

Larissa Espíndola Machado Pereira

**FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE DE
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Alessandra de Linhares Jacobsen.

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pereira, Larissa Espindola Machado
FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE DE
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA / Larissa
Espindola Machado Pereira ; orientadora, Alessandra
de Linhares Jacobsen, 2017.
276 p.

Dissertação (mestrado profissional) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Rotatividade.
3. Gestão de Pessoas. 4. Administração Pública. 5.
Administração Universitária. I. Jacobsen, Alessandra
de Linhares. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Larissa Espíndola Machado Pereira

**FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE DE
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração Universitária”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 01 de Setembro de 2017.

Prof.^a. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a.
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.^a.
Universidade Federal da Fronteira Sul

Prof. Gerson Rizzatti Júnior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos que sempre acreditaram em mim:
minha família e meu amor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, que me deu saúde, força, foco, determinação, paciência e serenidade em diversos momentos na realização deste Mestrado. Ele nunca me abandonou e sempre abençoou os meus planos.

A minha família, meus pais, Maria Salete Espíndola Machado e Almezi Machado, pelo incentivo constante ao estudo, desde sempre, e por serem exemplos de pais presentes e dedicados. A minha irmã, Letícia, simplesmente por existir e por estar ao meu lado em todos os momentos.

Ao meu esposo, Frederico Pereira Júnior, agradeço de forma especial, pelo apoio, incentivo, compreensão, paciência e amor nestes meses de dedicação ao Mestrado. Por entender minha ausência, por ser companheiro, parceiro, amigo, bem humorado e por estar sempre ao meu lado na realização dos meus sonhos. Muito obrigada! Não foi fácil, mas juntos conseguimos.

A minha querida orientadora, Prof.^a Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen, como me senti privilegiada! Obrigada pelos ensinamentos, pelos livros emprestados, pelos acolhimentos nas orientações, tenham sido elas presenciais ou não...Por ser sempre presente, mesmo virtualmente, e principalmente, por ser exemplo de docente, me tratando com carinho e afeto, oferecendo sua coragem, entusiasmo e segurança do começo ao fim desta dissertação. Muito obrigada de coração por sua competência, disponibilidade e capacidade de colaborar, não só comigo, mas com todos nossos colegas, de forma tão carinhosa. Você faz a diferença!

Aos membros da banca examinadora, Prof.^a Dra. Carla Burigo e Prof.^a Dra. Kelly Tonani Tosta, por aceitarem participar da banca e, desde a qualificação, terem colaborado e contribuído com meu trabalho. A Prof.^a Dra. Suzana Tolfo, por sua colaboração na banca de qualificação e, ao Prof. Gerson Rizzatti Júnior, pelo aceite em participar da banca de defesa. Seus apontamentos foram e serão essenciais para a realização e finalização da pesquisa.

Aos amigos da turma PPGAU/2016, em especial ao meu grupo de realização de seminários das disciplinas, Antônio Marcos Machado, Carla Cerdote, José Ritter e Lilian Simon, o super Grupo 1, obrigada pelas trocas de conhecimento, pelo companheirismo e parceira nestes dois anos de Mestrado. Tudo foi mais leve com vocês ao lado.

Agradeço também aos colegas do meu setor de trabalho, do Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI/UFSC), por terem me

apoiado e incentivado minha caminhada acadêmica, principalmente compreendendo minha ausência nos momentos em que estive afastada para estudar. Ainda, agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina, pela concessão dos afastamentos e licenças para capacitação, que me permitiram dedicação quase que exclusiva à dissertação.

Aos sujeitos respondentes e participantes da pesquisa, por terem fornecido os dados de análise, sem os quais, essa pesquisa não teria sido concluída. Aos gestores e servidores da UFSC entrevistados, pela confiança e informações repassadas, importantes para a conclusão desta dissertação. Ao servidor Roberto Tagliari Hoffmann, o Beto do Setic, pela colaboração na elaboração dos relatórios necessários para análise e conclusão dessa pesquisa.

Aos servidores, docentes e técnicos-administrativos do PPGAU, pelos ensinamentos repassados e ajuda necessária em todos os momentos que precisei.

Aos demais familiares e amigos, que torceram pelo meu sucesso neste Mestrado, agradeço profundamente o carinho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em compreender os fatores que levaram à rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina que se desligaram da Instituição no período de 2008 até 2016. A metodologia utilizada concentra-se no método dedutivo, nas pesquisas aplicada, descritiva, bibliográfica, documental, e estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa. O universo da presente pesquisa correspondeu a 392 servidores técnico-administrativos desligados de forma voluntária no período de 2008 a 2016, sendo que, destes, apenas 347 servidores encontravam acessíveis. Para a coleta de dados, foram disponibilizados os instrumentos de coleta questionário, por meio da ferramenta eletrônica *Google Forms*, enviado por e-mail à população acessível, e entrevistas semiestruturadas realizadas com três sujeitos da PRODEGESP. Para análise dos dados, foram utilizados o método de análise estatística e de análise interpretativa. Como resultados, conclui-se que os fatores organizacionais são os que apresentam maior nível de contribuição para os desligamentos do que os fatores individuais. Os fatores individuais mais apontados com maior nível de contribuição para os desligamentos da Instituição são a qualidade de vida (65%), a expectativa quanto ao trabalho/cargo (58%), o sentimento de realização (56%) e a satisfação no trabalho (56%). Por outro lado, entre os principais fatores organizacionais causadores da rotatividade de TAES na UFSC, foram mais apontados como contribuintes para os desligamentos o salário e progressão salarial (77%), benefícios (61%), política de gestão de pessoas (48%), rotinas de trabalho (47%), reconhecimento/promoção (47%), o horário de trabalho (44%), carga horária (44%) e tipo de trabalho desenvolvido/conteúdo do cargo (40%). Quanto a gestão do fenômeno, foi possível perceber que a UFSC não apresenta práticas consolidadas e integradas para lidar diretamente com o fenômeno da rotatividade na Instituição, sendo que a prática mais citada, tanto relativa à prevenção, quanto à correção da rotatividade em si, foi a capacitação dos servidores ingressantes e gestores. Conclui-se que estas são ações pontuais e incipientes, que merecem uma tratativa no sentido de se aliarem a criação e consolidação de novas práticas, incluídas numa política de gestão de pessoas preocupada em tratar o fenômeno e promover a retenção de pessoas na Instituição. Como sugestões propostas pelos sujeitos da pesquisa, a grande maioria propõe melhorias na questão salarial,

incluindo benefícios, a implantação da jornada de 30 horas e a reestruturação e melhorias no plano de carreira (plano de cargos e salários), incluindo isonomia com outros órgãos. Diante desse quadro, considerando a literatura consultada, os resultados dos objetivos específicos e as próprias sugestões dos respondentes, recomendam-se ações, com base nos fatores organizacionais determinantes para a rotatividade, entendendo que é neste âmbito que a Instituição pode intervir, no sentido de subsidiar o gestor de pessoas na gestão da rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC.

Palavras-chave: Rotatividade de Pessoal. *Turnover*. Gestão de Pessoas. Administração Universitária. Administração Pública.

ABSTRACT

This research aim is to understand the factors that led to the turnover of the public servers, Technical-Administrative in Education, at the Federal University of Santa Catarina, who left the Institution in the period of 2008 to 2016. The methodology used was focused on the deductive method, applied research, descriptive, bibliographical, documentary, and case study, with qualitative and quantitative approach. The universe of studied corresponded to 392 technical-administrative servers shutdown voluntarily from 2008 to 2016, of which only 347 were accessible servers. For data collection, a questionnaire were made available through the Google Forms electronic tool, sent by e-mail to the accessible population, and semi-structured interviews carried out with three subjects of PRODEGESP. Statistical and interpretative analysis were used to analyze the data. As a result, it is concluded that organizational factors are those that present a higher level of contribution to the disconnections than the individual factors. The Individuals factors with the highest level of contribution to the institution's shutdowns are the quality of life (65%), the expectation regarding work/office position (58%), the sense of accomplishment (56%) and job satisfaction (56%). On the other hand, among the main organizational factors responsible for the turnover of TAEs in UFSC, salary and wage progression (77%), benefits (61%), people management policy (48%) work routines (47%), recognition / promotion (47%), working hours (44%), workload (44%) and type of work developed / job content (40%). As to the management of the phenomenon, it was possible to perceive that the UFSC does not present consolidated and integrated practices to deal directly with the phenomenon, and the most cited practice, both regarding prevention and correction of turnover itself, was the training of incoming servers and managers. It is concluded that these are specific and incipient actions worth a negotiation in order to ally the creation and consolidation of new practices, included in a people management policy that is concerned with dealing with the phenomenon and promoting the retention of people in the Institution. As suggested by the research subjects, the great majority proposes improvements in the salary issue, including benefits, the implementation of the 30-hour working week, and the restructuring and improvements in the career plan (job and salary plan), including isonomy with other agencies. Considering the literature consulted, the results of the specific

objectives and the own suggestions of the respondents, actions are recommended based on the organizational factors that determine the turnover, understanding that it is within this scope that the Institution can intervene, in order to subsidize the personnel manager in the management of the turnover phenomenon of the Technical-Administrative Servants in Education at UFSC.

Keywords: Turnover. Human Resource Management. Higher Education Management. Public Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Subsistemas de gestão de pessoas	67
Figura 2 – Estrutura organizacional da administração da Universidade.	132
Figura 3 – Organograma da PRODEGESP.....	136
Figura 4 – Organograma do DAP/PRODEGESP.....	140

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária atual dos respondentes.....	148
Gráfico 2 – Gênero dos respondentes.....	149
Gráfico 3 – Ano do desligamento dos respondentes.	153
Gráfico 4 – Faixa etária dos respondentes na época do desligamento.	155
Gráfico 5 – Desligamentos por nível de classificação do cargo.....	158
Gráfico 6 – Último setor de lotação dos servidores desligados.....	159
Gráfico 7 – Exercício de chefia à época do desligamento.....	160
Gráfico 8 – Grau de escolaridade exigido para o cargo.	161
Gráfico 9 - Grau de escolaridade dos servidores desligados respondentes.....	162

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Determinantes do <i>turnover</i>	84
Quadro 2 – Fatores relacionados à rotatividade.	86
Quadro 3 - Causas do Desligamento Voluntário.....	89
Quadro 4 – Pilares teóricos e principais autores abordados.	112
Quadro 5 – Códigos de identificação dos sujeitos entrevistados.....	116
Quadro 6 - Categorias e fatores de análise.	119
Quadro 7 – Principais causas afirmadas pelos respondentes: fatores, unidades e frequência.	191
Quadro 8 – Resumo das principais causas dos desligamentos na percepção dos entrevistados.	203
Quadro 9 – Aspectos que a UFSC precisaria melhorar para motivar os servidores a permanecer na Instituição.	212

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Tipo do desligamento e quantidade de TAEs desligados - universo da pesquisa.....	113
Tabela 2 – Amostra da população acessível, de acordo com o tipo do desligamento.	114
Tabela 3 - Resumo da população, amostra e sujeitos da pesquisa.....	115
Tabela 4 - Quantitativo de servidores por <i>campi</i> , em 2016.	134
Tabela 5 - Quantitativo de servidores TAEs, por nível de classificação, em 2016.	136
Tabela 6 - Tipos e quantidade de TAEs desligados voluntariamente..	142
Tabela 7 - Cargos principais que solicitaram desligamento entre 2008 a 2016.....	143
Tabela 8 – Ano de admissão dos servidores que solicitaram desligamento entre 2008 a 2016.....	144
Tabela 9 – Relação entrada/saídas entre 2008 a 2016.	145
Tabela 10 – Lotações dos servidores que solicitaram desligamento entre 2008 e 2016.	146
Tabela 11– Ano de ingresso na UFSC dos respondentes.	149
Tabela 12 – Concursos de TAEs realizados pela UFSC.	150
Tabela 13 – Motivos que levaram ao ingresso na UFSC.	151
Tabela 14 – Tempo de permanência na UFSC em anos.....	154
Tabela 15 – Quantidade de cargos com maior índice de desligamento.	157
Tabela 16 – Grau de escolaridade e níveis de classificação.	162
Tabela 17 – Tipos e motivos dos desligamentos dos servidores ingressantes em outro órgão público.	164
Tabela 18 – Tipos e motivos do desligamento dos respondentes não ingressantes em outro cargo público.	165
Tabela 19 – Órgãos públicos aos quais se destinaram os respondentes desligados.....	167
Tabela 20 – Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC.....	169
Tabela 21- Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC.....	180

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar
ADRH/UFSC – Sistema de Administração de Recursos Humanos da UFSC
CAPE – Coordenadoria de Aposentadorias, Pensões e Exonerações
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CASAN – Companhia Catarinense de Águas e Saneamento
CEFET's – Centros Federais de Educação Tecnológica
CET's – Centros de Educação Tecnológica
CREAS – Centro de Referência Especializada de Assistência Social
CIDASC – Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
COHAB/SC – Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina
CUn – Conselho Universitário
CNE – Conselho Nacional de Educação
DAP – Departamento de Administração de Pessoas
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DAS – Departamento de Atenção à Saúde
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
Deter/SC – Departamento de Transportes e Terminais de Santa Catarina
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
DPGI – Departamento de Planejamento e de Gestão da Informação
DOU – Diário Oficial da União
EMASA – Empresa Municipal de Água e Saneamento de Balneário Camboriú
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES – Instituição de Ensino Superior
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC – Ministério da Educação
MPOG – Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

PRODEGESP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
PROUNI – Programa Universidade para todos
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH – Recursos Humanos
SESu/MEC – Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação
SeTIC – Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação
SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library
SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados
STJ – Superior Tribunal de Justiça
TAEs – Técnico-Administrativos em Educação
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU – Tribunal de Contas da União
TJ – Tribunal de Justiça
TRE – Tribunal Regional Eleitoral
TRF – Tribunal Regional Federal
TRT – Tribunal Regional do Trabalho
UnB – Universidade de Brasília
UDESC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 OBJETIVOS	29
1.2 JUSTIFICATIVA	30
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	35
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	37
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	37
2.1.1 Administração Pública Patrimonialista.....	40
2.1.2 Administração Pública Burocrática.....	42
2.1.3 Administração Pública Gerencial	43
2.1.4 O Novo Serviço Público.....	46
2.2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA	48
2.2.1 O Sistema de Educação Superior no Brasil.....	48
2.2.2 Universidades e sua gestão.....	55
2.3 GESTÃO DE PESSOAS	64
2.3.1 Gestão de Pessoas: seus processos e importância	65
2.3.2 Gestão de Pessoas no setor público e em Instituições de Ensino Superior	71
2.4 GESTÃO DA ROTATIVIDADE	79
2.4.1 Causas da rotatividade.....	82
2.4.2 Consequências e controle da rotatividade	90
2.4.3 Rotatividade no setor público e em Instituições de Ensino Superior	96
3 METODOLOGIA	109
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	109
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	111
3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA	112
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS.....	117
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	123
3.5.1 Análise das entrevistas	124
3.5.2 Análise dos questionários.....	124
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	126
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	129
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO	129
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS SERVIDORES QUE SOLICITARAM DESLIGAMENTO	141

4.2.1 Análise dos relatórios institucionais de admissões e desligamentos expedidos pelo SeTIC com relação ao universo da pesquisa	141
4.2.2 Análise do perfil dos respondentes do questionário .	147
4.3 FATORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS DETERMINANTES PARA A ROTATIVIDADE DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UFSC	168
4.3.1 Análise dos Fatores Individuais	169
4.3.2 Análise dos Fatores Organizacionais	180
4.3.3 Resumo das principais causas dos desligamentos	190
4.4 PERCEPÇÃO DOS ATORES DA PRODEGESP SOBRE A GESTÃO DA ROTATIVIDADE DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UFSC	198
4.5 PROPOSTAS DE AÇÕES PARA SUBSIDIAR O GESTOR DE PESSOAS NA GESTÃO DA ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UFSC	211
5 CONCLUSÃO	231
REFERÊNCIAS	239
APÊNDICES	261
APÊNDICE A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa	261
APÊNDICE B - Roteiro das entrevistas semiestruturadas com entrevistados da pesquisa	269
APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dos participantes do questionário	271
APÊNDICE D - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dos entrevistados da pesquisa	273
APÊNDICE E – Mensagem enviada aos sujeitos com convite para participar da pesquisa (questionário)	275

1 INTRODUÇÃO

Para o bom desenvolvimento das atividades das organizações, o planejamento e a consequente implementação de uma política de gestão de pessoas é fundamental. Especialmente, no contexto universitário, “[...] o pensar sobre políticas de gestão de pessoas para o seu meio acadêmico e administrativo deve ser, de fato, uma prioridade” (SOUZA; KOBAYAMA, 2010, p.2). Segundo Grillo (1996), são os professores e técnicos que, em seus variados níveis de responsabilidade, garantem o funcionamento e permitem o alcance dos objetivos dessa Instituição. Para isso, “[...] precisam ser orientados através de políticas e princípios que lhes garantam o contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, de tal sorte que estejam sempre motivados para o desempenho das atividades docentes e administrativas” (GRILLO, 2001, p.13).

Os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) desempenham um papel importante para a consecução dos objetivos de uma universidade. De acordo com a legislação atual, a Lei n.º 11.091/2005 (BRASIL, 2005a), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), os TAEs possuem como atribuições gerais, especificadas em seu artigo 8º:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino; II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino; III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

Assim, com base na legislação citada anteriormente (BRASIL, 2005a), os TAEs são responsáveis não apenas pelo suporte e apoio às atividades-fim, pautadas no ensino, pesquisa e extensão, mas por atividades que são indispensáveis para o alcance dos objetivos finais da universidade, garantindo o devido funcionamento das atividades desta Instituição. Desse modo, diante da considerável importância para o bom desempenho das ações administrativas e acadêmicas - ambas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão - esse quadro de pessoal

precisa ser, não somente devidamente capacitado e qualificado, como também adequadamente dimensionado.

Por um longo período de tempo, as Universidades Federais ficaram sem reposição de pessoal técnico-administrativo e docente para a realização de suas atividades (SOUZA; KOBİYAMA, 2010). No que se refere aos servidores técnico-administrativos, no período compreendido de 1991 a 2000, o quadro de TAEs teve um expansão pequena quando comparado ao número de alunos e de docentes (SOARES, 2002). Enquanto o número de alunos cresceu em 95% e o de docentes, em 50%, o quadro técnico-administrativo aumentou apenas 10% (SOARES, 2002). Segundo a autora, tal defasagem com relação aos outros atores das universidades, trouxe sérios prejuízos e inconvenientes para a administração das instituições de nível superior, principalmente para as federais, que nesse período teve uma diminuição no número de TAEs de 31% (SOARES, 2002).

Corroborando a informação anteriormente exposta, os relatórios de gestão mais antigos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) confirmam esse fato, revelando uma defasagem histórica na reposição de servidores técnicos. Por exemplo, no relatório do ano de 2000 (UFSC, 2000, p.5), é mencionado pela gestão que

[...] uma dificuldade presente nos últimos anos é a falta de reposição de pessoal, agravada na área de ensino com o crescimento do alunado de graduação e pós-graduação. Nos últimos quatro anos o quadro permanente de servidores da Universidade foi diminuído em 332 técnico-administrativos e 45 docentes de ensino superior, a despeito da ampliação das atividades de ensino pesquisa e extensão.

Ao longo dos anos, no período compreendido de 2000 a 2005, percebe-se um aumento quase que insignificante do número de servidores técnicos: no ano 2000 a UFSC contava com 2912 TAEs em seu quadro de pessoal (UFSC, 2000) e em 2005 havia 2942 TAEs (UFSC, 2005), apresentando um aumento de apenas 1% em cinco anos. Assim, a falta de reposição de pessoal, que é histórica, não acompanhou o crescimento da universidade, devido à dificuldade de contratação necessária (UFSC, 2001).

Com a criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) pelo Governo Federal

(BRASIL, 2007), na conjuntura das Universidades Públicas Federais, estas buscaram expandir sua estrutura, ampliar o acesso e garantir a permanência na educação superior por meio de investimento em ações tanto em sua estrutura física quanto em seu quadro de pessoal. A UFSC, ao aderir ao REUNI em 2008, sob a ótica das políticas de expansão da educação superior, buscou a democratização do acesso ao elevar o número de estudantes na Instituição e ampliar sua estrutura. Para isso, com a implantação do Programa (BRASIL, 2007), também foram contratados mais servidores TAEs, além de docentes (SOUZA; KOBIYAMA, 2010).

Por outro lado, mesmo com a ampliação das contratações surgidas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) por conta do REUNI (BRASIL, 2007), essas não foram suficientes (SOUZA; KOBIYAMA, 2010). Apesar de ampliar o número de vagas de cargos técnicos e docentes, na UFSC, o aumento de servidores não acompanhou proporcionalmente o número de alunos, revelando considerável aumento de demanda em detrimento do quadro de pessoal nas atividades-meio (UFSC, 2014; 2015a).

Neste sentido, o último relatório de gestão da Instituição (UFSC, 2016a) afirma que com relação aos quantitativos de necessidade de pessoal técnico-administrativo, existe ainda uma grande demanda por servidores da carreira técnico-administrativa, apontada por diferentes unidades da Universidade. Desta forma, além de já contar com seu quadro insuficiente, a UFSC (2014; 2015a) vem apresentando evidências da ocorrência do fenômeno da rotatividade de servidores TAEs como uma das dificuldades para a concretização de várias ações administrativas e acadêmicas, tal como explicitado em seus últimos relatórios de gestão disponíveis, em que o evento é citado como “prejudicial para a instituição” pela gestão (UFSC, 2014, p.10; 2015a). Apesar de citado como prejudicial, os relatórios não trazem dados sobre o volume da rotatividade na Instituição.

Conforme Linhares (2014, p.20), “a rotatividade é uma variável de atitude que tem particular relevância para as organizações públicas, que, de um modo geral, têm enfrentado problemas de retenção de funcionários”. As organizações públicas, inclusive as universidades, apresentam pontos críticos no que se refere a uma política de gestão de pessoas capaz de reter talentos, e como consequência, tem-se os altos índices de rotatividade de pessoal (RODRIGUES, 2015; SIQUEIRA et al., 2012). Sobre esse fato, a autora considera que este fenômeno causa consequências tanto financeiras (realização de novos concursos, treinamentos, período de adaptação do novo servidor, entre outros)

como de qualidade, considerando a perda de conhecimento organizacional, por exemplo, indispensável para o bom desempenho da organização (RODRIGUES, 2015).

Os últimos relatórios (UFSC, 2014; 2015a) também relatam que a UFSC atravessa atualmente um período de transição no que se refere a seu quadro de pessoal. Muitos servidores que entraram na Década de 80 estão completando seu tempo de serviço e solicitando sua aposentadoria. Para suprir essa demanda, a UFSC, desde 2008, vem realizando concursos públicos para reposição de seu corpo técnico-administrativo (UFSC, 2014; 2015a). Acontece que muitas dessas vagas que são repostas por meio de concurso ficam ociosas logo em seguida, pois as pessoas não permanecem na UFSC, saindo muitas vezes antes de completar o estágio probatório (UFSC, 2014).

Segundo Bergue e Beserra (2013), assim como para outros autores (POMI, 2005; MARRAS, 2009; SIQUEIRA; ALVES, 2014; RODRIGUES, 2015), a rotatividade é o resultado da relação entre as saídas e entradas de empregados em uma organização. Por outro lado, para Mobley (1992), o *turnover* – expressão em inglês que significa rotatividade de pessoal e que é tratada nesta pesquisa como sinônimo de rotatividade – é considerado a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta. Corroborando com essa ideia, Snell e Bohlander (2010) e Milkowich e Boudreau (2000), assim como Spector (2010), afirmam que a rotatividade está relacionada simplesmente com a saída de pessoas de uma organização. Desse modo, para esses autores, o ato de sair da instituição por algum motivo é considerado como rotatividade de pessoal – definição que passa a ser adotada nesta pesquisa.

Conforme Mobley (1992), a rotatividade pode ser classificada como voluntária, quando o desligamento ocorre por iniciativa do funcionário, e involuntária, quando a iniciativa de sair ocorre por parte da organização em que atua. Na UFSC, têm-se as duas situações: o desligamento voluntário, quando o servidor sai da Instituição, a seu pedido, por meio das exonerações a pedido e vacâncias para posse em outro cargo inacumulável (BRASIL, 1990), quanto o involuntário, quando a Instituição demite o servidor por algum motivo que esteja previsto e regulado por legislação específica (BRASIL, 1990).

Apesar de a rotatividade também assumir uma conotação positiva sob alguns aspectos (MOBLEY, 1992; SPECTOR, 2010; RODRIGUES, 2015), Linhares (2014) afirma que um quadro de trabalhadores instável acarreta aos órgãos enormes custos de reposição e treinamento, gerando sobrecarga de trabalho para o restante do quadro. Além disso, a autora,

em sua pesquisa sobre a rotatividade de servidores do cargo de Analista do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), destaca que a perda de um servidor, que já conhece os processos da organização, pode demorar a ser reparada, justamente pelo fato de que a sua reposição não pode ser feita imediatamente, como acontece no setor privado, pois depende da realização de novo concurso seguindo legislação específica e processos burocráticos que levam tempo (LINHARES, 2014). Para Rodrigues (2015), a perda excessiva de trabalhadores pela organização pode ocasionar uma série de prejuízos, dentre eles, o prejuízo financeiro e a perda de conhecimento organizacional.

Mobley (1992) ressalta que as respostas gerenciais ao *turnover* devem ser baseadas no diagnóstico e na avaliação das suas causas no contexto da organização para que seja possível propor políticas, programas e práticas requeridas para o gerenciamento da rotatividade. Do mesmo modo, para que possa gerir melhor o seu quadro de pessoal, o governo, como qualquer outra organização, precisa de informações que subsidiem a tomada de decisão dos gestores (LINHARES, 2014). Assim, a autora destaca a importância do diagnóstico dos fatores determinantes da rotatividade no setor público já que há gastos públicos envolvidos, principalmente com a realização de concursos e com a capacitação de servidores (LINHARES, 2014).

Diante desse contexto, considerando os gastos públicos e prejuízos envolvidos e a fim de contribuir para o gerenciamento do fenômeno – caracterizado pela própria gestão como prejudicial para a universidade - torna-se importante avaliar as causas e os motivos que determinam a rotatividade de pessoal na UFSC para que se possa, de alguma maneira, propor ações e práticas para minimizá-la. Desta forma, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **quais fatores levaram à rotatividade dos servidores técnico-administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina que se desligaram da Instituição entre 2008 e 2016?**

1.1 OBJETIVOS

O **objetivo geral** deste estudo consiste em compreender os fatores que levaram à rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina que se desligaram voluntariamente da Instituição no período de 2008 a 2016. Para alcançar o objetivo geral, foram considerados os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Caracterizar o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação que solicitaram o desligamento de forma voluntária da Universidade Federal de Santa Catarina no período de 2008 a 2016;
- b) Identificar fatores individuais e organizacionais que causam a rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC;
- c) Descrever a visão dos atores¹ da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) sobre a gestão da rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC; e,
- d) Propor ações para subsidiar o gestor de pessoas na gestão da rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Roesch (1999), a justificativa apresenta as razões pelas quais a pesquisa existe, conforme sua importância, oportunidade e viabilidade. Considerando sua importância, este estudo justifica-se pela necessidade de se buscarem evidências quantitativas e qualitativas sobre a rotatividade dos servidores TAEs da UFSC. A Instituição passa por um momento relevante de renovação de seu quadro de pessoal, com possíveis aposentadorias previstas (mais de 10% do número total de efetivos já preenche os requisitos para tal) e pelo índice de rotatividade, que é apontado pela gestão, em seus últimos relatórios, (UFSC, 2014; 2015a) como alto, porém não há números nem estudos concretos e empíricos divulgados sobre o fenômeno.

Além disso, os mesmos relatórios (UFSC, 2014; 2015a) relatam a rotatividade de servidores TAEs como uma das dificuldades para a concretização de várias ações administrativas e acadêmicas. O relatório (UFSC, 2014, p. 10) afirma que “[...] em suma, essa rotatividade é prejudicial à organização e à consolidação de processos de trabalho em setores estratégicos da UFSC, dificultando sobremaneira a formação de

¹ São atores sujeitos da pesquisa, nesse caso, a responsável pela gestão de pessoas da UFSC, representada pela Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, a Chefe do Serviço de Concessões e Registros da Coordenadoria de Aposentadorias, Pensões e Exonerações (CAPE), vinculada ao Departamento de Administração de Pessoal (DAP) e a Psicóloga Organizacional do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), ambos da PRODEGESP.

equipes de trabalho”, o que acaba por sustentar a importância de um estudo sobre rotatividade na UFSC, que possa ajudar a gestão a lidar com o fenômeno.

Por outro lado, além de não poder contar com dados institucionais sobre o fenômeno, constata-se, por meio dos já citados relatórios de gestão (UFSC, 2014; 2015), que a rotatividade de pessoal na Instituição dificulta a concretização de uma série de determinações e/ou recomendações feitas à UFSC pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo, conforme análise crítica dos fatores que prejudicaram a adoção de providências pelos gestores de diversos setores diante de cada recomendação sugerida, conforme exemplos que seguem:

[...]Os fatores que dificultaram a implementação destas ações em 2014, se resume em: [...] alta rotatividade de servidores Técnicos-Administrativos recém admitidos. A deficiência de pessoal considerando o elevado aumento das demandas (UFSC, 2014, p. 463).

[...] a constante rotatividade dos servidores técnicos de engenharia em virtude da remuneração abaixo dos valores praticados no mercado destes profissionais; demora na reposição de servidores técnicos exonerados (a pedido ou aposentados) limitando a capacidade de atendimento do DFO/PROPLAN nas ações relacionadas à fiscalização das obras da UFSC (UFSC, 2015a, p. 443).

[...] fatores negativos: com a expansão da UFSC nos últimos anos aumentou consideravelmente a demanda dos serviços na PROAD e a grande rotatividade de servidores na UFSC devido à aposentadoria de servidores e a falta de capacitação para os novos servidores admitidos na UFSC, para atuarem nestas ocasiões, em processos similares a este (UFSC, 2015a, p. 441).

[...] dentre os principais fatores negativos que prejudicaram a realização do inventário 2014 têm-se: [...] - Rotatividade de pessoal (tanto no DGP

quanto em relação aos membros das comissões) (UFSC, 2015a, p. 454).

[...] fatores negativos: (...) a rotatividade de servidores na Coordenadoria – Pró-Reitora de Planejamento (UFSC, 2015a, p. 325).

Os fatos anteriormente descritos apresentam-se em descompasso com o que expõe Mobley (1992, p. 31), em que:

[...] o administrador deve ser capaz de: diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização; estimar as prováveis consequências organizacionais positivas e negativas dos vários tipos de *turnover*; desenhar e implementar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças; e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* em um mundo dinâmico.

O principal motivo que levou a pesquisadora a escolher o tema rotatividade de pessoal como objeto de pesquisa foi o fato de muitos colegas de trabalho que desejaram estar no serviço público, fizeram o concurso, ingressaram na Instituição e em pouco tempo já manifestavam o desejo de sair. Esse fato vai ao encontro do que é relatado nos relatórios de gestão da Instituição (UFSC, 2014; 2015a), em que muitos servidores solicitam seu desligamento sem nem mesmo completar o estágio probatório. Desse modo, a convivência da pesquisadora no contexto institucional, agregada aos relatos decorrentes de conversas informais mantidas com servidores após eles terem assumido o cargo e já manifestarem o desejo de sair da Instituição, despertou o interesse da pesquisadora no estudo do tema. Afinal, conforme destaca Lucena (1995), a gestão de pessoas abrange as atividades de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensá-las, desenvolvê-las, mas também mantê-las em uma organização, portanto, saber os motivos que implicam a rotatividade de pessoal torna-se importante.

Corroborando com o motivo pessoal da pesquisadora, justifica a importância e oportunidade da pesquisa, o fato apresentado nos últimos relatórios de gestão da Instituição que apontam que, para suprir demanda de saídas de servidores que estão completando seu tempo de

trabalho e solicitando a aposentadoria, a UFSC, desde 2008, vem realizando concursos públicos para reposição de seu corpo técnico-administrativo (UFSC, 2014; 2015a). Porém, conforme os mesmos relatórios, muitas dessas vagas que são repostas por meio de concurso ficam logo ociosas, pois as pessoas não permanecem na UFSC, saindo muitas vezes antes de completar o estágio probatório (UFSC, 2014). Neste sentido, Cunha (2016, p.125), ao pesquisar a socialização de servidores TAEs na UFSC em sua Dissertação de Mestrado, afirma que,

[...] foram admitidos por concurso público na Instituição em 2012, considerando apenas o campus em Florianópolis, 221 servidores técnico-administrativos em educação, dos quais 166 permanecem trabalhando e 55 deixaram a UFSC durante o estágio probatório, que se estendeu até 2015. Isso significa que houve um índice de *turnover* (rotatividade de pessoal) equivalente a, aproximadamente, 25%, ou seja, praticamente um quarto dos servidores que foram admitidos em 2012 para trabalhar no campus sede, já não se encontra mais atuando profissionalmente na Instituição.

Ao considerar que as vagas nos concursos para ingresso na UFSC são por demais concorridas, Cunha (2016) faz uma recomendação em seu trabalho no sentido de se investigar as causas da incidência de *turnover*, haja vista que foi detectado que aproximadamente 25% dos servidores que ingressaram na UFSC, em 2012, acabaram pedindo exoneração durante o período do estágio probatório, ou seja, em menos de três anos.

Tendo em vista a necessidade de contribuir com as pesquisas na linha de Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária de um Mestrado Profissional em Administração Universitária, a pesquisa torna-se oportuna, pois, além de investigar a realidade do fenômeno na UFSC, produzirá elementos necessários que subsidiará o gestor para lidar com o fenômeno e, assim, atender as estratégias e objetivos da Instituição. Nesse sentido, a pesquisa buscou identificar os fatores individuais e organizacionais que viabilizam o fenômeno, com vistas a sistematizar sua gestão e propor ações que ajudem a lidar com o mesmo. Conforme destaca Lucena (1995, p.199), “controlar o *turnover* não significa apenas ter a informação sobre ele, mas significa proteger e reter a mão-de-obra que é importante para a empresa”.

A pesquisa se caracteriza como oportuna, considerando o momento que a UFSC vivencia em seu quadro de pessoal marcado pelas saídas de servidores, sejam elas pelas aposentadorias ou por saídas voluntárias, justificando assim a necessidade de um estudo aprofundado sobre o tema. Segundo Lucena (1995), é um contrassenso inaceitável em uma organização preocupar-se com sucessão de carreira e desenvolvimento de pessoas mas não com o *turnover*, ou seja, não atentar ao fenômeno a fim de evitar as saídas desnecessárias.

Do mesmo modo, a relevância da pesquisa se dá pelo fato de que existem, no Brasil, poucos trabalhos que fazem um acompanhamento sistemático do fenômeno da rotatividade no setor público, principalmente em universidades, e dos reais motivos por que eles acontecem (LINHARES, 2014). Na revisão de literatura isso ficou evidente, como, por exemplo, em pesquisa realizada no Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) em 10/04/2017, utilizando-se como palavras-chave “rotatividade” e “universidade”, identificou-se a presença de 408 trabalhos, porém apenas um tratando da rotatividade de servidores docentes na Universidade Estadual de Maringá, publicado em 1998. Quando realizada busca no mesmo Portal utilizando apenas a palavra “rotatividade” inserida no título das fontes pesquisadas, identificam-se 41 estudos, sendo que nenhum deles refere-se a rotatividade de pessoal em universidades. Foi feita na mesma data a busca também na base de dados *SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library)*, utilizando-se as palavras-chave “*turnover*” e “rotatividade” separadamente, totalizando 180 trabalhos encontrados, sendo que apenas um fazia menção a rotatividade de servidores, no caso docentes, em uma universidade.

No próprio Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC (PPGAU/UFSC), há apenas um trabalho sobre movimentação de pessoal, nesse caso não em uma Universidade e sim no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), porém focado na movimentação interna de servidores em uma determinada área do referido Instituto (VEIGA, 2016).

Ressalta-se que foram identificados alguns trabalhos que abordam o tema, em que grande parte destes estão ligados a carreiras da área de saúde ou de setores da iniciativa privada, não fazendo referência direta ao contexto da presente pesquisa. Nesse sentido, é oportuno que sejam realizados estudos que identifiquem a situação atual dos servidores públicos, inclusive de universidades, e quais fatores estão

influenciando a rotatividade no setor, dada a escassez de trabalhos na área.

Além da contribuição teórica e prática que é pretendida, a pesquisa vai ao encontro com o que foi estabelecido pela Instituição em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2015 a 2019, na seção que trata sobre perspectivas para gestão de pessoal, em que é proposto metas para os próximos cinco anos (UFSC, 2015b). Com relação à rotatividade de servidores, uma das metas é “[...] desenvolver estudos visando traçar um perfil do servidor ingressante na instituição, bem como *investigações de cunho quanti-qualitativo acerca de fatores motivadores da solicitação de exoneração*”, justificando assim a importância e oportunidade objetivo dessa pesquisa (UFSC, 2015b, p.48).

Por fim, quanto à viabilidade da pesquisa, o estudo foi viável, em termos operacionais, por ser um caso da instituição onde a pesquisadora é servidora (UFSC), e além do que, as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa são públicas e de fácil acesso pelos gestores, geradas por meio de sistemas de informação eletrônicos. Além disso, o tema proposto para este estudo está diretamente relacionado à linha de pesquisa gestão acadêmica e administrativa do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC, com o objetivo de contribuir com proposição e recomendação de melhorias para uma problemática que atinge não somente o serviço público como um todo, mas uma importante Instituição Federal de Ensino Superior.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos principais de modo a alcançar os objetivos da pesquisa proposta.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, iniciando com a contextualização do problema a ser pesquisado, culminando com a pergunta de pesquisa. Em seguida, é feita a apresentação dos objetivos geral e específicos do trabalho bem como as justificativas do estudo, considerando sua importância, oportunidade e viabilidade.

O capítulo dois é refere-se à fundamentação teórica, em que são apresentados os temas considerados de grande importância para a consecução dos objetivos da pesquisa. Inicia-se pela abordagem sobre a Administração Pública Brasileira para, em seguida, destacar aspectos relacionados à Administração Universitária. Em seguida, aborda-se sobre a Gestão de Pessoas e seus aspectos no Setor Público e em

Instituições de Ensino Superior (IES), para, finalmente, descrever as principais concepções sobre a rotatividade de pessoal, que representa o tema principal da pesquisa.

O capítulo três é dedicado aos procedimentos metodológicos, com a caracterização, classificação e delimitação do universo da pesquisa, bem como as técnicas de coleta e análise de dados que permitiram o desenvolvimento do estudo e, por último, são apresentadas as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo contempla a apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa, para finalmente, no capítulo cinco ser exposta a conclusão do trabalho. Após, estão as referências e os apêndices utilizados no trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são abordados temas que constituem a base de estudo da pesquisa, apresentados em quatro tópicos principais que conduziram o desenvolvimento do trabalho. Parte-se assim, com o estudo da Administração Pública no Brasil, para, posteriormente, seguir com temas sobre Administração Universitária, Gestão de Pessoas e Rotatividade, tema central do objeto da pesquisa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Para Matias-Pereira (2010, p. 176), “[...] a administração pública é a soma de todo o aparelho de Estado, estruturada para realizar os serviços públicos, visando à satisfação das necessidades da população, ou seja, o bem comum”. Assim, o autor destaca que administrar é gerir, por meio da prestação e execução, os serviços públicos (MATIAS-PEREIRA, 2010). Percebe-se assim, por essa primeira definição, a existência de uma relação entre governo e sociedade, em que aquele busca satisfazer as necessidades desta, conforme destaca o autor “[...] a administração pública, dessa forma, deve atuar como um eixo de transmissão entre o governo e a sociedade com o objetivo de concretizar o bem comum” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.176).

Corroborando com esta ideia Bergue (2011), ao afirmar que a definição de administração pública é fortemente influenciada em sua orientação para a sociedade e para o interesse público. O autor também argumenta que a administração pública “[...] diz mais com a função gerencial, mais orientada para a noção de administrar a coisa pública (processo)” (BERGUE, 2011, p.18).

Segundo Matias-Pereira (2010), a definição de administração pública é abrangente e complexa, considerando-se a ampla variedade de sentidos que contém a expressão. Apesar de afirmar não haver uma definição clara e consistente, o autor traz o conceito de administração pública em sentido amplo como um “conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas”, que possui como objetivo “a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual e municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.62). A definição da administração pública, ainda aceita pelo autor, refere-se como “[...] o aparelho de

Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.112).

Salm e Menegasso (2009, p. 103) conceituam a administração pública como:

[...] um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente.

Assim, considerando a definição dos autores, ela deve envolver o Estado, o ser humano enquanto cidadão, e as organizações, tendo como finalidade oferecer o bem público e coletivo para a sociedade (SALM; MENEGASSO, 2010)

Segundo Di Pietro (2013, p.15), há dois sentidos pelos quais a expressão Administração Pública é utilizada, que são

- a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que triparte a atividade estatal: a função administrativa;
- b) em sentido objetivo, material, ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo.

Desta forma, utilizando-se dos dois sentidos expostos pelo autor, Matias-Pereira (2010), define o aparelho de Estado, no contexto da Administração Pública, como a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), compreendendo o conjunto de órgãos em que atuam os agentes públicos, responsáveis pelo desempenho da função administrativa do Estado, incumbindo-se de atender as necessidades da coletividade. Do mesmo modo, o autor afirma que, embora o Estado seja formado pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, a administração pública pode ser entendida

como a estrutura do Poder Executivo, que possui o objetivo de coordenar e implementar as políticas públicas que atendam às necessidades da sociedade.

Na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, estão estabelecidos os princípios constitucionais da Administração Pública de observância obrigatória (BRASIL, 1988). O texto regulamenta que “a administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988).

Assim como Matias-Pereira (2010), que divide a administração pública em direta e indireta, também o artigo 4 do Decreto-Lei n.º 200/1967 (BRASIL, 1967), considera que a Administração Pública Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: a) Autarquias; b) Empresas Públicas; c) Sociedades de Economia Mista; d) Fundações públicas.

Neste contexto, destaca-se que a universidade pública federal - local em que se desenvolveu essa pesquisa - é classificada como parte da administração indireta constituída sob a forma de autarquias ou fundações públicas (BRASIL, 2015). Neste sentido, o posicionamento do Supremo Tribunal Federal – STF (BRASIL, 2015, *on-line*) manifesta-se a respeito das natureza jurídica das Universidades:

[...] as universidades públicas são dotadas de autonomia suficiente para gerir seu pessoal, bem como o próprio patrimônio financeiro. O exercício desta autonomia não pode, contudo, sobrepor-se ao quanto dispõe a Constituição e as leis (art. 207 da CB/1988) [...]. As universidades públicas federais, entidades da administração indireta, são constituídas sob a forma de autarquias ou fundações públicas. Seus atos, além de sofrerem fiscalização do TCU, submetem-se ao controle

interno exercido pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2006e).

Na continuidade, ainda com vistas a melhor compreender os meandros da Administração Pública, Matias-Pereira (2010) afirma que existem na trajetória da administração pública – a partir do surgimento do Estado Moderno – três diferentes formas de atuação: Administração Pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Essas formas de atuação, ou estágios, podem ser definidos como modelos de gestão e são descritos por Vieira (2008, p.16) como:

[...] três modelos que se sucederam na evolução do aparelho estatal brasileiro: o modelo patrimonialista, o burocrático e o gerencial. A administração patrimonialista é típica dos Estados que antecedem o avanço do capitalismo industrial. A administração burocrática é baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal observado na década de 30 no Brasil. Já a administração gerencial, é vista na década de 90, de forma mais expressiva, também pode ser denominada a ‘nova gestão pública’.

Desse modo, partindo-se da administração pública patrimonialista, modelo de gestão em que o aparelho de Estado é considerado uma extensão do poder do monarca (MATIAS-PEREIRA, 2010) chega-se à administração pública burocrática, adotada para substituir a administração patrimonialista, que enfim evolui para a administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996). Também Denhardt (2012) comenta sobre a existência de um novo modelo de administração pública, o Novo Serviço Público, considerado pelo autor uma alternativa à antiga administração pública e à nova gestão pública (gerencialismo). Assim, a seguir, são apresentadas, com mais detalhes, as características desses modelos que surgiram ao longo do tempo.

2.1.1 Administração Pública Patrimonialista

O patrimonialismo prevaleceu no Brasil até 1930 e caracterizou-se, principalmente, pela utilização privada da coisa pública (SOUZA, 2006; SOUZA, 2009). De acordo com Souza (2009, p. 39), suas características principais são: “[...] relações de lealdade pessoal;

clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e critérios de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos”.

Segundo Bergue (2011), o aspecto mais relevante a se considerar acerca do patrimonialismo é a dificuldade de os gestores definirem precisamente os limites da fronteira entre o público e o privado. Nesse modelo, os administradores públicos (governantes) utilizam os recursos do Estado para seu próprio proveito por considerarem o Estado como seu próprio patrimônio (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Considerando, ainda, a confusão entre o público e o privado como característica marcante desse modelo (BRESSER PEREIRA, 1996), os cargos públicos no modelo patrimonialista eram tratados sob a forma de prebendas, que, segundo Bergue (2011), implica em um emprego remunerado que demanda pouco ou nenhum trabalho. Sob essa perspectiva, pode-se considerar que os cargos neste modelo de gestão são tratados como benefício sem a realização de muito esforço, caracterizando clara vantagem pessoal.

Além das já apresentadas, Bergue (2011, p. 233) apresenta outras características peculiares sobre o modelo patrimonialista como

[...] capazes de refletir valores ou crenças pessoais do dirigente, quais sejam: – a propriedade pública confundindo-se como a propriedade privada do administrador; – o aparelho administrativo do Estado como extensão do poder do dirigente; – a tendência ao nepotismo, alicerçada em geral nos seguintes valores: a) crença que laços de familiares constituem a mais plena garantia de lealdade; b) oportunidade de distribuição de oportunidade profissional ou riqueza para a família; c) garantia de maior probabilidade de conveniência com eventuais desvios; – os cargos, especialmente os comissionados, são considerados feudos passíveis de distribuição na forma de reconhecimento pessoal ou como moeda.

Segundo Bresser Pereira (1998a, p. 9), no patrimonialismo, “[...] o nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma”.

Neste sentido, pela necessidade de desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público, surge a administração pública burocrática, adotada para

substituir a administração patrimonialista, que predominou até os anos 30 (BRESSER-PEREIRA, 1996; SOUZA, 2009).

2.1.2 Administração Pública Burocrática

Segundo Souza (2009), no final do Século XIX, começaram a ser difundidas as ideias weberianas de administração racional-legal, ou administração burocrática, fortalecida no Brasil a partir da Década de 30. A racionalidade apontada por Weber baseava-se na escolha dos meios mais adequados e eficientes para a realização dos objetivos propostos (BERGUE, 2011). Surge com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Esse novo modelo de administrar caracterizava-se pelo formalismo, impessoalidade, divisão do trabalho, hierarquia funcional, competência técnica baseada em um sistema de mérito e, ainda, de um rígido controle *a priori* dos procedimentos adotados pelo administrador público (SOUZA, 2009). Segundo Bergue (2011, p.234), são atributos gerais que podem ser associados ao modelo burocrático de gestão pública: “[...] a eficiência, a profissionalização e os controles administrativos.”

Conforme Matias-Pereira (2010, p.54), a “[...] legitimidade do processo decisório, aparelho administrativo legalmente constituído, funções administrativas exercidas de modo continuado e decisões formalizadas com base em documentos escritos”, fazia parte das características da administração burocrática, além dos já citados formalismo, a impessoalidade e a meritocracia. Segundo o autor (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.113), a administração burocrática

[...] pregava os princípios do desenvolvimento, da profissionalização, ideia de carreira pública, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo; tudo cominava no poder legal, colocando a priori as metas de acabar com o nepotismo e com a corrupção. Para isso, torna-se necessário o controle rígido dos processos e o ingresso à carreira pública, com regras na admissão, controle nas compras, visando evitar abusos, ineficiência e incapacidade.

Para Bresser Pereira (1998b), o modelo burocrático surgiu para fazer a distinção entre o público e o privado, o político e o administrador público. Neste modelo, as ações do administrador são previstas em

legislação, a partir de um conjunto de regras rigidamente formuladas, de forma hierarquizada (BRESSER PEREIRA, 1998b).

Souza (2009) afirma que a consolidação da administração burocrática ocorreu na Era Vargas (1930-1945) com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) que, segundo Bresser Pereira (1996, p.273), “[...] representou não apenas a primeira reforma administrativa do país, com a implantação da administração pública burocrática, mas também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica”. Matias Pereira (2010) acrescenta que a criação do DASP, em 1936, tinha como principal objetivo a modernização administrativa brasileira, buscando a racionalidade e a eficiência do Estado.

Não obstante a burocracia ter surgido como possibilidade de se contrapor ao patrimonialismo, os desvios organizacionais terminaram por apresentar disfunções do novo modelo que foram, então, vistas como “ineficiências do sistema burocrático” (BERGUE, 2011, p. 117). Segundo Souza (2009), as principais críticas à administração pública burocrática eram a centralização, a verticalização das estruturas, a ênfase na posição e não na pessoa, o privilégio da norma em detrimento da busca de resultados e lentidão do processo decisório.

Assim, com o modelo burocrático sendo considerado caro e lento, e diante da necessidade de novas mudanças na administração pública brasileira, o movimento de reforma do Aparelho do Estado, defendia o abandono de padrões burocráticos tidos como obsoletos em substituição a uma administração pública que fosse mais eficiente (BERGUE, 2011). Matias-Pereira (2010) também alega que a administração burocrática tornou-se inadequada aos interesses da população, visto que suas regras passaram a sobrepor os interesses da coletividade. Surge, assim, na segunda metade do Século XX, a chamada administração gerencial.

2.1.3 Administração Pública Gerencial

O Gerencialismo, também conhecido por Nova Gestão Pública, surgiu como alternativa à Administração Pública Burocrática, que, a partir da Década de 70, começou a apresentar desgastes (BRESSER PEREIRA, 1996). Ela começa a se desenhar num momento de crise fiscal do Estado, sendo considerada, por Matias-Pereira (2010), uma estratégia para redução de custos e um meio de tornar a administração pública mais eficiente. Para Bresser Pereira (1996), o primeiro momento da administração gerencial no Brasil se deu com reforma iniciada pelo Decreto-Lei n.º 200/1967 (BRASIL, 1967), numa tentativa de superação

da rigidez burocrática. Sobre esse aspecto, Bresser Pereira (1996, p.5) destaca que

[...] após a II Guerra Mundial há uma reafirmação dos valores burocráticos, mas, ao mesmo tempo, a influência da administração de empresas começa a se fazer sentir na administração pública. As ideias de descentralização e de flexibilização administrativa ganham espaço em todos os governos. Entretanto a reforma da administração pública só ganhará força a partir dos anos 70, quando tem início a crise do Estado, que levará à crise também a sua burocracia.

Considerado por Bergue (2011, p.237) como o terceiro estágio de desenvolvimento da administração pública, enfatizando o autor que um dos principais traços que difere do modelo burocrático de gestão “é a acentuada ênfase nos resultados”. Segundo Bergue (2011), o novo modelo busca atender aos anseios da sociedade por uma gestão mais eficiente e que atenda às suas necessidades, além de se caracterizar essencialmente pela descentralização políticas e administrativas, redução de níveis hierárquicos, flexibilidade organizacional, controle por resultados e foco no cidadão. Assim, segundo a lógica gerencial, a administração deve concentrar seus recursos na gestão dos resultados, buscando o planejamento das ações, a organização dos recursos, a direção do processo e o controle (BERGUE, 2011). Portanto, a nova administração pública, voltada para os resultados, decorre “em larga medida, pela ação crescente de forças sociais que têm promovido o aumento da exigência de qualidade dos bens e serviços públicos” (BERGUE, 2011, p.232).

Para Bresser Pereira (1998b), os principais objetivos da administração pública gerencial são:

- a) Melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia;
- b) Garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados;
- c) Garantir a autonomia e a capacitação gerencial do administrador público; e,
- d) Assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade.

No Brasil, a busca por uma maneira de administrar mais eficientemente ocorreu com a criação da Secretaria de Reforma do

Estado, no âmbito do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), que estabeleceu, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (SOUZA, 2009; BRASIL, 1995). Sobre a administração gerencial, Bresser Pereira (1996, p. 6) afirma:

Aos poucos foram-se delineando os contornos da nova administração pública: (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, 10 através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto referida.

Conforme Bresser-Pereira (1998b), a Reforma Gerencial no Brasil tinha como objetivos o aumento da eficiência e a efetividade dos órgãos públicos, a melhora da qualidade das decisões estratégicas do governo e a garantia do caráter democrático da gestão pública. A estratégia do Plano (BRASIL, 1995, p. 16):

[...] volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados.

As críticas feitas ao modelo gerencialista relaciona-se com a filosofia de mercado que o sustenta, aos resultados que ele produziu, quando comparado às suas promessas, à frustração causada por não ter transformado as funções essenciais do estado e por não conter um novo padrão capaz de transformar a prática e a teoria de administração pública (SALM; MENEGASSO, 2009). Diante desse contexto, das

limitações, desgastes e enfraquecimento dos modelos anteriores, surge como alternativa à nova gestão pública, o Novo Serviço Público.

2.1.4 O Novo Serviço Público

Aponta-se para a administração pública brasileira, a existência de um quarto modelo, denominado de “Novo Serviço Público”, recente no Brasil, constituindo-se em uma proposta emergente cujo início remonta às Décadas de 70 e 80 (SALM; MENEGASSO, 2009). Para Cunha (2016), representa uma tendência atual na formação de um modelo de gestão pública contemporânea que ainda se encontra em construção, ou seja, em fase embrionária de desenvolvimento.

Para Salm e Menegasso (2009, p.107), o foco central desse modelo de administração pública é servir ao interesse público e suas ideias:

[...] tomam por princípio que o ser humano é, antes de mais nada, um ser político que age na comunidade; que a comunidade politicamente articulada requer a participação do cidadão para a construção do bem comum; e que o bem comum precede a busca do interesse privado.

Denhardt (2012) apresenta o novo serviço público como alternativa à chamada “velha administração pública” - caracterizada pelas práticas do patrimonialismo e da burocracia - e à nova gestão pública ou administração pública gerencial. Essa nova proposta de gestão possui uma concepção que se diferencia do modelo gerencial, conforme Denhardt (2012, p. 276):

Contrariamente à nova gestão pública, construídas sobre conceitos econômicos como maximização do auto interesse, o novo serviço público é construído sobre a ideia do interesse público, a ideia de administradores públicos a serviço dos cidadãos e, na verdade, totalmente engajados àqueles que o servem. Dessa maneira, o novo serviço público – que opera no contexto de uma governança democrática em rede – oferece uma visão brilhante e poderosa para os administradores públicos de hoje e do futuro.

Segundo Salm e Menegasso (2009, p. 111), “[...] o novo serviço público é uma proposta de administração pública emergente que tem seu foco principal voltado para o espaço democrático da sociedade”. Assim, o novo serviço público está intimamente relacionado a concepções de cidadania democrática, responsabilidade social, envolvimento do cidadão, interesse público e à ideia de comunidade, cuja base deve estar ligada a um sistema sólido de colaboração, comunicação e resolução de conflitos, assim como, possuir seus alicerces pautados em valores relativos à solicitude, confiança e trabalho em equipe (DENHARDT, 2012). Desta forma, para Vieira (2008, p.7) o próprio serviço público “[...] é visto como uma extensão da cidadania, sendo motivado por um desejo de servir aos outros e de atingir objetivos públicos.”

Segundo Denhardt e Denhardt (2007), o novo serviço público é composto por dois temas fundamentais: a promoção da dignidade e do valor do novo serviço público e o fortalecimento dos valores da democracia, da cidadania e do interesse público. Considerando os dois temas anteriormente mencionados, Denhardt e Denhardt (2007) formularam um conjunto de sete princípios que caracterizam o novo serviço público, sendo eles:

- a) Servir cidadãos, não consumidores;
- b) Perseguir o interesse público;
- c) Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo;
- d) Pensar estrategicamente, agir democraticamente;
- e) Reconhecer que a *accountability* não é simples;
- f) Servir em vez de dirigir; e,
- g) Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

Corroborando com os princípios anteriormente elencados, Salm e Menegasso (2009, p.108) afirmam que “[...] a função principal do administrador público, segundo esse modelo, é fomentar a democracia enquanto produz ou coproduz o serviço público”. Complementando essa ideia, Vieira (2008) afirma que dessa forma, o Novo Serviço Público proclama uma nova visão, mais participativa para os administradores públicos da atualidade e do futuro.

Ao observar o caminho percorrido pela Administração pública brasileira ao longo da história, percebe-se que, apesar dos esforços de implantação de um modelo gerencial, as práticas patrimonialistas e burocráticas de se administrar o Estado ainda são comuns no cotidiano da administração pública, em todos os níveis de governo (VIEIRA, 2008), ainda distante de adotar uma nova característica de gestão pública, marcada pelo novo serviço público, visto que, no Brasil, ainda

coexistem características patrimonialistas, burocráticas e gerencialistas presentes e que estão, de certa forma, ainda intrincadas em seus órgãos públicos (CUNHA, 2016), atingindo também as universidades, objeto desse estudo.

2.2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Esta seção aborda, inicialmente, aspectos sobre a educação superior no Brasil, trazendo à tona o conceito de universidade. Em seguida, são abordados assuntos relativos ao contexto das universidades, com destaque à complexidade e especificidade que caracterizam a gestão dessas instituições.

2.2.1 O Sistema de Educação Superior no Brasil

Segundo Oliven (2002), o desenvolvimento do sistema de educação superior no Brasil é considerado um caso atípico no âmbito do contexto latino-americano, comparando com os espanhóis que, por exemplo, desde o Século XVI, fundaram universidades em suas colônias na América, enquanto o Brasil Colônia, por sua vez, não criou instituições de ensino superior em seu território até início do Século XIX. Nesta linha, Morhy (2004) afirma que a universidade chegou ao Brasil com grande atraso.

Até esse momento, o ensino ofertado no Brasil pelos jesuítas no período colonial, era dedicado a cristianização dos indígenas como também à formação do clero e educação dos filhos da classe dominante nos colégios reais, até poderem ir para a Universidade de Coimbra ou para outras universidades europeias, afim de completar seus estudos. (OLIVEN, 2002; FÁVERO, 2006).

Assim, o início da educação superior no Brasil ocorre a partir do Século XIX quando a Família Real Portuguesa desloca-se para a Colônia, em 1808, em decorrência das invasões napoleônicas em Portugal, fazendo surgir, nesse momento, ainda que de forma isolada, não organizados em universidades, o Curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia, na Bahia, e a Escola de Cirurgia, no Rio de Janeiro, além de outras instituições como a Escola de Belas Artes, Academias Militares, Museu Nacional, Biblioteca Nacional e o Jardim Botânico (SCHLEMPER JUNIOR, 1989; OLIVEN, 2002). Para Fávero (2006), a partir de 1808, esses cursos e academias são criados para formar, sobretudo, profissionais para o Estado, assim como especialistas na produção de bens simbólicos.

Segundo Fávero (2006) e Cunha (2007), durante o Império, o ensino superior do Brasil sofreu poucas mudanças, porém tentativas de criação de universidades ocorreram sem grande êxito, não sendo criada uma universidade no País (OLIVEN, 2002). Somente após a Proclamação da República, que há expansão de caráter quantitativo e qualitativo no âmbito do ensino superior, porém a instituição era considerada pelos líderes da Primeira República (1889-1930) como “[...] ultrapassada e anacrônica para as necessidades do Novo Mundo” (OLIVEN, 2002, p.33) contribuindo essa visão para o atraso na criação de universidades no Brasil.

Em 1911, tem-se a Reforma Rivadávia Corrêa, que aprovou a Lei Orgânica do Ensino Superior e do Fundamental na República, por meio do Decreto n.º 8.659/11 (BRASIL, 1911), que instituiu, também, o ensino livre. Conforme Fávero (2006, p.21):

Embora o surgimento da universidade, apoiado em ato do Governo Federal, continuasse sendo postergado, o regime de “desoficialização” do ensino acabou por gerar condições para o surgimento de universidades, tendendo o movimento a deslocar-se provisoriamente da órbita do Governo Federal para a dos Estados. Nesse contexto surge, em 1909, a Universidade de Manaus; em 1911 é instituída a de São Paulo e, em 1912, a do Paraná como instituições livres.

Somente, em 1920, é que surge a Universidade do Rio de Janeiro, considerada a primeira instituição de ensino superior com *status* de universidade no Brasil, instituída pelo Decreto n.º 14.343/20 (BRASIL, 1920), mais tarde passando a ser denominada de Universidade do Brasil, sendo-lhe assegurada autonomia didática e administrativa (FÁVERO, 2006). Desse modo, a primeira universidade oficial é criada, resultando da justaposição de três escolas tradicionais - Medicina, Engenharia e Direito - servindo de modelo para, praticamente, todas as demais que surgiram depois (MORHY, 2004; CUNHA, 2007; FÁVERO, 2000, 2006; SOUZA, 2009).

Conforme Morhy (2004), em 1930, no Governo Vargas, é criado o Ministério da Educação e Saúde Pública, e, em 1931, o Conselho Nacional de Educação (CNE), que elabora e implementa reformas de ensino – secundário, superior e comercial – com acentuada tônica centralizadora (FÁVERO, 2006). É também promulgado, neste ano, por meio do Decreto-lei n.º 19.851/31 (BRASIL, 1931), o Estatuto das

Universidades Brasileiras, que determinou padrões e critérios para o funcionamento das instituições universitárias e não universitárias no País, admitindo que a universidade poderia ser oficial, isto é, pública ou livre, ou seja, particular. (MOHRY, 2004; OLIVEN, 2002). Oliven (2002) destaca que deveria ter incluídos três dos seguintes cursos: Direito, Medicina, Engenharia, Educação, Ciências e Letras.

Até o fim da Era Vargas (1930-1945), são criadas cinco instituições universitárias e várias faculdades isoladas no Brasil, como a Universidade de São Paulo, em 1934, a Universidade do Distrito Federal, em 1935 e em 1946, no Rio de Janeiro, é fundada a Pontifícia Universidade Católica (FÁVERO, 2006; OLIVEN, 2002; MOHRY, 2004). Nos anos 40, outras universidades públicas foram formadas pela associação de faculdades e cursos existentes, como a Universidade Federal da Bahia e a Universidade Federal de Pernambuco.

Segundo Fávero (2006, p.28), no período pós Década de 40, “[...] multiplicam-se as universidades, mas com predomínio da formação profissional, sem idêntica preocupação com a pesquisa e a produção de conhecimento”. Em 1961, Década em que já possuíamos mais de 20 universidades no País, é fundada a Universidade de Brasília (UnB) e promulgada a Lei nº 4.024/1961 (BRASIL, 1961), a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (OLIVEN, 2002; MORHY, 2004). Segundo Oliven (2002), essa lei reforçou o modelo tradicional de instituições de ensino superior vigente no País fortalecendo a centralização e conservadorismo do sistema de educação superior, não apresentando grandes avanços. Em 1950, existiam cerca de 10 universidades em funcionamento no País (MORHY, 2004).

No período da Ditadura Militar (1964-1985), a educação superior nacional sofre um retrocesso e as universidades públicas são vistas como subversivas e têm suas atividades restringidas ao máximo (SOUZA, 2009; OLIVEN, 2002). Em 1968, é aprovada a Lei nº 5.540/68 (BRASIL, 1968), a chamada Lei da Reforma Universitária (OLIVEN, 2002) que possuía, entre suas principais diretrizes, o vestibular classificatório, a criação dos institutos básicos e dos departamentos, a criação de cursos de curta duração, a noção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, os regimes de tempo integral e de dedicação exclusiva para os professores, bem como o sistema de créditos e a instituição dos colegiados de cursos (OLIVEN, 2002; MORHY, 2004). Segundo Schlemper Junior (1989), no fim da Década de 60, o Brasil possuía 41 universidades públicas e 22 privadas.

A partir da Década de 70, o ensino superior se expande, sobretudo o setor educacional privado, em função da pressão pelo

aumento de vagas no ensino superior, impossível de ser atendida pelas universidades públicas. (SOUZA, 2009). Corrobora com essa ideia, Schlemper Junior (1989) ao afirmar que em 1970 o sistema privado absorvia cerca de 70% dos alunos de nível superior. Complementando, Oliven (2002, p. 34), “[...] no ano de 1980, mais da metade dos alunos de terceiro grau estava matriculada em estabelecimentos isolados de ensino superior, sendo 86% em faculdades privadas”.

A Década de 80 foi importante, pois, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), foram incorporadas várias reivindicações concernentes ao ensino superior, a exemplo da instituição da autonomia universitária e da garantia da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (OLIVEN, 2002; MORHY, 2004), assim como estabeleceu um mínimo de 18% da receita anual para a manutenção e o desenvolvimento do ensino. (OLIVEN, 2002; MORHY, 2004). Nesta Década, as universidades públicas cresceram e se transformaram, com predominância do setor público, somando 65 universidades no País, sendo 43 públicas e 22 privadas (MORHY, 2004).

Na Década de 90, é aprovada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei n.º 9.394/1996 (BRASIL, 1996), que ratificou a autonomia universitária e estabeleceu as bases legais da educação a distância, a avaliação sistemática, a qualificação docente e manteve a dissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão em instituições de educação superior não-universitárias, sendo obrigatória a indissociabilidade no caso das universidades (MORHY, 2004). Apesar de sofrer com recursos escassos, afetando o desenvolvimento das IES, foi a partir do fim da Década de 90 que o sistema de educação superior brasileiro apresentou notável expansão (MORHY, 2004; CUNHA, 2016). Conforme Dias Sobrinho (2010, p.197), “Em 1996, havia 922 IES; em 2004, eram 2013 e, em 2007, somavam 2.281. De modo proporcional, cresceu o número de matrículas: 1.868.529, em 1996; 4.163.733, em 2004, e 4.880.381, em 2007.” Segundo o autor, essa grande e contínua expansão se deu notadamente por via da privatização, tendo como polo privilegiado o ensino de graduação (DIAS SOBRINHO, 2010). Morhy (2004) afirma que em 2002 já existiam no País 1637 IES, sendo 195 públicas (sendo 78 universidades) e 1442 privadas (com 84 universidades).

Segundo Cunha (2016), a partir de 2003, com o início do Governo Lula, há uma busca pelo fortalecimento do ensino público, principalmente nas universidades, gerando uma série de novas políticas relativas à educação superior no País, priorizando, entre elas, aquelas

voltadas à democratização do acesso à educação superior, como o Programa REUNI (BRASIL, 2007), que tem como objetivo, conforme seu artigo 1 “[...] criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (PAULA, 2009, p.162). Além de possibilitar às universidades federais novos investimentos e a expansão de vagas, o governo concede estímulos à iniciativa privada, por meio de políticas como o Programa Universidade para todos (PROUNI), regulamentado pela Lei n. 11.096, de 13 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005b), que tem como finalidade conceder bolsas de estudo em instituições privadas de ensino superior (PAULA, 2009).

A Constituição Federal (BRASIL, 1988), em seu artigo 211, estabelece que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios são os responsáveis pela organização, em regime de colaboração, dos respectivos sistemas de ensino, cabendo à União a organização do sistema de ensino federal e dos Territórios, financiando as instituições públicas federais e exercendo, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios (BRASIL, 1988). Apesar de a atuação no ensino superior se dar principalmente no âmbito da União, nos últimos anos, Estados e Municípios passaram a atuar, também, no nível superior (NEVES, 2002).

Segundo Morhy (2004), o sistema de educação brasileiro compreende a educação básica (educação infantil, fundamental e média) e a educação superior, compreendendo os cursos sequenciais, de graduação, pós-graduação e de extensão. Conforme Neves (2002, p.45), a educação superior abarca no Brasil, “[...] um sistema complexo e diversificado de instituições públicas e privadas com diferentes cursos e programas, incluindo vários níveis de ensino, desde a graduação até a pós-graduação.”

De acordo com a LDB (BRASIL, 1996), o sistema federal de ensino compreende

- a) As instituições de ensino mantidas pela União;
- b) As instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada; e,
- c) Os órgãos federais de educação.

Complementando, o Decreto n.º 5.773/2006 (BRASIL, 2006b), que dispõe sobre o exercício das IES, estabelece em seu artigo 2 que o

sistema federal de ensino superior compreende as instituições federais de educação superior, as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação superior (BRASIL, 2006b). Desta forma, depreende-se que o sistema de ensino superior brasileiro é constituído pelas instituições federais de educação superior, isto é, públicas, e pelas instituições privadas, sendo de competência da União manter as instituições federais públicas, bem como regular o funcionamento das instituições privadas, de forma a garantir a qualidade da educação.

O mesmo Decreto n.º 5.773/2006 (BRASIL, 2006b) considera instituições de educação superior no Brasil: as faculdades, os centros universitários e as universidades, cada qual possuindo normas específicas para credenciamento e funcionamento (BRASIL, 2006b). De acordo com Neves (2002), a organização do ensino superior ocorre da seguinte forma:

- a) Instituições universitárias, classificadas em universidades e universidades especializadas;
- b) Centros universitários; e,
- c) Instituições não universitárias, classificadas em institutos superiores de educação, CEFET's (Centros Federais de Educação Tecnológica) e CET's (Centros de Educação Tecnológica), faculdades isoladas e faculdades integradas.

Conforme Paula (2009, p.156), o sistema de educação superior no Brasil é diversificado, com instituições distintas, sobretudo, em termos de qualidade e prestígio, objetivos e finalidades educativas, sendo que:

[...] as IES se organizam como universidades (instituições complexas que se ocupam do ensino, extensão, pesquisa e pós-graduação, em geral envolvendo muitos setores do conhecimento, embora se admitam universidades especializadas em determinada área), centros universitários (sem obrigação com a pesquisa) e faculdades.

Para Neves (2002), no Brasil, as mantenedoras das IES são pessoas jurídicas de direito público ou privado, sendo que as mantenedoras das IES públicas no caso, podem ser pessoas jurídicas de direito público da administração direta (União, Estados, Distrito federal ou Municípios) ou da administração indireta, sob a forma de autarquias ou fundações. No caso das universidades federais, objeto deste estudo, estas são classificadas como autarquia, pessoa jurídica da administração

indireta. De acordo com o Decreto-Lei n.º 200/67 (BRASIL, 1967), em seu inciso I do artigo 5, as autarquias são definidas como “[...] o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, para o seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”

Na atual estrutura, o Sistema Federal de Ensino Superior é regido pela LDB (Lei nº 9.394/1996) e pelo Decreto nº 5.773/2006 (BRASIL, 2006b), além de várias outras Leis, Decretos, Portarias (NEVES, 2002). Quanto aos organismos de coordenação da educação superior, conforme MORHY (2004), o Ministério da Educação (MEC) é o órgão responsável pela coordenação geral de toda a educação superior, cabendo ao mesmo o controle normativo do sistema, sua avaliação, bem como o financiamento das IFES. Outros órgãos atuam nesse contexto como o Conselho Nacional de Educação (CNE) e a Secretaria de Educação Superior (SESU).

A Secretaria de Ensino Superior é a unidade do MEC responsável pelo planejamento, orientação, coordenação e supervisão do processo de formulação e implementação da Política Nacional de Educação Superior (BRASIL, 2017), assim como pela a manutenção, a supervisão e o desenvolvimento das IFES e supervisão das instituições privadas de educação superior (BRASIL, 2017).

A LDB (BRASIL, 1996), estabelece, em seu artigo 43, que a educação superior tem as seguintes finalidades:

- I - Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; II - Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais, para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira e colaborar na sua formação contínua; III- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; IV - Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; VI- Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; VII - Promover a extensão aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. VIII - atuar em favor da universalização e do aprimoramento da educação básica, mediante a formação e a capacitação de profissionais, a realização de pesquisas pedagógicas e o desenvolvimento de atividades de extensão que aproximem os dois níveis escolares.

Desta forma, a fim de cumprir suas finalidades, as universidades - como parte do sistema de educação superior e como objeto deste estudo - precisam desempenhar suas atividades de forma eficiente, visando, em sua gestão, trabalhar as múltiplas variáveis que envolvem seu contexto. Buscando compreender melhor esse processo, na próxima seção são abordados aspectos relativos à gestão das universidades.

2.2.2 Universidades e sua gestão

Conforme já explicitado anteriormente, o Decreto n.º 5.773/06 (BRASIL, 2006b) classifica as IES em faculdades, centros universitários e universidades, sendo seu funcionamento condicionado ao prévio credenciamento junto ao MEC. Inicialmente, as instituições são cadastradas como faculdades (BRASIL, 2006b). Após, para obtenção das prerrogativas de autonomia, é necessário credenciamento específico das instituições em atividade regular e com padrão aceitável de qualidade, para conversão em centros universitários ou universidades (BRASIL, 2006b).

As universidades são definidas pela LDB como “[...] instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível

superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”, que se caracterizam pela existência de (BRASIL, 1996, p.16):

- I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
- II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- II - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Sobre a definição de Universidade na LDB (BRASIL, 1996), Schlickmann (2013) salienta que a universidade pode ser considerada como uma organização pluridisciplinar, que tem por objetivo a formação de profissionais de nível superior (incluindo a pós-graduação), em que se realiza pesquisa e extensão, tenha domínio e incentive o saber humano, tenha uma produção intelectual institucionalizada bem como atenda aos critérios de quantidades mínimas quanto à titulação e dedicação docente.

As universidades caracterizam-se, portanto, pelo princípio da indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo essas funções consideradas os “três mais importantes pilares” destas instituições e um dos principais benefícios sociais alcançados por elas (ORSO, 2004, p.135). Assim, além da LDB (BRASIL, 1996), a Constituição Federal, em seu artigo 207, destaca a importância do princípio anteriormente referido: “[...] as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

Segundo Orso (2004, p.135), a própria LDB (BRASIL, 1996) no Capítulo IV, ao tratar da Educação Superior, em seu artigo 43, define as finalidades do Ensino Superior, nos incisos III, IV e VII, estabelecendo que cabe às IES:

- III- incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Deste modo, conforme o autor, as leis maiores do País, no que se referem à educação, destacam a articulação do ensino, da pesquisa e da extensão, sendo que especificamente a LDB (BRASIL, 1996) reforça a ideia de que a finalidade do Ensino Superior é “incentivar a pesquisa”, “comunicar o saber através do ensino” e “promover a extensão” (ORSO, 2004, p.135).

Para Fávero (2000, p. 71), a universidade é considerada uma instituição que promove “[...] o avanço do saber, o espaço de invenção, da descoberta, da elaboração de teorias”. Conforme afirmam Azevedo et al. (2011, p. 11), as universidades são “[...] organismos complexos que não pode ser compreendido de uma forma simplista, porque está entrelaçado com todos os fenômenos que se referem à sociedade humana”. Igualmente, Grillo (2001) refere-se à universidade como uma instituição permeada pela complexidade, com objetivos múltiplos e especializados, visando à criação e difusão do conhecimento. Diferencia-se de todas as demais organizações devido às suas características peculiares que conduzem a sua gestão para “[...] a utilização de princípios e modelos próprios únicos capazes de imprimir o necessário dinamismo de suas ações” (GRILLO, 2001, p. 14).

Ainda sobre essa ideia, para Azevedo et al. (2011, p.12), a universidade é uma instituição única, distinta de outras organizações tradicionais, justamente por ser

[...] entidade detentora de uma cultura fortemente peculiar inserida num espaço intercultural, que reúne interesses pessoais, coletivos e institucionais por demais diversificados e difusos. Sua força de trabalho é representada por pessoas de múltiplas origens e formações em âmbitos nacional e internacional que, por sua vez, atuam nas mais variadas áreas do conhecimento. Assim

sendo, o contorno do desenho deste ambiente intensamente plural, abriga uma cultura organizacional própria que a distingue, a priori, das outras organizações tradicionais.

Neste sentido, para Meyer Jr. (2014, p.14),

“[...] a universidade não é uma empresa nem tampouco uma entidade governamental. Trata-se de uma organização *sui generis* cuja complexidade, objetivos e especificidades influenciam sobremaneira sua administração”.

Conforme Meyer Jr. (2005), as universidades caracterizam-se como um tipo especial de organização complexa, que exige formas próprias de planejamento e gestão. São organizações que são conhecidas por seus objetivos ambíguos e difusos, sua natureza política, com base em grupos de interesses, clientes com necessidades individualizadas e diversificadas, tecnologia complexa e sensibilidade a fatores do ambiente externo (BALDRIDGE, 1983 *apud* MEYER JR., 2005). Para Leitão (1993, p.1),

A Universidade é considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos, executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada e se relacionam com o ambiente externo à Universidade. Ela é, na realidade, do ponto de vista organizacional, a instituição de estrutura mais complexa da sociedade moderna.

Corroborando com essa ideia, Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012) afirmam que a universidade como organização complexa reúne diversas áreas do conhecimento e profissionais altamente qualificados, formando grupos de interesse distintos. Assim, o ambiente complexo que caracteriza as instituições universitárias as torna diferente de outras organizações.

Para Souza (2010), as universidades como organizações complexas, possuem especificidades organizacionais que se diferenciam de organizações tradicionais, cujas principais características são:

- a) Ambiguidade de objetivos: os objetivos são vagos, incertos, difusos e até conflituosos entre si;
- b) Existência de duas estruturas paralelas, que são, com frequência, fonte de conflitos;
- c) Estrutura acadêmica fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados – decisões de baixo para cima;
- d) Estrutura administrativa mecanizada, decisões de cima para baixo;
- e) A pressão política e a barganha pelos interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal;
- f) Elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades;
- g) Os técnicos tendem a administrar com menor influência (maior equilíbrio). As mudanças dos gestores são frequentes;
- h) Os resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medidos e, com isso, não se prestam às padronizações – dificuldade de avaliar o alcance dos objetivos;
- i) A tecnologia utilizada é difusa, dificultando o estabelecimento de rotinas, prevalecendo assim o atendimento diferenciado às diversas demandas;
- j) Vulnerabilidade ambiental;
- k) As mudanças ocorrem com reações e crises, provocadas normalmente, por interesses de grupos externos;
- l) As universidades situam-se num ponto de um *continuum* entre autonomia e pressão do ambiente externo, o que pode afetar os processos organizacionais da gestão universitária;
- m) Possibilidade de participação externa nas decisões da universidade; e,
- n) Influências de organismos e instituições nacionais e internacionais.

Outros elementos contribuem para a complexidade organizacional das universidades como a “[...] ambiguidade dos objetivos, tecnologia indefinida, os grupos de interesse, o poder compartilhado e a imensurabilidade do valor agregado” (MEYER JR.; LOPES, 2015, p.44). Desta forma, segundo os autores, esses elementos dispersos, característicos da natureza complexa das universidades, porém, inter-relacionados, constituem, ao mesmo tempo, barreiras às suas práticas gerenciais, dificultando, também, o próprio desempenho organizacional dessas instituições (MEYER JR.; LOPES, 2015).

Meyer Jr. (2014) afirma que para que se possa compreender a realidade, comportamento e desempenho das instituições universitárias, é impossível que se ignore a sua complexidade (MEYER JR., 2014, p. 13). Assim, o autor afirma que as universidades têm em sua complexidade e gestão dois de seus maiores desafios. O primeiro desafio, a complexidade, está relacionado:

[...] à natureza dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento. O segundo desafio, a administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social (MEYER JR., 2014, p.13).

Para Melo (2013), a gestão universitária tem um papel de suma importância para a consolidação do ensino, pesquisa e extensão nas universidades e, por conseguinte, ela é considerada o quarto pilar da universidade. Neste contexto, gerir as universidades torna-se um desafio diante das múltiplas variáveis decorrentes de sua complexidade que envolvem a gestão universitária, principalmente aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração (MEYER JR.; LOPES, 2015).

Com relação a gestão das universidades, Meyer Jr. (2014, p.13) ressalta que administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, “[...] requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização”. Schlickmann (2013, p.47), a partir das concepções de “administração” e “universidade”, alega ser possível definir administração universitária como:

[...] processos de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano.

Ressalta-se que a concepção de administração considerado pelo autor (SCHLICKMANN, 2013) é o de Stoner e Freeman (2000, p. 4)

que definem administração como: “[...] processos de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

Desta forma, o autor destaca que, quando se trata de administração universitária no Brasil, não se faz necessariamente apenas menção ao conceito de universidade estabelecido pela LDB (BRASIL, 1996), mas também à universidade como sinônimo dos termos “escolas de ensino/educação superior”, “instituições de ensino/educação superior”, “faculdades”, e mais recentemente “centros universitários”. Para o autor, a concepção de administração universitária não se restringe apenas às universidades. Inclui-se nele, então, as variações: administração/gestão de Instituições de Ensino Superior, a gestão universitária, bem como administração/gestão do ensino e da educação superior (SCHLICKMANN, 2013). Neste mesmo caminho, Bergue (2007) também trata o termo administração como sinônimo de gestão. Portanto, para esses autores poder-se-ia falar em administração ou gestão universitária (SCHLICKMANN, 2013; BERGUE, 2007).

Ainda em outro momento, Schlickmann (2013) define administração universitária como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos (SCHLICKMANN, 2013). Nesse caso, então, o autor abrange todas as organizações de educação superior, sejam elas universitárias ou não.

A LDB apresenta, em seu artigo 56, que as instituições públicas de educação superior - em que se incluem as universidades - deverão obedecer ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional (BRASIL, 1996). De certa forma, a legislação brasileira já orienta como deve se pautar a administração das instituições universitárias no Brasil: democraticamente.

Partindo de concepção similar ao de Schlickmann (2013) para a administração universitária, Marra e Melo (2005) afirmam que as práticas gerenciais nas universidades públicas, particularmente nas federais, apresentam características peculiares que merecem ser estudadas. Segundo as autoras, as IES estão sendo cobradas por mais eficiência e qualidade. Além disso, têm sido alvo cada vez mais constante de questionamentos por parte da sociedade e do governo acerca de seus objetivos, da rigidez da sua estrutura burocrática, da

ineficiência no uso dos recursos e da pouca pertinência social dos serviços prestados (MARRA; MELO, 2005).

De acordo com as autoras, a gestão da universidade pública é influenciada pela sua cultura e pode ser caracterizada pela forte resistência a mudanças, pelo predomínio dos professores na gestão universitária, pela existência de subculturas de acordo com o departamento, o curso, a área de conhecimento e os grupos da comunidade universitária, pela valorização da qualidade, excelência e liberdade acadêmica, pelo respeito às decisões colegiadas, e por forte prevalência dos aspectos políticos no modelo de gestão (MARRA; MELO, 2005). Ainda assim, há características presentes na gestão universitária, tais como cargo colegiado, burocracia, fatores políticos, jogo de poder, falta de formação administrativa, administração dos pares, caráter transitório do cargo e a própria cultura da universidade pública, que acabam por aumentar os conflitos nela existentes e inerentes à função gerencial (MARRA; MELO, 2005).

Nesse contexto, Junckes (2015) destaca que as universidades federais brasileiras encontram-se pressionadas para se adequarem ao atual grau de modernização da sociedade, realizarem mudanças gerenciais e adotarem novas tecnologias para alcançar resultados mais produtivos quanto à consecução dos objetivos institucionais. Corroboram com essa ideia, Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012), ao afirmarem que as IES, em particular as universidades, têm sido pressionadas a reverem sua gestão e buscarem formas mais eficientes e eficazes de atuação devido a mudanças na política educacional, às demandas do setor produtivo, às flutuações na demanda por cursos e às renovadas necessidades e expectativas dos alunos. Neste contexto, “[...] as transformações no âmbito das organizações complexas exigem novas formas de gestão, maior flexibilidade organizativa, com sistemas decisórios mais participativos”, que busquem a melhoria da qualidade nas estruturas, nos processos administrativos e para a implementação de uma administração universitária mais qualificada e eficiente nos seus diversos setores e atividades. (SOUZA, 2009, p.23).

Souza (2009) afirma que a gestão universitária compreende duas modalidades distintas: os serviços administrativos e de infraestrutura e a dimensão acadêmica, que constituem um campo complexo de trabalho para os gestores universitários, cuja formação exige a aquisição de competências administrativas, técnicas e humanas. Corroboram com essa ideia, Silva Filho (1998) que, ao compreender as especificidades da universidade, afirma que a gestão universitária reside na mistura da visão acadêmica e da técnica administrativa. O autor segue

considerando que a união entre a visão acadêmica e administrativa deve permitir:

[...] controle institucional, a busca de objetivos comuns e globais sem inibir ou amordaçar a capacidade individual de gerar ideias, conhecimentos e tecnologias é um equilíbrio difícil de se obter, que precisa ser revisto periodicamente e que depende em essência da postura dos dirigentes, de sua respeitabilidade no meio acadêmico e de sua capacidade de liderança (SILVA FILHO, 1998, p. 1).

De acordo com Schmitz e Bernardes (2008), por serem consideradas organizações complexas e pelo fato de executar tarefas múltiplas, onde cada tarefa (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que é própria, torna-se necessário um gestor preparado e conhecedor deste ambiente.

Meyer Jr., Sermann e Mangolim (2004, p.2) abordam o fato de que a gestão universitária é negligenciada nas instituições de ensino superior devido a alguns elementos:

A primeira delas é o fato de se atribuir à função gerencial na escola uma dimensão essencialmente operacional e secundária. A segunda é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional fazendo com que se utilize modelos “importados” do contexto empresarial, inadequados à realidade das escolas. Finalmente, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais.

Para Meyer Jr. (2014, p.13), “[...] administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização”. Na opinião do autor, um dos pontos críticos da gestão das universidades tem sido a inexistência de uma teoria própria:

O fato de inexistir tal teoria tem impulsionado seus administradores a buscarem conhecimento e práticas utilizadas no setor empresarial, no qual se concentra a essência da teoria administrativa e no qual a administração é, por excelência, mais praticada, incorporando-as em vários setores e áreas da organização universitária. Também não se pode desconhecer a influência da administração pública nas universidades em especial na administração das instituições vinculadas à rede pública de educação superior (MEYER JR., 2014, p.13)

Segundo o autor, pode-se afirmar, contudo, que o tipo de administração que as universidades necessitam ainda não existe, tornando a gestão universitária para os gestores, um desafio (MEYER JR., 2014). Considera-se, também, que compete ao profissional da gestão universitária administrar, ao mesmo tempo, vários sistemas e subsistemas como,

[...] a massificação do ensino, a democratização do acesso, a criação e difusão da ciência, o corporativismo, a internacionalização do progresso científico-tecnológico e a escassez dos recursos, paralelamente os procedimentos administrativos e acadêmicos, e rever suas relações com o estado e a sociedade (SCHMITZ; BERNARDES, 2008, p.4)

Considerando as peculiaridades de gestão que são próprias da natureza das instituições públicas, e em especial das IFES, estas tornam mais complexa a implantação de uma política de gestão de pessoas que atenda às necessidades dessas instituições e de seus servidores docentes e técnico-administrativos (SOUZA; KOBAYAMA, 2010). Assim, na próxima seção, são abordados os temas relativos à gestão de pessoas, importante para que se entenda o fenômeno da rotatividade nas organizações.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Todas as organizações necessitam de pessoas para existir e cada vez mais as pessoas são consideradas o principal patrimônio para o sucesso das organizações (PESCE, 2011). Para Ribeiro (2006, p.1) “[...]”

lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente, se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos”.

Historicamente, as pessoas foram tratadas pela organização como um recurso a ser administrado (RIBEIRO, 2006). Porém, com o tempo e com questionamentos sobre como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos ao longo da história, as pessoas passam a serem tratadas como parceiros da organização, dotadas de conhecimentos, habilidades, capacidade e inteligência (GIL, 2014). Assim, evolui-se para uma nova forma de gestão de recursos humanos: a gestão de pessoas. Atualmente, já se fala em “administrar com pessoas” (RIBEIRO, 2006, p.4), buscando envolver as pessoas nos processos de gestão, considerando-as como sujeito ativo e inserindo-as no processo de decisão das organizações (BURIGO; LOCH, 2011).

Tratando-se da universidade como uma organização complexa, com objetivos múltiplos e especializados e visando a criação e difusão do conhecimento, Grillo (2001, p.14) afirma que a gestão das universidades necessita de “[...] princípios e modelos próprios, únicos capazes de imprimir o necessário dinamismo as suas ações”. Para isso, é fundamental que se aprofunde, “[...] cada vez mais, os estudos relativos à gestão de pessoas que trabalham em instituições de ensino superior”, diante do significativo papel que a gestão de pessoas exerce para o seu sucesso das universidades (GRILLO, 2001, p.13). Neste sentido, aprofunda-se o estudo sobre o tema na atual seção.

2.3.1 Gestão de Pessoas: seus processos e importância

Para Gil (2014, p.17) define gestão de pessoas como “[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Já, segundo Dutra (2011, p. 17), a gestão de pessoas se caracteriza como “[...] um conjunto de políticas e práticas que permite a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Dessler (2003), que a relaciona com as práticas e políticas necessárias para conduzir questões voltadas às pessoas, no que diz respeito à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente agradável e seguro às pessoas da organização.

Ao referir-se à área de gestão de pessoas voltada para auxiliar a organização no alcance de seus objetivos, além de prover pessoas bem treinadas e motivadas, desenvolver e manter a qualidade de vida no

trabalho, administrar mudanças e incentivar políticas éticas e sustentáveis, Ribeiro (2006, p.6) apresenta os objetivos da área:

- a) Dimensionar e planejar as necessidades de pessoal, no longo, médio e curtos prazos, para atender as exigências dos objetivos da organização;
- b) Criar, manter e atualizar uma estrutura organizacional adequada aos objetivos da organização e às suas relações com o ambiente;
- c) Atender as necessidades de gestão de pessoas da organização, no longo, médio e curtos prazos, além de manter todos os cargos e funções adequadamente dimensionados e preenchidos;
- d) Prover qualificação profissional aos colaboradores, isto é, desenvolvê-los;
- e) Remunerar o pessoal; e,
- f) Assegurar o bom relacionamento da organização com as pessoas, em todos os seus níveis.

Nesse mesmo sentido, para Stadler e Pampolini (2014), o objetivo da gestão de pessoas em uma organização é prover subsídios para intermediar as relações de trabalho, sendo um departamento fundamental para aliar os objetivos pessoais aos objetivos organizacionais.

Com relação às atividades da área de gestão de pessoas, Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam o recrutamento, as relações com os empregados, a remuneração e o desenvolvimento. Por outro lado, Marras (2009) considera como subsistemas da área de gestão de pessoas: recrutamento e seleção, departamento pessoal, relações trabalhistas, contencioso trabalhista, remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, assistência social, higiene e segurança do trabalho.

Na visão de Lima (2010), em trabalho desenvolvido no contexto de instituições federais de ensino superior, a área de gestão de pessoas pode ser dividida em subsistemas, conforme Figura 1 – Subsistemas de gestão de pessoas.

Figura 1 – Subsistemas de gestão de pessoas.

Sub sistemas	AUTORES/ ANO	DEFINIÇÕES/ CONCEITOS
Provisão, procura, recrutamento, suprimento ou agregação	Aquino (1988, p. 158)	Procura é exercida pelo recrutamento e pela seleção, são responsáveis pela busca no mercado de pessoas para trabalhar na empresa.
	Mikovich e Boudreau (2000, p. 31)	Recrutamento é a determinação dos recursos humanos em uma organização.
	Gil (2001, p.25)	Suprimento ou agregação refere-se a todas as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras, as atividades de recrutamento e seleção.
	Chiavenato (2004, p. 14)	Provisão, suprimento ou agregação são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa.
Aplicação	Gil (2001, p.25)	Aplicação envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho.
	Chiavenato (2004, p. 14)	Aplicação são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.
Manutenção, recompensa, remuneração, relação com empregados ou compensação	Gil (2001, p.25)	Manutenção ou recompensa abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas.
	Aquino (1988, p. 187)	Manutenção (salário, benefícios e outros incentivos) visa fixar na empresa os melhores servidores.
	Mikovich e Boudreau (2000, p. 381)	Remuneração é o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho. E relação com empregados é a promoção de uma convivência harmoniosa entre patrões e empregados.
	Mikovich e Boudreau (2000, p. 32)	Manutenção são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
	Chiavenato (2004, p. 15)	Recompensa são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.
Desenvolvimento ou Capacitação	Aquino (1988, p. 172)	Desenvolvimento (treinamento, planejamento de carreira e promoção): consiste em uma série de medidas que visam à manutenção dos recém-admitidos na empresa, complementando, assim, o processo de admissão.
	Mikovich e Boudreau (2000, p. 32)	Desenvolvimento tem por finalidade ensinar novas habilidades, melhorar as já existentes, afetando as atitudes dos empregados.
	Gil (2001, p.25)	Capacitação ou desenvolvimento trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização.
	Chiavenato (2004, p. 15)	Desenvolvimento são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.
Monitoração, controle, avaliação de resultados ou pesquisa	Aquino (1988, p. 197)	Pesquisa (avaliação de desempenho e entrevista de saída) oferece condições para conhecer o trabalhador e o comportamento da organização, funcionando como pré-requisito para o planejamento da função de pessoal.
	Gil (2001, p.25)	Controle ou monitoração refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho.
	Mikovich e Boudreau (2000, p.33)	Avaliação de resultados mede os efeitos das atividades de recursos humanos.
	Chiavenato (2004, p.15)	Monitoração são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados.

Fonte: Lima (2010).

Os subsistemas propostos por Lima (2010) podem ser resumidos, com base nos autores definidos na Figura 1 (Subsistemas de gestão de pessoas), da seguinte forma:

- a) **provisão, procura, recrutamento, alimentação, suprimento ou agregação:** compreende as questões relativas ao ingresso de pessoas na organização— aqui a autora relaciona a **rotatividade de pessoal** com este subsistema;
- b) **aplicação:** é responsável pelo planejamento e pela alocação das pessoas, assim como pela análise e descrição dos cargos e atividades, orientação e acompanhamento;
- c) **manutenção, recompensa, remuneração, relação com empregados ou compensação:** processos relacionados às condições ambientais e psicológicas que visam a incentivar e reter as pessoas na organização;
- d) **desenvolvimento ou capacitação:** é responsável pelo treinamento, ensino de novas habilidades e atitudes, pela aprendizagem e desenvolvimento das pessoas; e,
- e) **monitoração ou controle:** processos relacionados ao acompanhamento e avaliação das pessoas na organização, por meio da avaliação de desempenho, auditorias, bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

Para Gil (2014), no que diz respeito às atividades desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, elas são numerosas e por demais diversificadas, sendo normalmente classificadas em categorias mais amplas, muitas vezes, denominadas de sistemas. Porém, o autor organiza as atividades relacionadas à gestão de pessoas classificando-as em **suprimento, aplicação, manutenção (ou compensação), desenvolvimento e controle**. Já, Lacombe e Heilborn (2008) detalha as atividades em **seleção e admissão, administração de cargos e salários, planejamento de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento e registros e pagamentos**.

Para Dutra (2011), os processos de gestão de pessoas são classificados em três categorias em função de sua natureza:

- a) Processo de **movimentação:** envolve o planejamento de pessoas, recrutamento e seleção, socialização, reposicionamento e colocação;
- b) Processo de desenvolvimento: relacionado ao treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira e avaliação de desempenho; e,

- c) Processo de valorização de pessoas: envolve a remuneração, premiação, serviços e facilidades, compreendendo crescimento pessoal e profissional, segurança e liberdade.

Em virtude do presente estudo, cabe destacar o **processo de movimentação** de pessoas, segundo Dutra (2011), cujo objetivo básico é oferecer suporte a toda ação de movimento de pessoal, podendo ser subdividida em:

- a) Captação: ações que envolvem a busca e seleção de pessoas para estabelecerem uma relação de trabalho;
- b) Internalização: ação que auxilia a atuação das pessoas na organização, ou seja, o processo de socialização;
- c) Transferência: deslocamento de pessoas no interior da empresa, que envolva mudança de área de atuação, carreira ou somente o local da atividade de trabalho;
- d) Expatriação: é uma modalidade de transferência que se refere ao deslocamento da pessoa para outro País, por um período pré-definido ou em caráter permanente; e,
- e) **Recolocação**: movimentação de pessoas para fora da empresa. Esse movimento pode ocorrer a partir da decisão da pessoa e/ou da própria empresa em não mais manter o vínculo de trabalho.

Ressalta-se que a última categoria, chamada **recolocação**, relaciona-se diretamente com o fenômeno da rotatividade em si, objeto de estudo desta pesquisa, uma vez que tem a ver com a saída de pessoas da organização. Lacombe e Heilborn (2008), por sua vez, destaca que o fenômeno da rotatividade está inserida na atividade de registro e pagamentos, que vai ao encontro da categoria classificada por Gil (2014) como manutenção ou compensação.

Neste sentido, reconhecidos os processos e subsistemas de gestão de pessoas, e considerando a equipe de pessoas como o maior ativo das organizações, Lacombe e Heilborn (2008, p.238) destaca que, no contexto da gestão de pessoas, é necessário:

[...] selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, cada membro conhecendo seu papel, cooperando com os demais e ‘vestindo a camisa’ para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores.

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, exige-se cada vez mais profissionais extremamente qualificados para atuarem no contexto competitivo da globalização (RIBEIRO, 2006). Corroborando com esta ideia, segundo Gil (2014), as pessoas nas organizações devem ser capazes de aprender com rapidez e de forma contínua, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos estratégicos com maior velocidade.

Neste sentido, o autor (RIBEIRO, 2006, p.4) argumenta que:

[...] o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantem e conservam o status – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. São pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Complementando, além de qualificados, é importante que as pessoas se sintam inseridas no contexto da gestão de pessoas da organização. Desta forma, Búrigo e Loch (2011) afirmam como tendência atual a de não mais se falar em administrar as pessoas, mas sim *administrar com as pessoas*, envolvendo-as no processo de decisão, incentivando e potencializando o trabalho em equipe nas instituições. Nesta nova abordagem, a área de gestão de pessoas tem como objetivo a administração das relações das organizações com as pessoas que a compõe, consideradas atualmente, como parceiras do negócio, e não mais como meros recursos organizacionais (RIBEIRO, 2006). Neste sentido, o autor (RIBEIRO, 2006, p.1) afirma que o profissional da área deve “[...] considerar as pessoas como pessoas, e não como meros recursos da organização”.

Assim, o autor (RIBEIRO, 2006, p.4) destaca a tendência atual da área, falando-se agora “administrar com as pessoas”, significando “[...] tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro.” Mais que isso, trata-se as pessoas como um objetivo da organização, sujeito ativo, dotado de visão própria, e provocador de decisões e criador de ações e inovação dentro dela (RIBEIRO, 2006).

Deste modo, considerando a importância da área para qualquer organização, Lacombe e Heilborn (2008) destacam que a sobrevivência

e o progresso de qualquer organização dependem em grande parte da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente as pessoas para atuarem como equipe e assim alcançar os objetivos da organização. Neste sentido, visto que as pessoas são consideradas como o maior ativo de qualquer organização, Gil (2014, p. 32) afirma que:

[...] a gestão de pessoas tende a tornar-se o mais importante setor da organização, seus agentes, por sua vez, passarão a ser selecionados não apenas pela capacitada técnica, inerente a esse setor, mas também pela competência nas outras áreas da administração.

Assim, considerando que os objetivos de qualquer organização, incluindo as públicas, contexto de atuação do presente estudo, só podem ser alcançados com sucesso por meio de seu quadro de pessoal, aborda-se, na próxima seção, a gestão de pessoas no setor público e em Instituições de Ensino Superior.

2.3.2 Gestão de Pessoas no setor público e em Instituições de Ensino Superior

Bergue (2007, p. 18) conceitua a gestão de pessoas no setor público como “o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade os ditames constitucionais e legais, observando as necessidades e condições do ambiente em que estão inseridas”. O autor destaca que a gestão de pessoas segue as quatro etapas do ciclo administrativo, que vai envolver o conjunto de ações preliminares de planejamento de necessidades de pessoas e organizações, o arranjo de recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, e o constante controle entre o desempenho efetivo e previsto com vistas à correção do processo (BERGUE, 2007).

A organização do setor público difere de uma organização do setor privado em diversos aspectos: a finalidade, os meios de recrutamento, a seleção e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, entre outros (FERREIRA et al., 2008). Para os autores, portanto, quando se aborda modelos de gestão de pessoas no setor público se faz necessário atentar para uma realidade diversa daquela já conhecida nas organizações privadas (FERREIRA et

al., 2008). O que os autores destacam é que, enquanto no setor privado busca-se a eficiência visando ao lucro, no setor público, espera-se que as pessoas consigam atuar com eficiência e eficácia visando a uma melhor prestação de serviços à sociedade.

De acordo com Schikmann (2010, p. 16), as áreas responsáveis pela gestão de pessoas, em muitas organizações públicas no Brasil, “[...] ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação”. A forma como a gestão de pessoas é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas, conforme sugere Schikmann (2010), dentre elas predominam:

- a) Rigidez imposta pela legislação;
- b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público;
- c) Pouca ênfase dada ao desempenho das pessoas;
- d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho;
- e) Limites à postura inovativa;
- f) Escassos mecanismos de planejamento e reduzida preocupação com a gestão;
- g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia; e,
- h) Gratificações como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial.

Porém, a autora afirma que a gestão de pessoas no setor público deveria agir enquanto gestão estratégica de pessoas, alinhada aos objetivos e metas da organização (SCHIKMANN, 2010). Porém, muitas vezes, a forma de atuação dos setores de gestão de pessoas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade (SCHIKMANN, 2010).

Neste mesmo viés, Bergue (2014, p.23) colabora afirmando que “[...] tem-se predominantemente nas organizações do setor público, a gestão de pessoas em sua expressão mais tradicional: funcional (área de gestão de pessoas, com a função de cuidar das pessoas e matérias afetas ‘a pessoal’ na organização”. Neste sentido, o autor define a gestão estratégica de pessoas como um modelo de gestão que contraste as práticas convencionais de gestão de RH com foco estritamente operacional. Para Bergue (2014, p.25),

[...] a organização são as pessoas e as interpretações compartilhadas das suas relações. E especialmente no que se refere aos processos envolvendo as funções de manutenção e desenvolvimento nas organizações públicas, os desafios que se impõem aos gestores são muito grandes em razão de seu nível elevado de fluidez e complexidade.

Portanto, diante desse contexto, se assume a organização do setor público como resultante da interação de pessoas, operando em um contexto que requer o desenvolvimento e a mobilização crescente de competências crescentes em complexidade (BERGUE, 2014). Vieira et al. (2011, p.8) afirmam que “[...] o órgão de Recursos Humanos deve ser, tanto na esfera privada quanto na pública, o mentor da ação, o elaborador de políticas, o orientador, o prestador de serviços específicos que facilitam a tarefa de cada gerente, supervisor ou chefe”, ressaltando que

[...] as pessoas precisam ser vistas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente (VIEIRA et al., 2011, p.8).

Assim, resumidamente, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos, segundo Bergue (2014):

- a) A adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada;
- b) Gestão de pessoas alinhada com a estratégia da organização;
- c) A função de gestão de pessoas próxima à alta administração;
- d) Os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização;
- e) A gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores;
- d) O reconhecimento das pessoas como elemento de continuidade da organização; e,
- e) Modelo de gestão de pessoas pensado numa perspectiva de longo prazo.

Diante deste contexto, Bergue (2007) afirma que o objetivo geral da gestão de pessoas nas organizações públicas é composto por três ações fundamentais: o *suprimento*, a *manutenção* e o *desenvolvimento*

de pessoas. Com relação a ação de **suprimento** de pessoas, conforme artigo 37, inciso II da Constituição Federal (BRASIL, 1988),

[...] 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

Neste sentido, considerando que a admissão efetiva no serviço público, em caráter geral, só pode ocorrer por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos, Bergue (2007) afirma que o processo de suprimento de pessoas, envolve o recrutamento, a seleção, a admissão e o registro, estando o concurso público envolvido diretamente ao processo de seleção de pessoas.

Já, o recrutamento de pessoas, etapa prévia a seleção, corresponde ao processo de atrair ou “chamar” pessoas para a compor o quadro de pessoal na Administração Pública, no sentido de, a partir da identificação das necessidades, elaborar e publicar o edital de abertura do concurso com todos os requisitos e exigências legais para a investidura do servidor (BERGUE, 2007). Portanto, é nesta fase que são atraídas as pessoas para o ingresso no serviço público, cuja seleção, conforme já mencionado, por meio de concurso de provas ou de provas e títulos,

[...] visa, pois a identificar entre os pretendentes aqueles mais aptos ao exercício do cargo. Nesses termos, a fase de seleção tem por fim alcançar a situação de máxima adequação eficiência do indivíduo em relação ao cargo (BERGUE, 2007, p.390).

Para autores já citados como Lima (2010) e Gil (2014), a função de **manutenção** de pessoal está relacionada às áreas de administração de remuneração, benefícios, cargos e carreira. Assim, com relação à política remuneratória no setor público, Bergue (2014) afirma que suas diretrizes básicas estão especificadas no artigo 39 da Constituição (BRASIL, 1988), e que a remuneração corresponde ao somatório de diferentes elementos, como o vencimento, os adicionais, gratificações, entre outros. O autor ainda ressalta os grandes desequilíbrios

remuneratórios na administração pública que, dentre outras decorrências, acabam por comprometer a harmonia das relações funcionais nas diferentes organizações, que é frágil.

Conforme Amaral e Lopes (2014), no âmbito das três esferas de poder (Executivo, Judiciário e Legislativo), há falta de isonomia de salários e de benefícios, caracterizando grande disparidade entre órgãos, sendo que os salários e benefícios ofertados pelo Governos para as IFES são os menores do poder Executivo (AMARAL; LOPES; 2014). Vieira et al. (2011) também contribuem para a questão ao concluírem que a inexistência tanto de uma política de remuneração adequada como de uma estrutura de cargos e salários compatível com as funções exercidas, acaba por contribuir para inibição ao desenvolvimento de uma administração pública moderna.

Segundo Coelho (2004, p.104), por razões políticas, uma organização pública por si só não pode oferecer salários extremamente altos e incentivos exorbitantes, ficando impedida de elevar os salários e outros benefícios, haja vista as legislações vigentes no País. Porém o autor afirma que,

Uma organização pública pode, por outro lado, estimular um sentimento de orgulho no serviço público e fazer investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo. Em decorrência da sua ênfase histórica ao treinamento, as organizações públicas estão bem posicionadas para contribuir para com o crescimento intelectual do trabalhador e para com seu sentimento de realização pessoal.

Neste sentido, como terceira ação fundamental para a gestão de pessoas no serviço público (BERGUE, 2007) a atividade de **desenvolvimento** de pessoas no setor público tem função primordial. Jacobsen et al. (2012) afirma que, no passado, as políticas de capacitação e desenvolvimento envolviam apenas ações de treinamento e de desenvolvimento, sendo que não havia a preocupação com o desenvolvimento de habilidades e competências.

Assim, para Bergue (2014), a aquisição de competências necessárias a efetividade do trabalho pode ocorrer por meio de três categorias de capacitação: o treinamento, o desenvolvimento e a educação. O treinamento, segundo o autor, é uma ação de curto ou curtíssimo prazo, com orientação predominantemente operacional, enquanto as ações de educação, caracterizam-se por processos de mais

longo prazo de execução, destinados a preparar as pessoas para uma profissão, como os cursos de graduação e pós graduação, por exemplo (BERGUE, 2007; 2014).

Já, com relação ao desenvolvimento, Bergue (2014, p.260) destaca que são aquelas ações voltadas “[...] a aquisição de competência técnica ou gerencial de mais elevada densidade conceitual”. Segundo o autor, essa dimensão de ação busca preparar o servidor para transcender os limites de atuação do seu cargo, envolvendo funções diretivas, de assessoramento e de coordenação qualificada, voltadas para a produção de conhecimento mais densa e complexa, como exemplos os cursos de aperfeiçoamento, de extensão e de desenvolvimento de lideranças (BERGUE, 2014). Caracteriza-se assim, pelo esforço de potencialização da formação profissional, conforme Bergue (2007), pela ampliação da capacidade profissional com escopo qualificado.

Por meio do Decreto n.º 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), foi instituída a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, cujas finalidades são as seguintes:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e,
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Assim, de acordo com a referida legislação, as ações de desenvolvimento ao servidor público federal, a qual refere-se esta pesquisa, envolvem ações de capacitação, formação e de qualificação destinadas ao desenvolvimento permanente do servidor público (BRASIL, 2006a).

Complementando as ideias apresentadas, para Marconi (2005), uma política de gestão de pessoas no serviço público deve contemplar aspectos referentes a recrutamento, estrutura de carreira, estrutura de capacitação, estrutura de incentivos, estrutura de avaliação e uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores. Sobre as políticas de gestão de pessoas, o autor (MARCONI, 2005, p.5) ainda ressalta que,

[...] não é suficiente a simples definição de regras para contratar, remunerar e capacitar. Para alcançar os objetivos em relação ao perfil do quadro de servidores, é necessário que essas políticas possuam as mesmas premissas, ou seja, partam de um mesmo princípio. Logo, essas políticas devem ser integradas, possuir consistência e coerência entre elas.

Sobre esse aspecto, Fiuza (2010) destaca que as políticas de gestão de pessoas assumem importante conotação no desenvolvimento, na valorização e na retenção dos talentos. Conforme a autora (FIUZA, 2010, p.64), “[...] as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam contribuir para um maior bem-estar dos membros organizacionais, permitindo-lhes uma maior realização pessoal e profissional. Na verdade, esse deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização”.

Para Carvalho et al. (2015, p.6), a gestão de pessoas das organizações públicas precisa fazer com que os planos e as estratégias funcionem de maneira mais efetiva, “[...] trazendo motivação aos seus colaboradores por meio de remuneração coerente, criação de uma política de formação, capacitação constante, formação de carreira, dentre outras vantagens”.

Para Magalhaes et al. (2010, p.83), “[...] a área de RH precisa ter uma posição estratégica, o que pode facilitar a criação de políticas de recursos humanos integradas, que são essenciais para que os resultados das ações dessa área sejam satisfatórios”. Ao mesmo tempo em que afirmam que os avanços na área de pessoas ainda são insuficientes, os autores comentam que mudanças em relação à área de gestão de pessoas nas organizações públicas, especialmente nas universidades, estão acontecendo, mesmo que em intensidades diferentes, conforme citam que,

Em algumas universidades federais, como Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), criaram-se pró-reitorias de recursos humanos, com ações direcionadas para o desenvolvimento de seus servidores.

Nas IFES, e sobretudo nas universidades, a política de gestão de pessoas é baseada na Lei n.º 11.091/05 (BRASIL, 2005a), que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). O PCCTAE organiza a gestão dos cargos do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, disciplina o ingresso no cargo, cita as formas de desenvolvimento na carreira e trata da remuneração e do enquadramento dos TAEs (BRASIL, 2005a). Segundo Cunha (2016), a regulamentação da Lei n.º 11.091/2005 (BRASIL, 2005a) foi baseada nos seguintes decretos: Decreto n.º 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na administração pública federal, introduzindo o sistema de gestão por competência; Decreto n.º 5.824/2006 (BRASIL, 2006c), que normatizou procedimentos na concessão do Incentivo à Qualificação e definiu níveis de capacitação dos servidores na carreira e, o Decreto n.º 5.825/2006 (BRASIL, 2006d), que estabeleceu diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE. Segundo Junckes (2015), essa normatização demonstrou, a partir de 2005, a preocupação do Governo Federal em promover mudanças na carreira dos servidores federais, alterando, desta forma, pontos relevantes na área de Gestão de Pessoas nas IFES.

Os TAEs, público-alvo desta pesquisa, com relação ao seu regime de trabalho, seguem o regime jurídico único, regime estatutário regido pela Lei n.º 8.112/90, que regula a relação de trabalho com a União, e ocupam cargo público provido exclusivamente em concursos públicos (BRASIL, 1990). Assim, após a sua nomeação e exercício, e após completados três anos de estágio probatório, passam a ser servidores estáveis.

Segundo a Lei n.º 11.091/05, os cargos que compõem o Plano de Carreira dos TAEs possuem como atribuições gerais o planejamento, organização, execução ou avaliação das atividades técnico-administrativas pertinentes à pesquisa e à extensão e de apoio ao ensino, assim como realizar ações específicas com a finalidade de proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2005a). Os cargos do Plano de Carreira dos TAEs são organizados em cinco níveis de classificação (A, B, C, D, E), com quatro níveis de capacitação cada. O progresso do servidor na carreira ocorre mediante Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional (BRASIL, 2005a).

Souza e Kobiyama (2010) afirmam que, apesar da Lei n.º 11.091/2005 (BRASIL, 2005a) ter apresentado avanços para os técnicos, ela ainda não atende plenamente as necessidades da IFES. Junckes (2015, p.46) ressalta que,

[...] apesar das fragilidades de modelos de gestão ainda estarem fortemente influenciadas pelo clientelismo político e pela rigidez das estruturas organizacionais, percebe-se, nas IFES, um movimento em busca do conhecimento e do desenvolvimento das pessoas como fatores determinantes do sucesso na consecução de seus objetivos.

Neste mesmo viés, Grillo (2001), considerando as peculiaridades das instituições de ensino, ressalta a importância de valorizar o desempenho dos seus servidores, que são responsáveis pelo alcance dos objetivos institucionais. Embora isso, diz o autor (GRILLO, 2001, p. 9),

[...] a política de pessoal das universidades, apesar de objeto de constantes abordagens em seminários e conferências, não tem, ainda, merecido o tratamento adequado, impedindo, destarte, o melhor aproveitamento das potencialidades de docentes, técnicos e administradores, além de prejudicar, sensivelmente, o desempenho desses importantes colaboradores da instituição.

Entre tantos fenômenos que envolvem a gestão de pessoas no setor público, para este trabalho, a rotatividade foi escolhida como objeto de estudo. Assim, na seção seguinte, são explorados os conceitos e concepções acerca da rotatividade, fenômeno que atinge o setor público como um todo. Faz-se primeiramente uma abordagem conceitual, para, em seguida, destacar suas consequências no ambiente organizacional e tratar do fenômeno no setor público.

2.4 GESTÃO DA ROTATIVIDADE

Conceitualmente e de modo geral, a rotatividade de pessoal, também conhecida na literatura como *turnover*, está relacionada ao fluxo de entrada e saída de trabalhadores em uma organização (RODRIGUES, 2015). Assim como, para Robbins (2005, p.533), a

rotatividade é considerada como a “[...] permanente saída e entrada de pessoal da organização, voluntária ou involuntária”.

Para o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (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 (2011) ainda salienta que essas substituições ocorrem por conta de desligamentos que podem ser originados de saídas (quando ocorre por iniciativa dos trabalhadores) ou de demissões (quando não ocorre por iniciativa do trabalhador, no caso de demissões sem e com justa causa, por exemplo). Sobre as formas de desligamento, o DIEESE (2011, p.33) afirma que

Se forem saídas, as mesmas podem estar associadas a mudanças na condição de atividade (por exemplo, motivada por aposentadoria), ou na posição na ocupação ou, ainda, na mudança de empregador (reemprego). Se forem resultantes de demissões, podem estar associadas a vários motivos, como já indicado anteriormente (sem justa causa: redução de custos salariais, não adequação em decorrência de processo seletivo pouco rigoroso, enfraquecimento da organização sindical e no local de trabalho, desempenho abaixo do esperado etc.; ou por justa causa: falta grave etc.).

O termo rotatividade de pessoal é usado por Chiavenato (2010) para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, ou seja, é definido como o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los. Essa definição é complementada por Marras (2009) que define a rotatividade como o número de trabalhadores desligados da empresa num determinado período comparado ao quadro médio de efetivos. Para Pomi (2005, *online*), o *turnover* é entendido 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”, assim como para Rodrigues (2015) e Robbins (2005), em que a rotatividade está relacionada com a flutuação de entrada e saída de trabalhadores em uma organização. Desta forma, há para esses autores, o entendimento de que a rotatividade é uma relação entre a saída e a entrada de empregados em uma organização.

Por outro lado, para Mobley (1992, p.30), autor que dedicou um livro inteiro às causas, consequências e controle do fenômeno da rotatividade de pessoal nas organizações, o *turnover* é considerado como “a suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta”. Para Luz (2009), o termo “suspensão”, neste contexto, está relacionado ao desligamento do indivíduo e não às transferências ou possíveis movimentais internas. Assim, destaca-se que, em todo o seu livro, o foco está na saída de empregados de uma organização, podendo a rotatividade ser classificada como voluntária, quando o desligamento ocorre por iniciativa do funcionário, e involuntária, quando a iniciativa de sair da organização ocorre por parte da organização em que atua (MOBLEY, 1992).

Snell e Bohlander (2010) afirmam que a rotatividade de funcionários está relacionada simplesmente à saída de funcionários de uma organização. Complementam esta ideia os autores Milkowich e Boudreau (2000, p.267), quando dizem que “[...] o termo rotatividade frequentemente é usado como sinônimo de demissão voluntária”, ou seja, quando está relacionada apenas à saída do empregado da organização. Para Spector (2010, p.395), “[...] a demissão de funcionários é chamada de rotatividade”. Portanto, para esses autores, o ato de sair da instituição por algum motivo, é considerado como rotatividade de pessoal.

Para Spector (2010), em toda organização as pessoas se demitem, de tempos em tempos. O que não pode, segundo o autor, é que a taxa de rotatividade se torne excessiva, de modo a resultar em ineficiência e dificuldades para a consecução dos objetivos organizacionais. Afinal, conforme Lucena (1995, p.198), ressalta:

[...] o *turnover* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões.

Para Robbins (2005), a rotatividade voluntária de pessoal tende a ser mais prejudicial às organizações, pois pode tratar da saída de trabalhadores de alto desempenho na execução de suas tarefas e, com isso, afetar a produtividade e eficiência da organização. Corroborando

com a mesma ideia, Roesch (1992) afirma que a preocupação das organizações tende a ser muito maior com a rotatividade voluntária ou evitável (ligado à recompensa inadequada, más condições de trabalho, insatisfação, falta de perspectivas ou problemas pessoais), visto que estas são situações do desligamento voluntário que podem ser gerenciadas e evitadas, diferentemente dos casos de desligamentos involuntários (aposentadorias ou falecimentos) ou daqueles que ocorrem por iniciativa das organizações (demissões).

Portanto, para fins de estudo deste trabalho e pelo fato de autores considerarem as saídas voluntárias como as mais prejudiciais para a instituição (ROBBINS, 2005; MOBLEY, 1992), assim como pelo fato destas saídas serem possíveis de serem analisadas sob a ótica da gestão e, assim, serem evitadas, o fenômeno da rotatividade passa a ser, aqui, entendido conceitualmente como a saída voluntária de pessoas de uma organização (SPECTOR, 2010; SNELL; BOHLANDER, 2010; MILKOWICH; BOUDREAU, 2000; MOBLEY, 1992). Logo, foram considerados para fins desta pesquisa, os servidores TAEs aprovados em concurso público que tomaram posse, entraram em exercício e que optaram de forma voluntária por deixar o cargo e sair da Instituição, desconsiderando então as saídas decorrentes de falecimentos, aposentadorias, demissões, remoções internas e vacâncias para posse em outro cargo inacumulável na própria UFSC.

2.4.1 Causas da rotatividade

Conforme já exposto anteriormente, as concepções expostas até aqui evidenciam o importante papel do gestor para o controle do fenômeno da rotatividade. Conforme Ribeiro (2006), a área de gestão de pessoas, por meio de ações e medidas gerenciais, precisa atrair, desenvolver e reter os bons profissionais na organização. Nesta mesma linha, porém no âmbito do setor público, Linhares (2014) afirma que a retenção de pessoal auxilia na preservação da memória institucional e facilita o alcance dos objetivos organizacionais, além de contribuir para a qualidade do gasto público com a realização de novos concursos.

Para Mobley (1992, p. 75), “[...] as respostas gerenciais do *turnover* devem ser baseadas na avaliação e diagnóstico de suas causas [...]”, demonstrando assim, a importância de investigar os determinantes do *turnover* a fim de subsidiar o gestor na condução do fenômeno. Do mesmo modo, Lucena (1995) sugere que as organizações empreendam ações que possam apontar as causas da rotatividade para auxiliar na compreensão do fenômeno.

Apesar de ser abordado por estudiosos como um fenômeno positivo para a organização, a exemplo de Mobley (1992) e Spector (2010), que o relacionam à criação de novas ideias e novos conhecimentos, a rotatividade, trata-se, antes de tudo, de um desafio para a gestão, considerando a complexidade de causas e efeitos que permeiam o fenômeno (VEIGA, 2016).

Embora haja pouca variedade de estudos sobre o tema, principalmente no setor público (RODRIGUES, 2015), a literatura encontrada revela que muitos podem ser os fatores determinantes para a rotatividade de pessoas em uma organização. Sobre as principais causas do fenômeno, Pomi (2005, *on-line*) afirma que

De um modo geral, os principais fatores têm sido os seguintes: instabilidades econômicas; desregulamentação ou melhoria de desempenho de determinados setores; crescimento econômico e expansão internacional do mercado brasileiro; mudanças tecnológicas e de modelos de gestão; agilidade da concorrência e perda de mercado; insucesso dos negócios; ambiente e imagem organizacional; falta de diretrizes da empresa; não expectativa ou falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira; liderança; rotina sem desafios; além de salário e falta de reconhecimento.

Conforme já explicitado anteriormente, para Mobley (1992), as ações de gestão para lidar com o fenômeno, devem ser baseadas no diagnóstico e na avaliação de suas causas e consequências no contexto da organização. O autor destaca que o gestor de pessoas deve estimar “cuidadosamente” as causas e correlatos do *turnover* na organização para lidar com o fenômeno (MOBLEY, 1992, p.101).

Assim, Mobley (1992) divide os determinantes do *turnover* em variáveis econômicas, organizacionais e individuais (estes últimos divididos em demográficos, integrativos e não ligados ao trabalho). As variáveis econômicas estão relacionadas com as características da economia externa (como níveis de desemprego e inflação); as variáveis organizacionais relacionadas com o porte da organização, o sistema de recompensação, desenho de cargos, centralização, entre outros; já as variáveis individuais não ligadas ao trabalho relacionam-se como fatores como a família, as preferências de lazer, estilo de vida, etc. e as variáveis individuais relacionadas ao trabalho muito tem a ver com

valores e expectativas pessoais, satisfação, comprometimento, habilidades, intenções).

O autor destaca o fato de que o termo *determinante* é utilizado para descrever “[...] toda variável potencialmente relacionada ao *turnover*, seja de forma direta, indireta, causal ou correlacional” (MOBLEY, 1992, p.101). É ressaltado também que a rotatividade constitui, em última instância, um comportamento individual, e que, portanto, a preocupação deve centrar-se sobre a maneira pela qual o indivíduo percebe e avalia os vários fatores determinantes (MOBLEY, 1992). Entre os determinantes do *turnover* propostos por Mobley (1992), seguem os destacados no Quadro 1- Determinantes do *turnover*.

Quadro 1- Determinantes do *turnover*.

(Continua)

VARIÁVEIS ECONÔMICAS	VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS	VARIÁVEIS INDIVIDUAIS		
		Fatores demográficos e pessoais	Variáveis integrativas	Não ligadas ao trabalho
Nível de emprego-desemprego	Tipo de indústria	Idade	Satisfação no cargo	Família
Composição e <i>mix</i> da força de trabalho	Categorias ocupacionais	Tempo de serviço	Satisfação com salário	Preferências de lazer
Inflação	Porte organizacional	Sexo	Satisfação com promoção	Estilo de vida
	Porte da unidade de trabalho	Grau de instrução	Satisfação com o conteúdo do cargo	
	Salário	Dados biográficos	Satisfação com colegas de trabalho	
	Conteúdo do cargo	Personalidade	Satisfação com a supervisão	
	Estilo de	Aptidão e	Satisfação	

	supervisão	capacidade	com as condições de trabalho
	Centralização	Fonte de referência	Aspirações e expectativas
	Tipo de indústria	Profissionalismo	Comprometimento organizacional
	Categorias ocupacionais	Desempenho	Expectativa de encontrar um cargo alternativo
		Absentismo	Intenções de sair-ficar
			Estresse

Fonte: adaptado de Mobley (1992).

Considerando as variáveis que são analisadas neste estudo, para Mobley (1992, p. 121), que utiliza como variáveis individuais, os fatores demográficos e pessoais, sendo um deles a **idade**, há uma “consistente relação negativa entre idade e tempo de serviço – empregados mais jovens tem probabilidades mais altas de sair”. Igualmente, o autor comenta que em sua revisão de literatura, os estudos demonstram que também há uma sólida relação negativa entre **tempo de serviço** e *turnover*, em que este é significativamente maior entre empregados que possuem pouco tempo de casa. Para o autor, fatores como sexo e grau de instrução não apresentaram evidências ou relações, nem fortes, nem consistentes, com a rotatividade.

Linhares (2014), ao pesquisar sobre a rotatividade no serviço público para o cargo de Analista de Planejamento e Orçamento do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), constatou fatores relacionados à rotatividade (conforme Quadro 2 – Fatores relacionados à rotatividade), que podem ser classificados em três categorias, como seguem:

Quadro 2 – Fatores relacionados à rotatividade.

FATORES DEMOGRÁFICOS	FATORES INDIVIDUAIS	FATORES ORGANIZACIONAIS
Tempo de serviço	Relações Interpessoais	Capacitação
Idade	Stress	Condições físicas do Trabalho
Gênero	Lealdade	Salário
Raça	Uso de Habilidades	Rotinas de Trabalho
Estado Civil	Satisfação no Trabalho	Nível de Responsabilidade
Nível Educacional	Significado do Trabalho	Voz ²
	Realização	Benefícios
	Síndrome de Hobo ³	Políticas de Gestão de Pessoas
		Imagem / Orgulho
		Horário de Trabalho
		Reconhecimento/Promoção
		Possibilidade de Crescimento
		Lotação/Mobilidade

Fonte: Adaptado de Linhares (2014).

Quanto aos fatores demográficos, constatou-se uma tendência maior de rotatividade entre os novos servidores, com a maioria dos evadidos tendo deixado a carreira antes de completar os três anos do estágio probatório (LINHARES, 2014). Quanto aos fatores **idade e tempo de serviço**, a autora comenta, com base na literatura estudada, que estes são negativamente correlacionados com a rotatividade, sendo

² Voz: Possibilidade de expressar o seu descontentamento com a administração ou a possibilidade de levar seu ponto de vista a pessoas que podem mudar o estado das coisas, na tentativa de mudar as práticas ou políticas da organização a que se pertence (Lee e Withford, 2007 apud LINHARES, 2014).

³ Síndrome de *Hobo*: Teoria de que alguns trabalhadores possuem impulsos internos que os levam a migrar de um emprego para outro independentemente de melhores alternativas ou outro motivo racional (GHISELLI, 1974 apud LINHARES, 2014).

que trabalhadores mais velhos e com mais tempo de serviço são menos propensos a sair. Sobre isso, a autora destaca que “[...] o governo deve concentrar seus esforços de retenção nos funcionários recém-contratados, pois salário importa para força de trabalho recém-contratada e o desafio gerencial para trabalhadores mais antigos é aumentar o significado do trabalho que desempenham” (LINHARES, 2014, p.77). Esses fatores vão ao encontro do que afirma Mobley (1992), de que os fatores idade e tempo de serviço relacionam-se de forma negativa e consistente ao *turnover*.

Com relação aos fatores individuais, associados com a forma com que os trabalhadores se relacionam com colegas e superiores, Linhares (2014) concluiu, em sua pesquisa, que satisfação no trabalho e fatores ligados às relações pessoais e uso de habilidades foram os mais citados como negativos para a ocorrência da rotatividade no órgão. Segundo Linhares (2014), as relações interpessoais envolvem o relacionamento com colegas, superiores e subordinados. Similarmente, Mobley (1992) utiliza a expressão *satisfação com colegas de trabalho e com a supervisão*. Já, a falta de uso de habilidades, que se refere ao uso da aptidão desenvolvida ou cultivada que proporciona certa facilidade em realizar determinadas atividades, também foi considerado como determinante para o *turnover* (LINHARES, 2014).

Sobre a satisfação no trabalho – fator individual desmembrado por Mobley (1992) como satisfação no cargo, com salário, com promoção, com o conteúdo do cargo, com colegas de trabalho e supervisão, e com as condições de trabalho – Campos e Malik (2008, p.352) pontuam a importância da satisfação com o trabalho como fator determinante para a rotatividade, afirmando que

Muitos fatores tentam explicar por que os profissionais permanecem numa organização ou a deixam, mas a satisfação no trabalho talvez seja um dos fatores mais pesquisados em sua correlação com a rotatividade. A literatura considera que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha. O descontentamento pode ser causado por qualquer um dos muitos aspectos que compõem o trabalho.

Neste sentido, para as autoras, a melhoria do nível de satisfação dos profissionais é uma alternativa para o aumento da permanência dos mesmos nas organizações (CAMPOS; MALIK, 2008). Linhares (2014,

p.28), em seu estudo, afirma que a satisfação no trabalho é o “[...] o indicador mais utilizado para medir o desejo de sair é a satisfação no trabalho, pois quanto mais satisfeitos, menor a propensão a sair”. A autora também buscou em literatura estrangeira sobre as relações de trabalho e o funcionalismo público (BRIGHT, 2008 *apud* LINHARES, 2008, p.29), atendo-se às ideias a seguir:

Segundo Bright (2008), satisfação no trabalho e intenção de rotatividade são reflexos da visão que os funcionários têm sobre seu emprego. Esta perspectiva é influenciada pelo grau em que suas principais necessidades são satisfeitas com o seu trabalho. Ou seja, aqueles trabalhadores que possuem níveis mais elevados de satisfação no trabalho, possuem intenção de rotatividade inferiores, pois as características do seu ambiente de trabalho satisfazem suas necessidades (Bright, 2008). [...] Para Bright (2008), os servidores públicos terão significativamente maiores níveis de satisfação no emprego e níveis significativamente mais baixos de rotatividade em ambientes de trabalho compatíveis com as suas necessidades e desejos.

Para Linhares (2014, p.28), “[...] outra abordagem da rotatividade leva em consideração as características organizacionais, ou mais precisamente, como a interação entre as características dos funcionários e os valores da organização influenciam a rotatividade”. Como resultado de sua pesquisa, os fatores organizacionais jornada e horários de trabalho, salário e benefícios, rotinas de trabalho e itens relacionados às políticas de gestão de pessoas foram os que mais se destacaram como motivadores da rotatividade no órgão estudado (LINHARES, 2014).

Quando questionados sobre os motivos que mais pesaram para sua saída, chamados pela autora de “motivos declarados” os entrevistados da pesquisa apontaram, mais intensamente, aqueles relativos ao salário e o horário de trabalho. A autora ainda destaca:

[...] mesmo não sendo declarados como o principal motivo da saída, alguns aspectos do cargo, ao serem mencionados pelos entrevistados, deram mostra de terem influenciado a insatisfação que estes sentiam com as rotinas de trabalho, com o significado do trabalho que faziam, com

características do órgão em que exerciam suas funções ou com as características intrínsecas do próprio cargo. Entre os aspectos citados estão a falta de alguns benefícios ainda existentes em outros cargos, o horário de trabalho pouco flexível, a restrição de mobilidade interministerial e intermunicipal, a limitada possibilidade de crescimento dentro das secretarias de lotação e a restrita participação nos processos decisório entres os analistas que não possuem cargos de direção (LINHARES, 2014, p.78).

Já, Rodrigues (2015), outra autora estudiosa do tema, ao realizar pesquisa sobre a rotatividade de pessoal na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), elencou quatro categorias que abrangiam unidades de fatores de causas que foram frequentes em sua pesquisa referente ao desligamento voluntário na Universidade, conforme Quadro 3 – Causas do Desligamento Voluntário.

Em sua pesquisa (RODRIGUES, 2015), cabe destacar que as duas unidades que possuíram maior frequência de respostas foram “Salários e Benefícios”, da categoria “Remuneração” e “Localização” e “Possibilidade de crescimento profissional” da categoria “Questões Pessoais”. Assim, a autora conclui que o salário da UFPE é baixo e que os benefícios são pouco atraentes, se comparados aos de outros órgãos públicos (RODRIGUES, 2015). Sobre esse aspecto, a autora destaca o fato de que muitas pessoas ingressam no serviço público em cargos que exigem o nível médio de escolaridade mesmo possuindo formação em nível superior, fazendo com que saiam da instituição por sentirem que seu potencial é maior do que é aproveitado por ela ou por sentirem falta de desafio na rotina. Na categoria definida pela autora como “O trabalho”, a unidade que recebeu maior frequência de respostas como causas do desligamento voluntário foi “tipo de trabalho desenvolvido” e “ambiente de trabalho/clima organizacional”.

Quadro 3 - Causas do Desligamento Voluntário.

(Continua)

CATEGORIAS	UNIDADES
Remuneração	Progressão Salarial
	Salários e Benefícios
Questões Pessoais	Localização
	Possibilidade de Crescimento Acadêmico
	Possibilidade de Crescimento Profissional

	Família
	Qualidade de Vida
O Trabalho	Ambiente de trabalho/ Clima Organizacional
	Autonomia
	Carga horária/Jornada de trabalho
	Participação em Capacitações
	Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido
	Tipo de trabalho desenvolvido
A Universidade	Condições do local de trabalho
	Possibilidade de mudar de setor/ área dentro da própria Universidade

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2015).

Para Mobley (1992), a gestão da rotatividade deve ser baseada não somente no diagnóstico de suas causas da rotatividade, mas também na avaliação de suas consequências no contexto da organização. Neste sentido, na próxima seção, são abordados aspectos sobre as consequências da rotatividade e seu controle.

2.4.2 Consequências e controle da rotatividade

Com relação às consequências do fenômeno, Robbins (2005), Lacombe (2011) e Ferreira e Freire (2001) afirmam que uma alta taxa de rotatividade em uma organização resulta em altos custos de recrutamento, seleção e treinamento, bem como pode interromper seu funcionamento eficiente quando pessoas já treinadas e experientes saem e substitutos têm que ser contratados e capacitados para assumir seus lugares, resultando em queda na produtividade e perda de conhecimento. Para Ferreira e Freire (2001, p.179),

[...] os fatores mais mencionados na literatura são a política salarial adotada pela empresa; a política de benefícios, oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa; tipo de supervisão; a política disciplinar; as condições físicas ambientais de trabalho; a motivação do pessoal.

Por outro lado, se pessoas com baixo desempenho saem, a rotatividade não é considerada um problema e pode ser positiva, no sentido de oportunizar o surgimento de novas ideias e novos

conhecimentos para a organização (SPECTOR, 2010). Robbins (2005) também afirma que o fenômeno pode ser positivo, quando funcionários que não são tão empenhados saem da organização.

Em seu livro, Mobley (1992) explora parte das consequências do *turnover* em seus aspectos positivos e negativos, enfatizando que, para um gerenciamento efetivo da rotatividade, é imperativa a compreensão de suas consequências. Neste sentido, o autor as divide em consequências negativas e positivas para a organização, consequências individuais negativas e positivas para quem fica e para quem sai da organização e consequências societais, destacando a importância de se analisar tal fenômeno de uma maneira tridimensional, ou seja, sob a perspectiva do indivíduo, da organização e da sociedade. Assim, o autor divide as consequências conforme segue:

a) Na percepção da organização:

- Consequências positivas: afastamento de empregado de baixo desempenho, oportunidades para inovação, flexibilidade e adaptabilidade, estímulo para mudança em práticas e políticas, maiores oportunidades de mobilidade interna, redução de conflitos enraizados, oportunidades de redução de custos; e,
- Consequências negativas: custos, queda no nível de desempenho, queda nos padrões sociais, de comunicação e no moral, menor produtividade, evasão de empregados de alto desempenho e menor satisfação entre os que ficam;

b) Na percepção do funcionário que sai:

- Consequências positivas: aumento de salário, mais desafio no trabalho, renovação de estímulo no novo ambiente, maior percepção da própria eficiência, gerando menos stress e melhor uso de habilidades e interesses; e,
- Consequências negativas: pode levar a desilusão e frustração, devido a expectativas irreais, estresse relacionado à transição, regressão no curso da carreira, perda da condição de emprego antigo e benefícios correlatos.

c) Na percepção do funcionário que fica:

- Consequências positivas: maiores oportunidades de mobilidade interna, oportunidade de promoção, maior satisfação e coesão na medida em que os que saíram não era valiosos; e,
- Consequências negativas: perda de colegas de trabalho, menor satisfação, aumento da carga de trabalho.

d) Consequências societais:

- Consequências positivas: importância da migração profissional para o desenvolvimento econômico da sociedade; e,

- Consequências negativas: impacto econômico, o aumento do custo da produção e a redução da capacidade produtiva.

No âmbito do serviço público, particularmente nas IES, Amaral e Lopes (2014) afirmam que o alto índice de rotatividade resulta em custos tanto na realização de novos concursos públicos quanto na realização de capacitações e na adaptação desses servidores à instituição. Lima e Silva (2015) afirmam que a alta rotatividade impacta em diversas áreas da organização, sendo diretamente percebido nos processos de seleção, que no caso do setor público, o custo da organização de um processo seletivo para cargos técnico-administrativo é bastante elevado. As autoras destacam os custos com a publicação dos concursos no Diário Oficial da União (DOU), bem com a elaboração e realização das provas, que envolvem mão-de-obra qualificada para elaboração e uso da estrutura física e humana, como os fiscais, para sua aplicação (LIMA; SILVA, 2015). Além do custo financeiro, as autoras destacam outros impactos, tais como: instabilidade e prejuízos na execução das atividades das instituições que reflete na produtividade do setor que ficou desfalcado; custo do investimento em capacitação realizado; custo de desligamento, entre outros (LIMA; SILVA, 2015).

Para Linhares (2014), a literatura sobre rotatividade apresenta poucas recomendações para o seu gerenciamento, porém as concepções, causas e consequências até aqui expostos sobre o fenômeno, deixam claro a importância do papel do gestor para condução do fenômeno. Da mesma forma, Mobley (1992, p.75) complementa que “[...] dada a natureza complexa e multifacetada do *turnover*, não há obviamente, panaceias ou prescrições prontas e fáceis para seu gerenciamento”. Para Ribeiro (2006, p.13), o papel da gestão de pessoas é fundamental e

[...] não deve ser vista apenas como um setor de administração de pessoal, com atribuições meramente burocráticas e operacionais. Por meio de ações gerenciais, ela precisa reter os bons profissionais na casa. Afinal, eles são a força do negócio. Foi-se o tempo em que bastava recrutar a pessoa certa para o lugar certo. Atualmente, o funcionário precisa ser estimulado.

Corroborando com esta ideia, Steil et al. (2016), considerando o custo de investimento para a organização que recruta, seleciona e capacita o trabalhador, não contando que posteriormente ele saia da organização, apontam em sua pesquisa que as organizações podem

investir em fatores de retenção das pessoas que contribuem para o alcance dos objetivos da empresa. Nesta mesma linha, Roesch (1992, p.15) relaciona o alto *turnover* como um problema de retenção de trabalhadores em qualquer nível – “as pessoas vêm, mas não permanecem”.

Deste modo, sobre os fatores que influenciam no sucesso da retenção de pessoas, Steil et al. (2016), por meio de revisão de literatura, analisaram 54 variáveis, chamadas de antecedentes, categorizadas em variáveis pessoais, ocupacionais (relacionadas com o trabalho realizado), organizacionais (relacionadas com as características e práticas institucionais) e ambientais. Assim, as variáveis analisadas como mais recorrentes em estudos e que tiveram relação positiva com a retenção estão:

- a) Variáveis pessoais: idade;
- b) Variáveis ocupacionais: satisfação, motivação e salário; e,
- c) Variáveis organizacionais: treinamento, benefícios, promoção e a cultura da organização.

Nessa mesma linha, Steil (2016) aponta que a retenção de profissionais depende de quatro grandes fatores, sendo que o primeiro envolve as características individuais destes profissionais, como idade, estado civil, sexo e escolaridade. O segundo fator diz respeito às características da relação do sujeito com o trabalho que ele realiza, como a sua satisfação com o trabalho, sua motivação, seu salário, o ambiente no qual o trabalho é realizado, entre outros. O terceiro fator está nas características da organização e no que ela oferece, como treinamento, benefícios, a própria cultura da organização, entre outros, e finalmente, estão os fatores ambientais externos à organização, como a situação econômica ou política do País.

A pesquisa (STEIL et al., 2016) também aponta que as variáveis apresentadas anteriormente contribuem de forma significativa para a retenção de pessoal, influenciando positivamente e de maneira proporcional a permanência do trabalhador, por exemplo, quanto maior a idade, maior a retenção e chance da pessoa permanecer no trabalho. Em sua pesquisa, as autoras relatam que os estudos empíricos têm buscado compreender a capacidade da organização de manter os profissionais que deseja atuando nelas por meio, principalmente, da influência de fatores ocupacionais e organizacionais, e, com menor intensidade, dos fatores pessoais e ambientais, indicando que a capacidade para manter profissionais em seus quadros resulta grandemente da estratégia de gestão de pessoas da organização.

Neste sentido, ao procurar realizar a gestão do fenômeno da rotatividade, as organizações poderão investir nesses fatores de retenção mais destacados pelas pesquisas realizadas na área (STEIL et al., 2016). Steil (2016, [s.p]) propõe de que forma isso pode ocorrer:

[...] proponho, portanto, que gestores e psicólogos organizacionais voltem sua atenção aos fatores ocupacionais e organizacionais, que estão no âmbito de atuação da área de gestão de pessoas da organização. A estratégia de gestão de pessoas influencia as atitudes das pessoas com relação ao trabalho, à organização e a comportamentos específicos, incluindo o comportamento de permanecer ou de sair da organização voluntariamente.

Deste modo, ao propor que as organizações deem atenção aos fatores organizacionais e ocupacionais, Steil (2016 [s.p]) sugere que sejam realizadas ações de retenção:

Dentre os fatores ocupacionais, o destaque vai para a satisfação (em suas cinco dimensões: com o trabalho, com a chefia, com as promoções, com os colegas e com o salário), o comprometimento afetivo, a liberdade de julgamento, a ausência de discriminações de toda ordem e a garantia da qualidade de vida. Por fim, dentre os fatores organizacionais destaco o sentimento de estar continuamente aprendendo (seja via treinamentos formais ou informais), a cultura voltada a valores de relacionamento e os benefícios (como participação nos lucros, bônus em função do desempenho, e plano de saúde extensivo à família).

No âmbito do setor público, Lima e Silva (2015) destacam as variáveis internas mais relevantes, que foram consideradas em seu estudo sobre atração, retenção e evasão de talentos em uma IFES, como sendo,

- a) Políticas salariais;
- b) Políticas de benefícios; e,
- c) Políticas de capacitação.

Segundo as autoras, as políticas de salários e benefícios ofertados para o setor público, especificamente para a categoria técnico-

administrativa em educação, não são as mais atrativas do mercado, sendo ratificada pelas frequentes greves que revelam a insatisfação do servidor com salários e benefícios ofertados pelo Governo Federal, aliada a falta de isonomia entre as diferentes carreiras do serviço público (LIMA; SILVA, 2015; AMARAL; LOPES, 2014). Assim, infere-se que a remuneração ofertada não favorece a retenção de pessoas na organização.

Com relação à política de capacitação, geralmente desenvolvidas internamente nas IFES, busca incentivar o desenvolvimento do servidor na sua trajetória profissional (LIMA; SILVA, 2015). Porém, as autoras comentam que limitação do desenvolvimento na carreira por meio de um número fixo de horas cursadas em um interstício de 18 meses, garante ao servidor chegar ao final da progressão por capacitação em apenas 4 anos e meio, ficando, após esse período, sem nenhum incentivo financeiro por capacitação ao longo da carreira.

Neste sentido, Amaral e Lopes (2014) afirmam que as políticas governamentais necessitam de outras ações que possibilitem uma seleção mais adequada e um plano de cargos, salários e benefícios isonômico de modo a possibilitar a retenção dos servidores nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Assim, Lucena (1995, p. 199) afirma que “não se pode pensar em planejamento de longo prazo se a empresa não adotar políticas e meios de retenção e motivação de pessoal”. Igualmente, segundo Milkovich e Boudreau (2000), os processos de desligamento devem ser gerenciados de forma integrada, de modo a focar em quem deve ficar na organização e não em quem deve sair.

Para lidar com o fenômeno, Lucena (1995), no sentido de propor ações de correção, expõe que deve-se:

- a) Identificar as causas do turnover, obtidas por meio da análise das entrevistas de desligamento;
- b) Analisar o que predomina na empresa: desligamentos por iniciativa da empresa ou saídas espontâneas e quais as causas;
- c) Identificar as unidades da organização onde o turnover é baixo e quais aquelas onde o turnover é alto, e quais os motivos das saídas;
- d) Identificar que tipo de mercado compete com a organização: se ela perde profissionais para as concorrentes e quais as razões, adotando providências necessárias para corrigir esses desvios; e,

- e) Analisar o comportamento do turnover para os cargos-chaves e críticos, seus impactos na produtividade e que providências devem ser tomadas para eliminar esse *turnover*.

Para Mobley (1992, p. 75), o controle do *turnover* implica em “gerenciar efetivamente o *turnover*, encorajá-lo, quando tiver consequências líquidas e positivas e procurar minimizá-lo, quando suas consequências líquidas forem negativas”. Para o autor, áreas como recrutamento, seleção e socialização inicial, conteúdo dos cargos, práticas de remuneração, supervisão, gerenciamento de carreira e esquemas alternativos de trabalho são fundamentais para se pensar o gerenciamento eficaz do *turnover* (MOBLEY, 1992). Já Pomi (2005), afirma que uma boa gestão da rotatividade preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da organização.

Assim, percebe-se que compreender os motivos que contribuem para a alta rotatividade em uma organização pode auxiliar no planejamento de políticas de gestão de pessoas que possibilite a retenção de talentos e controle dos mais diversos custos. Posto isso, dá-se continuidade ao estudo do tema, considerando-se a esfera pública e, particularmente, relativa ao contexto das instituições federais de ensino superior.

2.4.3 Rotatividade no setor público e em Instituições de Ensino Superior

Para Siqueira e Alves (2014, p.368), apesar de a rotatividade ser “[...] um dos aspectos considerados mais importantes e discutidos nos planejamentos de recursos humanos atualmente”, há ainda poucos estudos que sobre o fenômeno no setor público, principalmente, em universidades. Para Linhares (2014), trabalhos brasileiros sobre a rotatividade no setor público ainda são poucos e destaca a concentração da maioria destes na área da saúde, por exemplo. Neste contexto, Angerami, Saporiti e Gomes (1997, p.44) ressaltam que, “[...] ao abordarem as condições de trabalho do pessoal de enfermagem, os estudos evidenciam uma situação de alta rotatividade”. Assim, Rodrigues (2015, p.29) afirma que “[...] 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”.

Conforme o artigo 37, inciso II da Constituição Federal (BRASIL, 1988), “[...] a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos [...]”. Assim, segundo Rodrigues (2015), o ingresso no

serviço público está condicionado a prévia aprovação em concurso público, para os casos de servidores efetivos, desconsiderando os cargos em comissão.

Siqueira e Alves (2014) apontam que, devido à alta competitividade no mercado de trabalho e ao aumento da incerteza sobre a garantia de emprego na iniciativa privada, o que justifica a opção de um pessoal pelo Serviço Público talvez seja a estabilidade que a carreira neste setor oferece. A estabilidade, está regulamentada pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), que em seu artigo 41 determina que “São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público”. No Serviço Público Federal, âmbito desta pesquisa, a estabilidade do servidor público está amparada pela Lei n.º 8112/1990 (BRASIL, 1990) que, em seu artigo 21 explicita que “O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar 2 (dois) anos de efetivo exercício”, prazo que foi alterado para 3 anos pela Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de Junho de 1998 (BRASIL, 1998).

Siqueira et al. (2012) afirmam que, mesmo com remunerações pouco atrativas, são pouquíssimas as pessoas que deixam a carreira pública para trabalhar na iniciativa privada, pois a garantia do emprego estável pesa mais. Rodrigues (2015, p.33) destaca que uma das maiores vantagens de ingresso no serviço público é a estabilidade que ele proporciona, “[...] visto que os governos das três esferas têm dificuldades em desligar seus servidores do quadro funcional, em decorrência das limitações encontradas na legislação”. Nesta mesma linha, a Lei n.º 8112/1990 (BRASIL, 1990), em seu artigo 22, determina que “[...] o servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa”.

Corroborando com essa ideia, Diógenes (2012) afirma que muitas são as pessoas que dedicam tempo e esforços para ingressar no serviço público em virtude da estabilidade que o cargo efetivo possibilita, por meio do concurso público e de legislação específica, porém, um dos maiores desafios a serem enfrentados neste contexto é como controlar as altas taxas de rotatividade de pessoal, pois, ao mesmo tempo em que ocorre um grande número de contratações, há um número expressivo de desligamentos (DIEESE, 2011).

Neste sentido, segundo o DIEESE (2011), excluindo-se quatro motivos de desligamentos na administração pública: transferência, aposentadoria, falecimento e demissão, a taxa de rotatividade

descontada no setor público subiu de 6,6% para 10,6%, entre 2001 e 2009. Na opinião de Linhares (2014), isto evidencia que, apesar da estabilidade adquirida pelos servidores públicos, estes continuam em busca de novos desafios. Para a autora, é “[...]com esta inquietação que vem a vontade de mudança e com ela a rotatividade, que gera custos para o governo com novas contratações, além da perda de conhecimento que a saída do servidor, que foi treinado e capacitado, pode causar” (LINHARES, 2014, p.22).

A perspectiva anteriormente apresentada é confirmada por Siqueira e Alves (2014) ao observarem que, apesar da estabilidade, existem setores no serviço público que apresentam altos índices de rotatividade. (SIQUEIRA; ALVES, 2014). Segundo Siqueira et al. (2012, p.7), no serviço público,

[...] a maioria dos casos de rotatividade dos servidores de cargos efetivos de um órgão ou instituição acontece voluntariamente, e vários são os fatores motivacionais dessa ação. Já as saídas involuntárias desses servidores representam um número bem menor, visto que, as demissões devem obedecer as regras instituídas pela Lei 8112/1990, e esta é muito rígida neste sentido.

Contribuindo, Lima e Silva (2015) afirmam que, no caso das IFES, estas apresentam uma grande rotatividade de servidores, dificultando a retenção de talentos especificamente nas áreas que concentram cargos técnico-administrativos.

No Serviço Público Federal, conforme a Lei n.º 8112/90 (BRASIL, 1990), a vacância de um cargo público, isto é, o estado de um cargo que não está ocupado, está vago (FERREIRA, 2010), de acordo com seu artigo 33, decorrerá de:

- I - exoneração;
- II - demissão;
- III - promoção;
- IV - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- V - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- VI - readaptação;
- VII - aposentadoria;
- VIII - posse em outro cargo inacumulável;
- IX - falecimento.

Assim, de acordo com concepção adotado para esta pesquisa, apresentado na seção 2.4 – Gestão da Rotatividade, o fenômeno da rotatividade aqui estudado é entendido conceitualmente como a saída voluntária de pessoas de uma organização⁴. Deste modo, considerando que os desligamentos voluntários são aqueles que se dão por iniciativa do trabalhador⁵ e considerando o artigo 33 da Lei n.º 8112/1990 (BRASIL, 1990), pode-se afirmar que as saídas voluntárias no âmbito do serviço público federal podem ocorrer de duas formas: ou por meio da exoneração a pedido do servidor ou das vacâncias para posse em outro cargo inacumulável. As outras formas de vacâncias definidas pela Lei (BRASIL, 1990), como a demissão, a promoção, a readaptação, a aposentadoria e o falecimento, ou não ocorrem por iniciativa do trabalhador, sendo involuntárias, ou não representam a efetiva saída da Instituição, ou ainda, representam um direito do trabalhador, não estando portanto contempladas como objeto de estudo deste trabalho.

Com relação à exoneração, forma de vacância de cargo público efetivo sem caracterização de natureza disciplinar, esta pode ocorrer a pedido ou de ofício (IFC, 2014; BRASIL, 1990). As vacâncias para posse em outro cargo inacumulável, apesar de a Lei (BRASIL, 1990) não definir de que forma ela ocorre, dar-se-á aos servidores que estiverem ingressando em outro cargo inacumulável em serviço público federal, municipal, estadual ou distrital (IFC, 2014). Assim, as vacâncias para posse em outro cargo inacumulável ocorrem quando o servidor é aprovado em outro concurso no serviço público, podendo ser em outro órgão de qualquer esfera de poder como no mesmo órgão, como afirma Rodrigues (2015, p.33), “[...] 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”. Ressalta-se que, nestes casos, não há saída efetiva da Instituição, apenas mudança de cargo, que ocorre geralmente de um cargo de nível inferior para outro de nível superior, conforme Rodrigues (2015, p.33):

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

⁴ Spector (2010), Snell e Bohlander (2010), Milkowich e Boudreau (2000) e Mobley, 1992.

⁵ Mobley (1992).

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.

Para Bergue (2014), a rotatividade de pessoal tem sido uma preocupação constante para os gestores públicos na área de gestão de pessoas. Segundo o autor, fatores como o surgimento da “a indústria dos concursos” e dos “concurseiros” (BERGUE, 2014, p. 255) aliados com outros fatores como o contexto sociopolítico e econômico do País, o movimento de recomposição da força de trabalho na área pública, a constante busca por melhores salários, a busca das pessoas pela realização e pelo *status* que carreiras melhores oferecem, entre outros, acabam por influenciar o aumento do fenômeno no setor. Sobre esse fato, Amaral e Lopes (2014, p.14) alertam que muitos utilizam o concurso como “porta de entrada” para outros órgãos, colocando-se na organização em uma situação temporária, enquanto aguardam melhores oportunidades.

Segundo Rodrigues (2015), apesar de se utilizar o mesmo concepção de rotatividade tanto no setor privado quanto no público, os fatores influentes na rotatividade de pessoal no âmbito da Administração Pública apresentam particularidades, como o recrutamento, seleção e contratação - por meio de concurso público; 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 instituição, entre outros.

Sobre essa última particularidade, Siqueira et al. (2012), em pesquisa sobre a rotatividade de servidores públicos em um *campus* da Universidade de Goiás, destacam os casos de desligamento de servidores motivados, dentre vários possíveis fatores, pela posse em outro cargo público em outro órgão ou no mesmo. Em pesquisa sobre a rotatividade de pessoal na Universidade Federal de Pernambuco, Amaral e Lopes (2014) constataram que 93% dos desligamentos foram para ingresso em outro cargo público em virtude de melhor remuneração e benefícios e que 7% dos entrevistados solicitaram desligamento por motivos pessoais ou familiares.

Para Rodrigues (2015), embora as organizações públicas possuam uma política de recrutamento e seleção de pessoal definida por lei, elas

apresentam pontos críticos no que se refere a uma política de gestão de pessoas capaz de fazer com que as pessoas permaneçam no trabalho. Para Diógenes (2012), as causas que levam um indivíduo a sair, de forma voluntária da organização em que trabalha, podem decorrer de diversos fatores, tanto internos quanto externos à organização.

Dentre as principais causas da rotatividade no setor público, destacam-se aspectos relativos à política remuneratória, “[...] visto que muitos servidores vão em busca de outros concursos que oferecem melhores condições financeiras” (RODRIGUES, 2015, p.33). Soma-se a esse fato, a disparidade de remuneração existente entre as três esferas de Poder – Legislativo, Judiciário e Executivo (RODRIGUES, 2015; AMARAL; LOPES, 2014). Nesta situação, servidores de um determinado órgão que recebem menos estão sempre em busca do novos concursos em órgãos que ofereçam remuneração superior.

Nas IFES, segundo Amaral e Lopes (2014), a realidade das IFES apresenta os menores salários e benefícios do poder Executivo. Sobre isso, as autoras (AMARAL; LOPES, 2014, p. 4) destacam que “[...] Nas Instituições Federais de Ensino – IFES, a estrutura de cargos e salários não acompanha o mercado de trabalho, além de haver uma grande disparidade dos salários e benefícios entre os planos de cargos e carreiras no âmbito dos três poderes”. Por exemplo, na pesquisa de Linhares (2014) e Rodrigues (2015), ambas sobre a rotatividade no serviço público, o salário foi o fator mais citado quando perguntados diretamente aos servidores o que os levou a deixar o cargo.

Ainda com relação à política salarial, Marconi (1997) e Vieira et al. (2011) apontam dados afirmando que o salário de cargos que exigem o nível médio de escolaridade é relativamente mais elevado no setor público, se comparado com o setor privado, enquanto que cargos de nível superior possuem salários mais baixos no setor público. Neste sentido, Marconi (1997, p.140) afirma que

[...] enquanto os cargos que exigem escolaridade de nível superior para o seu desempenho, para os quais o governo está direcionando sua política de contratações, são menos atrativos, pois o salário, que constitui uma informação relevante para a decisão de ingresso, é comparativamente menor para tais posições.

Constitui-se aí, segundo Marconi (1997), na diferença salarial entre cargos e setores públicos e provados, o fato de que muitas pessoas

ingressam no setor público em cargos que exigem o nível médio como escolaridade mínima, mesmo possuindo nível superior. Rodrigues (2015) afirma que, como consequência, os cargos que exigem escolaridade de nível superior, são menos atrativos, refletindo na qualificação dos servidores recrutados. Segundo a autora (2015, p. 34), este fato é uma das causas da rotatividade no serviço público, considerando que o trabalhador “[...] 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”. Nesta mesma linha, Lima e Silva (2015, p.191) mencionam que,

Observando a força de trabalho de uma IFES comprova-se que os servidores aprovados nos concursos para a carreira técnico-administrativo das IFES possuem qualificação superior à exigida nos editais, como graduação ou pós-graduação, porém, ingressam em cargos cuja exigência inicial é apenas nível fundamental ou médio. Esta situação gerada pelo processo seletivo no setor público, frequentemente, ocasiona uma grande dificuldade na retenção de seus profissionais.

Neste sentido, Amaral e Lopes (2014, p.20), sugerem que a forma de ingresso no serviço público deve ser repensada, no sentido de avaliar as competências do servidor e não apenas o conhecimento formal, pois segundo as autoras, “as instituições têm selecionado servidores altamente qualificados para exercer atividades de apoio, resultando em desmotivação e rotatividade”.

Por sua vez, Amaral e Lopes (2014) afirmam que têm havido mudanças no contexto do trabalho, principalmente em relação à nova geração de pessoas que ingressam nas organizações, que, em sua maioria tem ingressado com qualificação profissional superior ao exigido para o cargo, revelando uma busca por melhorias salariais e por trabalhos mais desafiadores. Destaca-se, nesse sentido, o afirmado por Bergue (2014, p. 255), que

[...] assiste-se nesse ambiente de transformações rápidas em padrões tecnológicos e de valores dominantes nas estruturas da sociedade também à emergência de contrastes geracionais, evidenciando as peculiaridades do que se

convencionou denominar de traços delineadores da geração Y.

Paiva (2014) aponta a questão geracional como um dos principais fatores contribuintes para a rotatividade de pessoal. Segundo o autor, os profissionais que fazem parte dessa geração buscam crescimento, sucesso rápido e, sobretudo, a autorrealização, ou seja, só permanecem no emprego se o considerarem bom, como apontado a seguir (PAIVA, 2014, s.p.):

A chamada Geração Y - as pessoas nascidas entre os anos de 1978 a 1990 - têm sido objeto de estudo de muitos sociólogos. [...] os profissionais que entraram no mercado nos últimos dez anos - que fazem parte da Geração y - buscam crescimento e sucesso dentro de um curto período de tempo e se definem dentro do conceito de autorrealização, ou seja, se não está bom para mim, não vou continuar. É comum recebermos currículos de profissionais com passagens por cinco ou mais empresas em um período de dez anos, e ouvirmos justificativas superficiais para as mudanças de emprego. Ou ainda, profissionais com períodos muito longos de intervalo entre uma empresa e outra, tendo pedido demissão, o que mostra que eles nem sempre saem da empresa com outra oportunidade em vista, simplesmente não estão satisfeitos por algum motivo e se sentem confiantes para buscar oportunidades melhores enquanto desempregados.

Neste mesmo viés, Amaral e Lopes (2014) afirmam que a grande maioria dos profissionais da Geração Y está em constante busca por bons salários, por rápido crescimento profissional e por atividades desafiadoras.

Para Rodrigues (2015), outra variável que contribui para a rotatividade, é a questão da expectativa do trabalhador, tanto no momento de seu ingresso na organização como durante o desenvolvimento de suas atividades. Sobre isso, Levy (2012, p. 10) menciona que “[...] é bastante possível que novas carreiras estejam atraindo candidatos que se decepcionam posteriormente com o conteúdo do trabalho, por desconhecerem de antemão as atividades em que irão se engajar” e apresenta 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 desconhecimento das atividades a serem desempenhadas, e com isso “[...] diminuir a rotatividade que vem assistindo entre os ingressantes nos últimos concursos”.

Segundo Rodrigues (2015), questões de localização relacionadas com as estruturas descentralizadas no interior dos estados, como no caso das Universidades Federais com *campi* situados em diversas cidades, podem influenciar a rotatividade de pessoal neste setor. Segundo a autora, fatores como, por exemplo, a dificuldade em relação à distância física da administração central e a falta de infraestrutura das cidades: questão imobiliária, educação, transporte, lazer, saúde, entre outros.

Nas IES, a rotatividade de pessoal é considerada alta, sendo uma das grandes preocupações dos gestores destas organizações, resultando em custos tanto na realização de novos concursos públicos quanto na realização de capacitações e adaptação dos servidores à instituição (AMARAL; LOPES, 2014). Os autores afirmam que, mesmo que a busca por concursos em virtude da estabilidade seja alta, no entanto, a realidade das IFEs é outra, “[...] pois os salários e benefícios são os menores do poder executivo; a estrutura de cargos e carreira ainda não é adequada às demandas dos profissionais, as instituições ainda buscam por atualização tecnológica e a execução de atividades burocráticas e operacionais é o que predomina” (AMARAL; LOPES, 2014, p.4).

Siqueira et al. (2012) afirmam que dentre as várias carreiras existentes no serviço público, a dos servidores Técnico-Administrativos em Educação é uma das poucas a ter um plano de carreira (PCCTAE) estruturado por meio da Lei n.º11.091/2005 (BRASIL, 2005), que prevê benefícios como progressão por mérito e incentivos a qualificação, porém, mesmo assim, a rotatividade na carreira é considerada alta, segundo os autores, não apenas em relação à entrada e saída de servidores na Instituição, por meio de concurso público, mas também por remoções internas e redistribuições para outras instituições de Ensino.

De acordo com estudo realizado por Amaral e Lopes (2014), com servidores da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), sobre a rotatividade de pessoal, os salários previstos no PCCTAE, não são estimulantes para reter profissionais, principalmente, quando estes possuem menos de cinco anos de instituição. Para as autoras, embora o

serviço público seja o desejo da grande maioria, as grandes diferenças salariais entre órgãos oportuniza um ambiente instável quanto a retenção de pessoas, caracterizando problemas no que diz respeito ao plano de carreiras (AMARAL; LOPES, 2014).

Com relação às consequências do fenômeno no setor público, conforme Diógenes (2012), uma alta rotatividade traz consequências prejudiciais no que se refere ao funcionamento e produtividade do serviço público. Para Siqueira e Alves (2014, p. 98), a rotatividade entre os servidores públicos efetivos tende a prejudicar as instituições públicas, “[...] pois o desligamento voluntário pode acarretar a perda de grandes talentos e impactar diretamente a qualidade dos serviços oferecidos à população”.

O fenômeno da rotatividade gera consequências tanto financeiras (realização de novos concursos, treinamentos e capacitação, período de adaptação do novo servidor) como em relação ao conhecimento organizacional, dado como imprescindível ao bom desempenho da organização (RODRIGUES, 2015). Pesce (2011, p.11) também apresenta consequências com relação a memória organizacional, ao passo que afirma que,

Na área pública as pessoas costuma guardar consigo o conhecimento, às vezes por medo de perder alguma função ou até mesmo por falta de mecanismos que possibilitem a sua disseminação. Assim, a saída de um servidor representa muito mais do que meros custos tangíveis à organização (nova admissão, novo concurso, treinamento, baixa de produção): são valores intrínsecos a cada ser humano.

Para Verleun (2008 *apud* RODRIGUES, 2015, p.37), 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 [...].

Segundo Siqueira et al. (2012, p.13), uma das maneiras de minimizar o fenômeno da rotatividade de pessoal no setor público, é a atuação no desenvolvimento de um planejamento prospectivo das carreiras, envolvendo o

[...] reconhecimento da importância dos seguintes elementos: a capacidade do setor público em atrair e manter talentos em seus quadros funcionais; a preocupação na manutenção de um foco de trabalho com espírito de desafio e aprendizado constantes; a oferta de condições para maior mobilidade dos servidores dentro das diferentes áreas do serviço público; e a manutenção de perspectiva de carreira.

Segundo Rodrigues (2015), 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. Para Ferreira e Siqueira (2005), o comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização. Reforça este fato o abordado por Farias (2014), quando afirma que deve-se estudar as causas do não comprometimento como forma de diminuir as perdas no quadro funcional.

Como sugestão para extrair as causas e assim lidar com o fenômeno, Siqueira et al. (2012, p. 14) recomendam aos gestores “[...] que sejam realizadas entrevistas de desligamentos com os servidores, para extrair informações que possam contribuir no desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas no serviço público que retenham, provoquem comprometimento e desenvolva seu quadro de pessoal”. Para Silva (2012, p.166), o uso da entrevista de desligamento constitui um dos meios de controlar e medir os resultados das políticas de gestão de pessoas da organização a partir do diagnóstico das causas da rotatividade de pessoal (SILVA, 2012, p.166), pois ao contrário do que se pensa, não se pode afirmar que somente o salário é a principal causa para o pedido de desligamento pelas pessoas. Neste sentido, a autora menciona que

[...] a rotatividade de pessoal, ou *turnover*, para algumas organizações é um problema identificado, mas muitas vezes não solucionado. Para identificar causas e consequências da rotatividade existente, algumas empresas utilizam como instrumento de investigação a entrevista de desligamento.

Assim, conclui-se que o diagnóstico e a compreensão do fenômeno da rotatividade são importantes para entender por que indivíduos decidem deixar a instituição para a qual fizeram concurso e, assim, gerar informações que auxiliem na tomada de decisão dos gestores. A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos delineados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de descrever o procedimento metodológico utilizado na pesquisa: caracterização e classificação do estudo, delimitação do universo da pesquisa, descrição do processo de coleta e análise de dados, assim como as delimitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2013, p.1), “[...] a atividade básica da ciência é a pesquisa”. Para que um conhecimento seja considerado científico, é necessário identificar os métodos que possibilitaram sua verificação, sendo definido como método o caminho para se chegar a um determinado fim (GIL, 2010). Desse modo, o método de raciocínio do presente estudo é o **método dedutivo**, que é aquele, conforme Lakatos e Marconi (2013), em que o pesquisador parte de leis consideradas gerais e universais, buscando explicar a ocorrência de fenômenos particulares. Segundo Gil (2010, p.9), o método dedutivo, de acordo com seu conceito clássico, “[...] é o método que parte do geral, e a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”.

Deste modo, no caso do presente estudo, ao se definir o problema de pesquisa, o tema foi estudado teoricamente, quando foram identificados as concepções gerais sobre o fenômeno da rotatividade de pessoal, para então, coletar e analisar os dados em uma realidade particular, mais precisamente aquela relativa à saída de servidores TAES da UFSC.

A presente pesquisa é caracterizada, quanto à sua natureza, como **aplicada**, uma vez que se pretende sugerir medidas que subsidiem o gestor de pessoas a lidar com o fenômeno da rotatividade na UFSC, conforme conceito de Vergara (2013, p. 47), em que “[...] a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática [...]”.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa caracteriza-se como **quali-quantitativa**, pois, segundo Creswell (2007), que denomina como misto o método que envolve a coleta e análise de duas formas de dados em um único estudo, no caso dados qualitativos e quantitativos. Complementando esta ideia, segundo Michel (2009, p. 39), “considera-

se como ‘qualiquanti’ (importante instrumento da pesquisa social) a pesquisa que quantifica e percentualiza opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica qualitativa”.

Segundo Roesch (1999), a abordagem **quantitativa** é aquela em que se utiliza de dados padronizados para estabelecer análises sobre o problema de pesquisa utilizando-se do ferramental estatístico para alcançar a compreensão do seu objeto de estudo (ROESCH, 1999). Para Michel (2000, p. 37), “a pesquisa quantitativa parte do princípio de que tudo pode ser quantificável, ou seja, que opiniões, problemas, informações, serão mais bem entendida se traduzida em forma de número”. Assim, quanto aos objetivos específicos “a” e “b” da presente pesquisa e no que se refere à análise dos questionários, estes possuem caráter quantitativo, uma vez que, para mensuração e interpretação dos dados, fez-se uso dos elementos básicos da estatística, tais como as ferramentas descritivas (gráficos, tabelas, entre outros).

Entretanto, sobre a abordagem **qualitativa**, Richardson (1999, p. 90) lembra que “[...] a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”. Assim como Michel (2009, p.36), que considera a pesquisa qualitativa como aquela

[...] que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. Por isso, carece de uma interpretação dos fenômenos à luz do contexto, do tempo, dos fatos. O ambiente da vida real é a fonte direta para obtenção dos dados, e a capacidade do pesquisador de interpretar essa realidade, com isenção e lógica, baseando-se em teoria existente, é fundamental para dar significado às respostas.

Essa abordagem é aplicada quanto aos objetivos específicos “c” e “d” e no que se refere às entrevistas, uma vez que a pesquisadora procurou relatar e compreender a situação atual do fenômeno da rotatividade de pessoal na UFSC, assim como para interpretação dos resultados considerando a realidade do contexto institucional e para a proposição de ações que subsidiem o gestor de pessoas da Instituição.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, como pretendeu descrever o cenário da UFSC quanto ao fenômeno da rotatividade de servidores técnicos-administrativos, o estudo pode ser caracterizado como pesquisa **descritiva**. Afinal, para Vergara (2013, p. 42), a pesquisa descritiva é aquela que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.”

Com relação aos meios, a presente pesquisa pode ser classificada como **estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental**. O estudo de caso, para Gil (2010, p. 37), “[...] é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Para Vergara (2013, p. 44), o “[...] estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Portanto, nesta pesquisa, tem-se o estudo de caso da UFSC, caracterizada como uma unidade que integra o conjunto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), vinculadas ao MEC (Ministério da Educação), mais precisamente sobre o fenômeno da rotatividade de pessoal de servidores técnico-administrativos.

É considerada como pesquisa documental, no entendimento de Vergara (2013, p. 43), como sendo aquela “[...] realizada em documentos conservados no interior dos órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes [...]”. Assim, com o objetivo de obter contribuições de fontes que ainda não receberam tratamento analítico, a pesquisadora fez uso de documentos institucionais, como relatórios e tabelas, consultas ao Diário Oficial da União (DOU), além de documentos legais, como Leis e Decretos. Já, a pesquisa bibliográfica pretende obter conhecimento científico sobre determinada informação e, conforme Gil (2010, p. 50), “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Assim, no contexto da presente pesquisa, no Capítulo 2 – Fundamentação Teórica, como forma de embasar este estudo, exploram-se temas como administração pública, administração universitária, gestão de pessoas e rotatividade, conforme Quadro 4 – Pilares teóricos e principais autores abordados.

Quadro 4 – Pilares teóricos e principais autores abordados.

PILARES TEÓRICOS	PRINCIPAIS AUTORES
Administração Pública Brasileira	Matias-Pereira (2010), Bergue (2011), Salm e Menegasso (2009), Di Pietro (2013), Bresser-Pereira (1996;1998) Denhardt (2007; 2012)
Administração Universitária	Oliven (2002), Fávero (2000, 2006), Cunha (2007), Mohry (2004), Schlickmann (2013), Meyer Jr (2005;2012;2014; 2015), Marra e Melo (2005), Souza (2009;2010), Grillo (2001), Paula (2009)
Gestão de Pessoas	Gil (2014), Dutra (2011), Milkovich e Boudreau (2000), Marras (2009), Lacombe e Heilborn (2008)
Gestão de Pessoas em IFES	Bergue (2007), Schickmann (2010), Grillo (2001)
Rotatividade (conceituação)	Mobley (1992), Snell e Bohlander (2010), Milkowich e Boudreau (2000), Spector (2010)
Causas da rotatividade	Mobley (1992), Linhares (2014), Rodrigues (2015)
Consequências e controle	Mobley (1992), Robbins (2005), Lacombe (2011), Ferreira e Freire (2001), Diogenes (2012), Steil (2016), Steil et al. (2016)
Rotatividade no Serviço Público e em IFES	Siqueira e Alves (2014), Siqueira et al. (2012), Diógenes (2012), Rodrigues (2015), Amaral e Lopes (2014)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2010, p.89), o universo ou população da pesquisa corresponde a “[...] um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Uma amostra, segundo o autor, é o subconjunto do universo por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características deste universo (GIL, 2010).

Assim, para determinar o universo da presente pesquisa, inicialmente utilizou-se da pesquisa documental às páginas dos Diários Oficiais da União (DOUs), por meio do site da Imprensa Nacional, buscando identificar os desligamentos de servidores da Instituição ocorridos entre 2008 a 2016. As buscas foram realizadas entre os meses de Setembro

e Abril de 2017, utilizando as seguintes palavras chaves: “universidade federal de santa catarina”, “exonerar a pedido” e “declarar vago”, considerando que são estas – a exoneração a pedido e a vacância por posse em outro cargo inacumulável – as formas de desligamentos voluntários consideradas nesta pesquisa, com base na legislação atual (BRASIL, 1990).

Também foi solicitado pela pesquisadora e autorizado pela PRODEGESP, a emissão do Relatório de Admissão e Desligamentos de servidores TAEs ocorridos entre 2008 e 2016 (UFSC, 2017h), sendo emitido em 05/05/2017 pela Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC), compilada do Sistema de Administração de Recursos Humanos da UFSC (ADRH/UFSC). Feita a comparação e análise dos dados contidos nos dois documentos (Diários Oficiais e Relatório do Sistema ADRH), foi identificado o desligamento de 476 servidores da UFSC, entre docentes (84) e TAEs, no período compreendido entre 2008 e 2016. Destes, 392 são servidores técnico-administrativos, representando 82,35% do total de desligamentos, correspondendo ao universo da presente pesquisa.

Os motivos de desligamentos voluntários constatados e a quantidade de TAEs desligados possibilitou a elaboração da Tabela 1 (Tipo do desligamento e quantidade de TAEs desligados - universo da pesquisa).

Tabela 1– Tipo do desligamento e quantidade de TAEs desligados - universo da pesquisa.

Tipo do Desligamento	Universo da pesquisa
Exoneração a pedido	219
Vacância por posse em outro cargo inacumulável	173
Total	392

Fonte: Adaptado de UFSC (2017h).

Assim, conforme já exposto anteriormente, a população da pesquisa inicialmente compreendia os 392 TAEs que solicitaram desligamento de forma voluntária no período de 2008 a 2016. Porém, após solicitação de relatório (UFSC, 2017h) ao SeTIC com as informações de contato da população da pesquisa, verificou-se que 45 TAEs não possuíam informações de contato acessíveis, como e-mail e/ou telefone disponíveis e/ou atualizados. Dessa forma, foi necessário utilizar-se de amostra não-probabilística por acessibilidade, em que o

pesquisador seleciona os elementos do universo a que tem acesso (GIL, 2010). Portanto, a amostra da presente pesquisa e assim, a população acessível, é composta por 347 TAEs que solicitaram desligamento do cargo de forma voluntária, no período de 2008 a 2016 que possuem dados de contato acessíveis, conforme Tabela 2 - Amostra da população acessível, de acordo com o motivo do desligamento, apresentada a seguir. Esses indivíduos foram consultados por meio de questionário eletrônico (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), que é melhor detalhado na seção 3.4 – Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados.

Tabela 2 – Amostra da população acessível, de acordo com o tipo do desligamento.

Tipo do Desligamento	Amostra acessível
Exoneração a pedido	196
Vacância por posse em outro cargo inacumulável	151
Total	347

Fonte: Elaborado pela autora, com base em UFSC (2017h).

Com relação às vacâncias para posse em outro cargo inacumulável (BRASIL, 1990), ressalta-se que tanto o relatório expedido pelo SeTIC (UFSC, 2017h) quanto as informações contidas nos Diários Oficiais, não contemplam a informação sobre para qual órgão o servidor se destinou, podendo ele ter saído da Instituição para assumir cargo em outro órgão, como também ter mantido o vínculo com a Instituição atual, no caso com a UFSC, apenas assumindo um novo cargo, em virtude de aprovação em novo concurso público. Portanto, os 151 casos de vacâncias para posse em outro cargo inacumulável a que se teve acesso, não dizem por si só que o servidor saiu da UFSC, podendo ele apenas ter se desligado de um cargo e assumido outro na própria UFSC. Assim, para efeito de análise dos dados e adequação à concepção de rotatividade⁶ (SNELL; BOHLANDER, 2010; MILKOWICH;

⁶ Para fins de estudo deste trabalho, conforme detalhado na seção 2.4 - Gestão da Rotatividade -, o fenômeno é entendido conceitualmente como a saída voluntária de uma organização (SNELL; BOHLANDER, 2010; MILKOWICH; BOUDREAU, 2000; MOBLEY, 1992). Logo, são considerados para fins desta pesquisa, os servidores TAEs aprovados em concurso público que tomaram posse, entraram em exercício e que optaram de forma voluntária por deixar o cargo e sair da Instituição, desconsiderando-se então, as saídas decorrentes de

BOUDREAU, 2000; MOBLEY, 1992) utilizado nesta pesquisa, foram consideradas para análise dos dados, apenas as respostas dos s que solicitaram desligamento total da Instituição, ou seja, exoneração a pedido ou vacância para posse em outro cargo inacumulável, desde que tenha saído para exercício em outro órgão.

Neste sentido, dos 347 sujeitos de pesquisa, selecionados por acessibilidade para resposta ao questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), conforme Tabela 2 (Amostra da população acessível, de acordo com o motivo do desligamento), 173 participaram da pesquisa respondendo ao instrumento, o que representa 49,85% do total consultado. Porém, conforme exposto anteriormente, por meio de critérios de acessibilidade e tipicidade, em que o pesquisador seleciona um subgrupo da população que é considerado representativo para toda a população (GIL, 2010; VERGARA, 2013), foram desconsideradas da análise 40 respostas, representando 23,1% dos respondentes, os quais solicitaram vacância para posse em outro cargo inacumulável, porém permaneceram trabalhando na UFSC, apenas com mudança de cargo, não caracterizando em si a saída efetiva da Instituição e, desta forma, contrariando a concepção de rotatividade de pessoal definido para esta pesquisa (SNELL; BOHLANDER, 2010; MILKOWICH; BOUDREAU, 2000; MOBLEY, 1992). Assim, a amostra analisada para a presente pesquisa corresponde 133 servidores respondentes, o que representa 38,33% da amostra acessível.

A seguir, o Tabela 3 – Resumo da população, amostras e sujeitos da pesquisa, apresenta uma síntese do universo da pesquisa e sujeitos da amostra a que se teve acesso e foram analisados, no que se refere às respostas do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa).

Tabela 3 - Resumo da população, amostra e sujeitos da pesquisa.

População Total (1)	Sujeitos sem contato (2)	Amostra acessível (1-2)	Total de Respondentes (3)	Sujeitos desconsiderados (4)	Amostra analisada (3-4)
392	45	347	173	40	133
		100% da amostra acessada	49,85% da amostra acessada	11,52% da amostra acessada	38,33% da amostra acessada

Fonte: Elaborado pela autora, com base em UFSC (2017h).

falecimentos, aposentadorias, demissões, remoções internas, bem como de vacâncias para outros cargos na própria Instituição.

Além dos já mencionados, são sujeitos da pesquisa a responsável pela gestão de pessoas da UFSC, nesse caso representada pela Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, a Chefe do Serviço de Concessões e Registros da Coordenadoria de Aposentadorias, Pensões e Exonerações (CAPE), vinculada ao Departamento de Administração de Pessoal (DAP) da PRODEGESP, que lida diariamente com os pedidos de exonerações e vacância de servidores, e a Psicóloga Organizacional do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da PRODEGESP. Com o intuito de identificar e analisar a percepção acerca dos fatores que levam a rotatividade dos servidores TAEs na UFSC, bem como evidenciar práticas de gestão, no sentido de ações de prevenção, com foco na retenção, caso existam, para lidar com o fenômeno na universidade, por meio de entrevistas semiestruturadas, esses sujeitos foram selecionados de forma não-probabilística por tipicidade, que segundo Vergara (2013), é um tipo de amostra constituída por uma seleção de elementos em que o pesquisador considera representativos para a pesquisa.

Assim, visando classificar os entrevistados de modo a manter as informações prestadas de forma anônima, o Quadro 5 – Código de identificação dos sujeitos, a seguir, apresenta a maneira utilizada para identificar cada um dos sujeitos participante das entrevistas, que no caso foram três, codificados de acordo com a ordem de realização das entrevistas.

Quadro 5 – Códigos de identificação dos sujeitos entrevistados.

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO	SUJEITO
E1	Entrevistado 1
E2	Entrevistado 2
E3	Entrevistado 3

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o intuito de também referir-se aos sujeitos respondentes da amostra analisada sem identificá-los, os 133 servidores que participaram respondendo o questionário foram codificados neste estudo da seguinte maneira: [R1, R2, R3... R132, R133], seguindo o critério de resposta dos questionários (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS

Inicialmente, destaca-se a coleta de dados feita de forma documental, com consulta aos diversos instrumentos legais como as seguintes legislações federais: o **Decreto n.º 8.659, de 05/04/1911** (BRASIL, 1911), que aprova a Lei Orgânica do Ensino Superior e do Fundamental na República; o **Decreto n.º 14.343, de 07/09/1920** (BRASIL, 1920), que institui a Universidade do Rio de Janeiro; o **Decreto-lei n.º 19.851, de 11/04/1931** (BRASIL, 1931), que dispõe que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema universitário; a **Lei n.º 4.024, de 20/12/1961** (BRASIL, 1961), que fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional; o **Decreto-Lei n.º 200, de 25/02/1967** (BRASIL, 1967), que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências; a **Lei n.º 5.540 de 28/11/1968** (BRASIL, 1968), que fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências; a **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988** (BRASIL, 1988); a **Lei n.º 8.112, de 11/12/1990** (BRASIL, 1990), que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais; a **Lei n.º 9.394, de 20/12/1996** (BRASIL, 1996), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional; a **Lei n.º 11.096, de 13/01/2005** (BRASIL, 2005b), que institui o Programa Universidade para Todos ProUni, regula a doação de entidades beneficentes de assistência social no Ensino Superior; altera a Lei n.º 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências; a **Lei n.º 11.091, de 12/01/2005** (BRASIL, 2005a), que 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; o **Decreto n.º 5.707 de 23/02/2006** (BRASIL, 2006a), que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; o **Decreto n.º 5.773 de 09/05/2006** (BRASIL, 2006b), que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino; o **Decreto n.º 5.824 de 29/06/2006** (BRASIL, 2006c), que estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano

de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; o **Decreto n.º 5.825 de 29/06/2006** (BRASIL, 2006d), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e o **Decreto n.º 6.096, de 24/04/2007** (BRASIL, 2007), que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni.

Foram consultados documentos institucionais como os **Relatórios de Gestão** dos anos 2000, 2001, 2005, 2014, 2015 e 2016 (UFSC, 2000; 2001; 2005; 2014; 2015a; 2016) e o **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/UFSC) 2015- 2019** (UFSC, 2015b), assim como os Relatórios de Admissão e Desligamentos de TAEs do ano de 2008 a 2016 (UFSC, 2017h), expedido pelo SeTIC em 05/05/2017, com autorização da PRODEGESP. Também foram feitas consultas às páginas dos Diários Oficiais da União (DOUs), por meio do site da Imprensa Nacional, buscando identificar os desligamentos de servidores da Instituição ocorridos entre 2008 a 2016.

A segunda parte da coleta de dados foi realizada por meio da aplicação dos instrumentos de coleta de dados questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) e entrevista semiestruturada (Apêndice B - Roteiro das entrevistas semiestruturadas com entrevistados da pesquisa). Para a definição dos citados instrumentos de coleta de dados, foram consideradas as categorias e seus respectivos fatores de análise, relativas aos objetivos específicos da pesquisa, conforme constam no Quadro 6 - Categorias e fatores de análise.

Quadro 6 - Categorias e fatores de análise.

(Continua)

Objetivos Específicos	Categorias de análise	Fatores de análise	Sujeitos	Instrumento de coleta
<p>Caracterizar o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação que solicitaram o desligamento de forma voluntária da Universidade Federal de Santa Catarina no período de 2008 a 2016;</p>	<p>Perfil sócio-demográfico dos servidores TAEs desligados</p>	<p>Idade; Escolaridade; Cargo; Nível; Data de admissão; Lotação; Data do desligamento; Motivo do desligamento; Função de chefia.</p>	<p>TAEs desligados voluntariamente no período de 2008 a 2016</p>	<p>Pesquisa Documental: acesso a relatórios institucionais;</p> <p>Questionário (Apêndice A): Perguntas 1 a 13.</p>
<p>Identificar fatores individuais e organizacionais que levam rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação</p>	<p>Causas da rotatividade de pessoal</p>	<p>Fatores Individuais e Organizacionais.</p>	<p>TAEs desligados voluntariamente no período de 2008 a 2016</p>	<p>Questionário (Apêndice A) Adaptado de Mobley (1992), Linhares (2014) e Rodrigues (2015): Perguntas 14, 15 e 16.</p>

na UFSC;				
Descrever a visão dos atores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) sobre a gestão da rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC;	Gestão da rotatividade	Ações de prevenção e retenção de pessoal.	Atores da PRODEGESP e da Coordenação de Aposentadorias, Pensões e Exonerações (CAPE)	Roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice B).
Propor ações para subsidiar o gestor de pessoas na gestão da rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC.	Proposições de ações	Ações voltadas a gestão dos fatores individuais e organizacionais determinantes para a rotatividade.	TAEs desligados voluntariamente no período de 2008 a 2016	Resultados dos demais objetivos específicos; Questionário (Apêndice A): Perguntas 17 e 18.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Vergara (2013, p. 52), o questionário, um dos instrumentos de coleta utilizado,

[...] caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital. [...] pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado ele faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas.

Assim, foi elaborado um questionário eletrônico (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), utilizando como suporte desse instrumento de pesquisa, a ferramenta conhecida como *Google Forms*, um serviço gratuito para elaboração e aplicação de questionários *online*, por meio da internet.

Com um total de 18 perguntas, o questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) foi elaborado e dividido em duas seções. A primeira seção buscou traçar o perfil sócio-demográfico dos respondentes, contendo treze perguntas, entre elas perguntas abertas, de livre resposta (questões 4 e 13) e fechadas, de múltipla-escolha (questões 1 à 3 e 5 a 12), buscando atender ao primeiro objetivo específico, conforme demonstrado no Quadro 6 (Categorias e fatores de análise).

A segunda seção, composta por cinco questões - entre elas duas fechadas com escalas de medidas (questões 14 e 15) e três perguntas abertas, de livre resposta (questões 16, 17 e 18). Esta segunda seção buscou atender ao segundo objetivo específico, por meio das perguntas 14, 15 e 16, que é de identificar os fatores individuais e organizacionais determinantes para a rotatividade de pessoal, com base no referencial teórico de Mobley (1992), Linhares (2014) e Rodrigues (2015), com as devidas adaptações para o contexto da Instituição do presente estudo.

As duas perguntas (14 e 15) com escala de medidas, buscou representar o nível de contribuição dos fatores determinantes (individuais e organizacionais) para o servidor se desligar do cargo na Instituição, utilizando a escala de 1 a 5, sendo que o nível 1 representou que o fator “Contribuiu totalmente”, o nível 3 representou que o fator foi “Neutro” e o nível 5 representou que o fator “Não contribuiu nada”. As questões 17 e 18 buscaram auxiliar no alcance do último objetivo específico, que seria o de propor ações para subsidiar o gestor de pessoas na gestão da rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC, conforme demonstrado no Quadro 6 (Categorias e fatores de análise).

Na etapa anterior às perguntas, estava disponibilizado para leitura e aceite, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que, conforme o Apêndice C (Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dos participantes do questionário), caso houvesse concordância do respondente em participar da pesquisa, avançava-se para dar início à participação no questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), respondendo às perguntas.

Antes do início da coleta de dados por meio do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), após a identificação e definição dos sujeitos de pesquisa, optou-se pela aplicação de um pré-teste com o questionário já pré-elaborado, com a participação de quatro sujeitos da pesquisa, com o objetivo de avaliar o instrumento de pesquisa quanto a sua clareza e compreensão. Conforme Roesch (1999), o pré-teste permite ao pesquisador verificar se as perguntas estão compreensíveis, se a sequência está boa, se há condições de analisar os dados e se os resultados fazem sentido. O resultado do pré-teste evidenciou a necessidade de alterações em algumas perguntas: como a exclusão de duas perguntas na primeira seção do questionário; a colocação de todas as perguntas com respostas obrigatórias aos respondentes, não podendo deixá-las em branco; a transformação de perguntas abertas em fechadas e a mudança da Escala Lickert⁷, previamente propostas para as perguntas sobre os fatores determinantes, para uma outra forma de escala de medidas.

Os ajustes necessários no questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) foram devidamente providenciados e os sujeitos de pesquisa selecionados foram contatados por e-mail, por meio de convite para participar da pesquisa (vide Apêndice E). O link para acesso e resposta ao questionário estava disponibilizado na mensagem do e-mail, que foi remetido aos sujeitos em cinco momentos diferentes, com primeiro envio em 22/06/2017, permanecendo online e disponível para resposta por trinta dias. Dos 347 sujeitos de pesquisa consultados, conforme Quadro 5 – Resumo da população, amostra e

⁷ Segundo Gil (2010), a Escala Lickert é um modelo de escala aplicado em instrumentos de coleta buscando a manifestação do grau de concordância ou discordância do respondente em relação ao enunciados da questão. As possibilidades de resposta vão da opção Concordo Totalmente, passando pelo Concordo, Nem Concordo Nem Discordo e Discordo, até chegar à opção Discordo Totalmente.

sujeitos da pesquisa, 173 responderam ao instrumento, o que representa 49,85% do total consultado por e-mail.

Com relação às entrevistas, outro instrumento de coleta de dados utilizados nesta pesquisa, segundo Gil (2010), estas podem ser definidas como o instrumento em que o pesquisador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação, sendo, portanto, uma forma de interação social. Como é o caso da presente pesquisa, para Michel (2009, p.68), a entrevista semiestruturada é aquela em que “[...] o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada; permite explorar mais amplamente uma questão”.

As entrevistas, que foram gravadas e transcritas para cada um dos entrevistados, foram realizadas com os três sujeitos previamente selecionados e ocorreram nos dias 08/06/2017, 12/06/2017 e 22/06/2017. Assim, antes de iniciar a coleta de dados, seguindo o roteiro de entrevista semiestruturada (vide Apêndice B - Roteiro das entrevistas semiestruturadas com entrevistados da pesquisa), o TCLE foi apresentado ao entrevistado e lido em conjunto para que ele conhecesse as condições da sua participação no processo (Apêndice D - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dos entrevistados da pesquisa). A partir da sua concordância em participar da entrevista, solicitou-se sua assinatura no Termo, para então iniciar a coleta de dados que, em média, durou cerca de 16 minutos para cada entrevistado.

A seguir são apresentadas as técnicas e instrumentos utilizados para a análise dos dados coletados por meio das respostas dos questionários e das entrevistas realizadas.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Como se trata de uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, quanto à abordagem quantitativa, para os dados coletados via questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), fez-se o uso de ferramentas da estatística, sobretudo a distribuição de frequência, com uso de tabelas e gráficos.

Quanto à abordagem qualitativa da pesquisa, também para os dados do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), assim como para os dados da entrevista e para os coletados em pesquisa documental, adotou-se a técnica de análise interpretativa proposta por Triviños (2012), em que a interpretação dos resultados está baseada em três aspectos fundamentais:

- a) Nos resultados alcançados no estudo (realidade investigada);

- b) Na fundamentação teórica; e,
- c) Na experiência pessoal do pesquisador junto ao fenômeno em foco.

Segundo Triviños (2012, p. 170), esta é uma técnica que apresenta

[...] dimensão subjetiva deste enfoque, cujas verdades se baseiam em critérios internos e externos, favorece a flexibilidade da análise dos dados. Isto permite a passagem constante entre informações que são reunidas e que, em seguida, são interpretadas, para o levantamento de novas hipóteses e nova busca de dados.

Portanto, considera-se, assim, de fundamental importância, a teoria desenvolvida no Capítulo 2 – Referencial Teórico da presente pesquisa, uma vez que serviu como base de apoio para análise do fenômeno investigado.

3.5.1 Análise das entrevistas

O roteiro de entrevista, instrumento de coleta definido para coletar dados referentes ao terceiro objetivo específico, que busca descrever a visão dos atores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) sobre a gestão da rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC, contou com cinco questões fundamentadas na teoria e destinadas ao alcance de tal objetivo.

Para os três entrevistados foram utilizados o mesmo roteiro de entrevista e suas respostas, após transcrição foram dispostas em uma tabela, sendo que cada tabela havia as respostas de uma pergunta separadamente, para melhor comparação e análise entre as respostas dos três entrevistados. A análise foi feita com base em Triviños (2012, que orienta estabelecer correlações entre os resultados, a fundamentação teórica e as observações do presente pesquisador.

3.5.2 Análise dos questionários

Dos 347 sujeitos consultados por e-mail, 173 responderam, representando 49,85% do total. Conforme já explicitado no Capítulo 3 - Metodologia, dos 173 respondentes, houve 40 respostas de servidores

que solicitaram vacância para posse em outro cargo inacumulável e que continuaram trabalhando na UFSC, que foram, portanto, desconsideradas por não estarem adequadas com a concepção de rotatividade definida para a pesquisa, que corresponde a saída voluntária de um trabalhador de uma organização. Portanto, foi considerada para análise dos questionários, 133 respostas, de acordo com o conceitual teórico em que está baseado esta pesquisa.

Assim, as perguntas de 1 a 3, bem como as de 5 a 12, eram perguntas de múltipla escolha e foram analisadas por meio de gráficos e tabelas. Porém, em algumas questões, pelo fato de serem abertas, necessitou que fossem criados padrões e categorias a fim de quantificação. Assim, apesar da utilização da abordagem interpretativa de Triviños (2012) na análise desta pesquisa, foi possível a identificação de padrões nas respostas dos sujeitos e assim quantificar as ocorrências desses padrões, muito embora esse não fosse o objetivo da técnica de análise utilizada. Esta situação ocorreu na pergunta aberta de número 4 (motivação para ingresso na UFSC) do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) em virtude da grande variedade de respostas, algumas, por semelhança, mas escritas de formas diferentes, foram padronizadas, categorizadas e quantificadas para que a análise fosse feita.

Na pergunta fechada e de múltipla escolha de número 8 (última lotação), por se tratar de setores da Universidade, foi necessário realizar o agrupamento de respostas quanto aos órgãos que possuíam semelhança na estrutura organizacional da universidade, como por exemplo com respostas como última lotação “Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas” e “Pró-Reitoria de Pesquisa”, estas foram agrupadas como “Pró-Reitorias”, assim também feito com os diversos centros de ensino citados, agrupados apenas como “Centros de Ensino”. Isso também ocorreu pois a pergunta continha a opção “Outros”, que possibilitava ao sujeito escrever outro setor não contemplado nas opções. A pergunta fechada de número 12 (motivo do desligamento), também em razão de existir a opção “Outros” apresentou uma grande variedade de respostas que, por semelhança de conteúdo, foram identificadas, padronizadas, agrupadas e quantificadas. Para a pergunta aberta de número 13 (quanto aos órgãos de destino), também foi necessário o mesmo processo de agrupamento de respostas semelhantes e posterior quantificação para a análise dos dados.

As questões 14 e 15 foram analisadas de acordo com a frequência de resposta em cada escala de medida, que foi quantificada e analisada levando em consideração, assim como todas as outras questões, a teoria

estudada e também fazendo relação com as respostas da pergunta de número 16, que questionava ao respondente “*Se pudesse resumir, qual a principal causa do seu desligamento da UFSC?*”. Ressalta-se que essa questão apresentou diversas respostas diferentes cuja forma definida para análise foi identificar padrões, de acordo com o conteúdo das frases de respostas dos sujeitos, que estivessem associados aos fatores individuais e organizacionais já definidos nas perguntas 14 e 15, para aí sim ser possível realizar a contagem da frequência. Além da grande variedade de respostas, apesar da perguntar pedir uma principal causa, muitos sujeitos responderam mais de um fator causador do seu desligamento, fato que também foi considerado na análise. Algumas causas não foram possíveis de serem associadas aos fatores definidos para a pesquisa, sendo criada uma categoria denominada “Não categorizados”, conforme Quadro 7 - Principais causas afirmadas pelos respondentes: fatores, unidades e frequência.

As perguntas 17 e 18 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) buscaram identificar, na opinião dos respondentes, o que a Instituição precisaria melhorar para que houvesse a motivação em permanecer na Universidade e quais sugestões poderiam ser dadas à UFSC para lidar com a gestão da rotatividade, respectivamente, também com o intuito de buscar compreender que ações e práticas poderiam ser propostas para subsidiar o gestor de pessoas a lidar com a rotatividade de TAEs na Instituição. Tais questões, por serem abertas, foram analisadas uma a uma, de modo que foram agrupadas considerando a similaridade entre elas. A questão 17 foi quantificada, enquanto que a 18 foi analisada, compilada e, na medida do possível, serviu de base para proposição de ações para subsidiar o gestor de pessoas a lidar com a rotatividade de TAEs na UFSC, último objetivo da presente pesquisa.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Quanto ao escopo temporal, a presente pesquisa está limitada pelo período de análise do fenômeno da rotatividade na Instituição, considerando que os sujeitos da pesquisa estavam restritos ao fato de terem se desligado voluntariamente dentro do período compreendido entre 01/01/2008 a 31/12/2016. Ainda temporalmente, ressalta-se o período de coleta de dados, que ficou restrita ao período de 22 de Maio a 22 de Junho de 2017 e, quanto às entrevistas, estas ocorreram ao longo do mês de Junho de 2017.

No que se refere ao escopo físico, o estudo considera a análise dos fatores determinantes da rotatividade de servidores Técnico-Administrativos em Educação, limitado a uma unidade de estudo, nesse caso a UFSC, não podendo, portanto, ser generalizado para outras instituições, nem para outros cargos, como no caso dos docentes, havendo, portanto, limitação quanto a população da pesquisa. Quanto às entrevistas, estas foram limitadas à participação de alguns gestores e pessoas que estão ligadas a gestão de pessoas e à gestão da rotatividade na Instituição, não abrangendo os gestores específicos dos setores em que saíram os servidores. Além disso, houve limitação quanto aos acessos aos dados de contato dos servidores que já se desligaram da Instituição, com alguns sem dados de e-mail e/ou telefone atualizados.

Quanto ao escopo teórico, a pesquisa limitou-se na definição de rotatividade, conceitualmente entendida como a saída voluntária de uma organização na visão dos autores Mobley (1992), Milkowich e Boudreau (2000), Snell e Bohlander (2010) e Spector (2010). Logo, são considerados para fins desta pesquisa, os servidores TAEs aprovados em concurso público que tomaram posse, entraram em exercício e que optaram de forma voluntária por deixar o cargo e sair da Instituição, desconsiderando-se então, as saídas decorrentes de falecimentos, aposentadorias, demissões, remoções internas, bem como de vacâncias de servidores para outros cargos na própria Instituição.

Além disso, o instrumento de coleta de dados junto aos servidores que saíram da Instituição foi desenvolvido, com base em Mobley (1992), Linhares (2014) e Rodrigues (2015). Essas fontes, sobretudo as duas últimas, foram selecionadas pelas contribuições que trazem ao estudo do fenômeno no âmbito das organizações públicas e de IFES.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, faz-se a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa, os quais foram contextualizados e fundamentados de acordo com a teoria desenvolvida na pesquisa, conforme Capítulo 2 – Fundamentação Teórica. Os resultados foram obtidos a partir das entrevistas com os sujeitos da PRODEGESP (Apêndice B - Roteiro das entrevistas semiestruturadas com entrevistados da pesquisa), da aplicação dos questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) aos servidores TAEs que solicitaram o desligamento de forma voluntária da UFSC no período de 2008 a 2016 (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), bem como os obtidos por meio de análise de documentos, tais como os Diários Oficiais da União e relatórios institucionais. Visando a compreender o fenômeno da rotatividade, sobretudo os fatores que levaram à rotatividade de servidores TAEs na UFSC no período de 2008 a 2016, o propósito deste capítulo é apresentar o alcance dos objetivos específicos, definidos no Capítulo 1 – Introdução do presente estudo - e, portanto, respeitando-se as categorias e respectivos fatores de análise (Quadro 6 - Categorias e fatores de análise).

Assim, inicia-se pela caracterização da unidade de estudo, no caso, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), juntamente com a contextualização da PRODEGESP e da CAPE, coordenadoria responsável pelo recebimento e desenvolvimento dos processos de saída de pessoas da Instituição. Na sequência, relatam-se os resultados obtidos na presente pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Instituição analisada neste estudo de caso, foi criada em 18 de Dezembro de 1960, por meio da Lei nº 3.849/1960 (BRASIL, 1960), que, em seu artigo 3, afirmava que a referida universidade teria personalidade jurídica e gozaria de autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar, na forma da lei. A Instituição faz parte da Administração Pública Indireta, sendo considerada uma autarquia de regime especial (UFSC, 2015b) vinculada ao Sistema Federal de Ensino Superior do Ministério da Educação (MEC) (UFSC, 2016a). Segundo seu Estatuto (UFSC,

2011), aprovado pelo Conselho Universitário (CUn), em sessão realizada no dia 3 de novembro de 1978 — Resolução n.º 65/7843, e pelo Ministro de Estado da Educação e Cultura, através da Portaria n.º 56 de 1º de fevereiro de 1982 (Parecer n.º 779/CFE/81), é uma instituição de ensino superior e pesquisa, *multicampi*, com sede no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, Santa Catarina.

Apoiada em valores que a afirmam, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica nos cenários regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e para a defesa da qualidade da vida, a UFSC tem como visão ser uma universidade de excelência e inclusiva, e, como missão (UFSC, 2015b, p.22),

[...] produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.

Com sua missão e finalidades a cumprir, enquanto Instituição atuante na produção, sistematização e socialização do saber filosófico, científico, artístico e tecnológico (UFSC, 2015b), a UFSC está estruturada academicamente em 5 *campi*: campus Florianópolis, em que foi inicialmente constituída, seguidos dos *campi* que foram criados e instalados, em 2009, em Araranguá, Curitiba e Joinville e, em 2013, o campus Blumenau, implantados com recursos advindos do Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI) (BRASIL, 2007; UFSC, 2015b). O campus sede, em Florianópolis, possui onze centros, sendo eles:

- a) Centro de Ciências Agrárias (CCA);
- b) Centro de Ciências Biológicas (CCB);
- c) Centro de Ciências da Educação (CED);
- d) Centro de Ciências da Saúde (CCS);
- e) Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM);
- f) Centro de Ciências Jurídicas (CCJ);
- g) Centro de Comunicação e Expressão (CCE);
- h) Centro de Desportos (CDS);
- i) Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH);

- j) Centro Socioeconômico (CSE);
- k) Centro Tecnológico (CTC).

Segundo seu Estatuto (UFSC, 2011), a administração da Universidade far-se-á em nível superior e em nível de unidades, subunidades e órgãos suplementares. Com relação à administração superior, esta é composta pelos Órgãos Deliberativos Centrais, que possui o Conselho Universitário (CUn) como órgão máximo deliberativo e normativo, competindo-lhe definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus resultados, e pelos Órgãos Executivos Centrais, composto pelo Reitor e Vice-Reitor, bem como pelas Pró-Reitorias e Secretarias, que possuem a função de auxiliar o Reitor no exercício de suas tarefas executivas, observadas as áreas de atuação afetas às atividades-fim e às atividades-meio (UFSC, 2011). Estes órgãos, integrantes da Administração Superior da UFSC, estão estruturados da maneira elencada a seguir:

a) Órgãos Deliberativos Centrais:

- Conselho Universitário;
- Câmara de Graduação;
- Câmara de Pós-Graduação;
- Câmara de Pesquisa;
- Câmara de Extensão;
- Conselho de Curadores.

b) Órgãos Executivos Centrais:

- Reitoria;
- Vice-Reitoria;
- Pró-Reitorias;
- Secretarias.

Em nível de unidades, que correspondem aos Centros de Ensino, e de subunidades, que correspondem aos Departamentos (UFSC, 2011), a administração destes se efetiva por meio dos seguintes órgãos:

a) Órgãos Deliberativos Setoriais:

- Conselhos das Unidades;
- Departamentos.

b) Órgãos Executivos Setoriais:

- Diretoria de Unidades;
- Chefia de Departamentos.

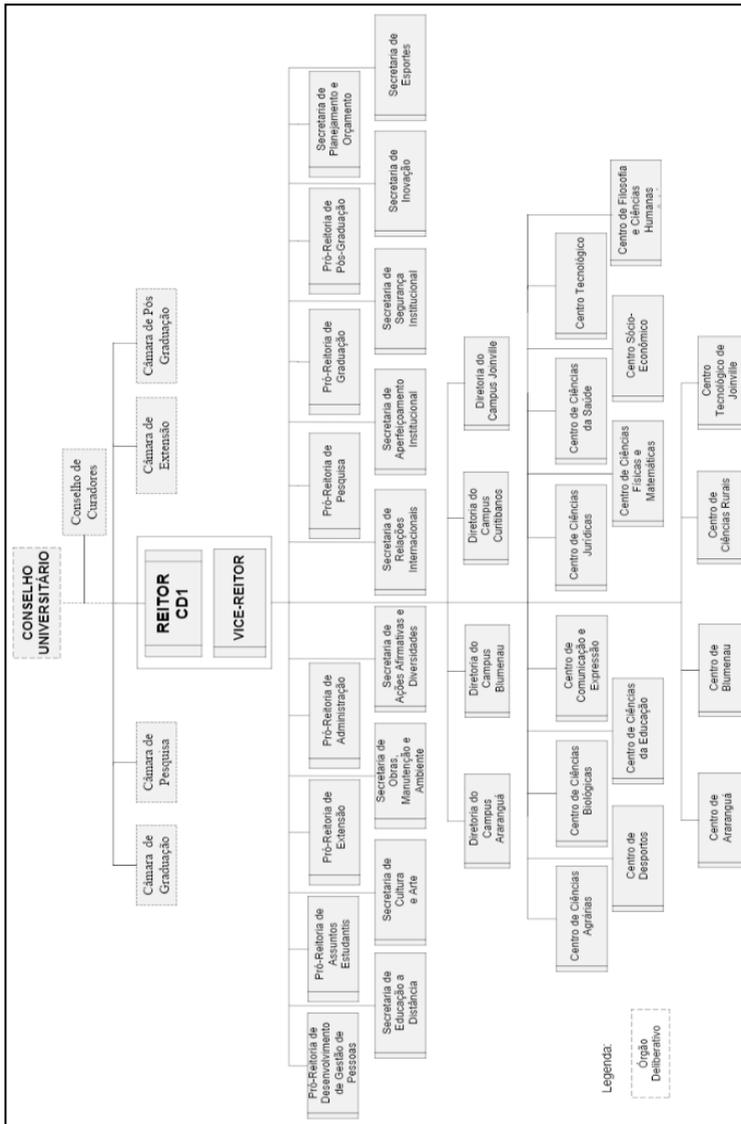
Para melhor desempenho de suas atividades, a UFSC dispõe de órgãos suplementares, de natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante, integrados ao campus Florianópolis (UFSC, 2015b), que são:

- a) Biblioteca Universitária;

- b) Biotério Central;
- c) Editora Universitária;
- d) Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago;
- e) Museu de Arqueologia e Etnologia Prof. Oswaldo Rodrigues Cabral;
- f) Restaurante Universitário; e
- g) Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC).

A Figura 2 - Organograma Geral da UFSC, a seguir, apresenta como a administração da UFSC está estruturalmente organizada.

Figura 2 – Estrutura organizacional da administração da Universidade.



Fonte: (UFSC, 2016c).

Com mais de 43 mil alunos matriculados na Educação Superior, conforme dados divulgados pelo Departamento de Planejamento e de Gestão da Informação – DPGI (UFSC, 2016b), em 2016, a UFSC possui 106 cursos de graduação presenciais, 13 cursos de graduação à distância e 165 cursos de pós-graduação *stricto sensu* (entre mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorado) e *lato sensu* (especialização). Ressalta-se que a maior parte dos cursos estão localizados no *campus* sede, em Florianópolis, onde se encontram os onze centros de ensino.

É neste mesmo *campus* que estão concentrados o maior número de servidores TAEs e docentes, conforme Tabela 4 (Quantitativo de servidores por *campi*, em 2016), corpo funcional essencial para que a Instituição cumpra suas demandas. Neste quadro, estão contabilizados apenas os docentes da Educação Superior, desconsiderando-se os docentes da Educação Básica, vinculados sobretudo ao Núcleo de Desenvolvimento Infantil e Colégio de Aplicação, que atuam na Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio. Os outros *campi* ainda possuem um número reduzido de servidores, quando comparado ao *campus* sede, considerando sua criação recente, sua estrutura e seu tamanho (Tabela 4 - Quantitativo de servidores por *campi*, em 2016).

Tabela 4 - Quantitativo de servidores por *campi*, em 2016.

Campus	Docentes (Efetivos)	TAEs
Araranguá	77	30
Blumenau	81	48
Curitibanos	66	41
Florianópolis	1995	3081
Joinville	97	42
Total	2316	3242

Fonte: Elaborado pela autora, com base em UFSC (2016b).

O ingresso do servidor público nos cargos da carreira técnico-administrativa e docente no Serviço Público Federal, como no caso da UFSC, obedece aos regramentos constantes da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), que dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Porém, cada carreira (TAEs e docentes) possui seu plano específico. Conforme o PDI (UFSC, 2015b, p.79),

[...] o Plano de Carreira é o conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade.

Assim, os cargos ocupados pelo corpo funcional da UFSC seguem a legislação vigente, que, no caso dos TAEs, refere-se ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), regulamentado pela Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005a) e, no caso dos docentes, diz respeito ao Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, regulamentado pela Lei n.º 12.772/2012, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012).

O PCCTAE, plano de carreira no qual se enquadram os servidores TAEs, sujeitos que são foco da pesquisa realizada, subdivide os cargos em cinco níveis de classificação, representados pelas letras A, B, C, D e E, de acordo com o nível de escolaridade mínimo exigido para a investidura (BRASIL, 2005a). O nível de classificação, segundo a Lei (BRASIL, 2005a), corresponde a um conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.

Deste modo, considerando-se que a população de análise da pesquisa são os Técnicos Administrativos em Educação, e seguindo o Estatuto da Universidade (UFSC, 2011), que, em seu artigo 82, afirma que o corpo Técnico-Administrativo compreende o pessoal ocupante de cargos de nível superior, nível médio e de nível de apoio, a Tabela 5 (Quantitativo de servidores TAEs, por nível de classificação, em 2016), apresenta o quantitativo de TAEs para o ano de 2016.

Tabela 5 - Quantitativo de servidores TAEs, por nível de classificação, em 2016.

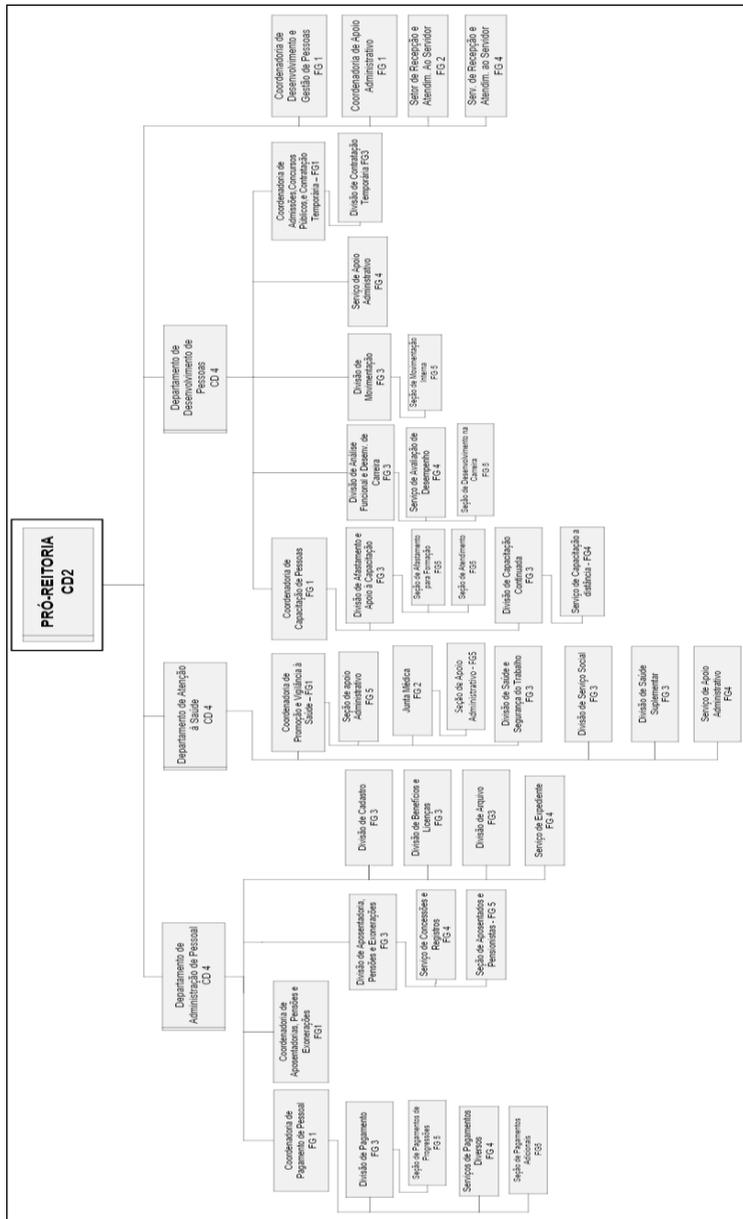
Campus	A – B (Apoio)	C – D (Médio)	E (Superior)	TOTAL
Araranguá	-	23	7	30
Blumenau	-	34	14	48
Curitibanos	1	26	14	41
Florianópolis	140	1873	1068	3081
Joinville	-	30	12	42
Total	141	1986	1115	3242

Fonte: Elaborado pela autora, com base em UFSC (2016b).

Com relação à Tabela 5 (Quantitativo de servidores TAEs, por nível de classificação, em 2016), é possível verificar que a maioria dos servidores da carreira técnico-administrativa, concentra-se atualmente no nível C e D, de escolaridade de nível médio, inclusive sua expressividade é verificada também nos outros *campi*, não apenas em Florianópolis, quando comparada aos cargos de nível superior. Cabe ressaltar que o número de TAEs de Nível Superior é crescente, quando se comparam os anos de 2007 a 2016, tem-se uma elevação de 50% no número de técnicos de nível superior que ingressaram na Instituição neste período (UFSC, 2016b).

A fim de cumprir sua missão, pautada pela dedicação à formação do ser humano, com sua atuação do ensino básico à pós-graduação, focada na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (UFSC, 2015b), a UFSC conta com uma estrutura de órgãos, conforme Figura 2 (Estrutura organizacional da administração da Universidade). Entre os órgãos citados, tem-se a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), localizada no *campus* Sede, em Florianópolis, estando hierarquicamente estruturada conforme organograma mostrado na Figura 3 (Organograma da PRODEGESP), a seguir.

Figura 3 – Organograma da PRODEGESP.



Fonte: UFSC (2016a).

A PRODEGESP foi criada, em Maio de 2016, com a mudança de gestão, em substituição à antiga Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP). É um órgão executivo central (UFSC, 2017a, *online*),

[...] com o objetivo de auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de desenvolvimento e gestão de pessoas, almejando o fortalecimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como um melhor nível de qualidade de vida no trabalho aos servidores docentes e técnico-administrativo em educação.

Suas atribuições, elencadas no *site* institucional da Pró-Reitoria (UFSC, 2017g, *online*), são:

- a) Coordenar a execução das ações inerentes à política de Desenvolvimento e de Gestão de Pessoas, definida pelo Conselho Universitário, zelando pelo cumprimento das normas pertinentes;
- b) Coordenar e acompanhar o desenvolvimento das políticas de potencialização de pessoas destinadas aos servidores docentes e servidores técnico-administrativos em educação;
- c) Coordenar políticas de benefícios da Universidade, dirigida à Comunidade Universitária;
- d) Promover a articulação com os setores que atuam em áreas afins, buscando a interdisciplinaridade na promoção do melhor nível de qualidade de vida no trabalho;
- e) Articular ações continuadas com as Comissões de representações das categorias dos docentes e técnico-administrativos em educação na implementação e acompanhamento de suas respectivas carreiras;
- f) Coordenar e acompanhar o desenvolvimento de ações de administração e de gerenciamento da vida funcional dos servidores;
- g) Coordenar e acompanhar o desenvolvimento de políticas de promoção social e a saúde

otimizando o processo de interação no trabalho

- h) Emitir portarias e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação; e,
- i) Executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo Reitor.

De acordo com o último relatório de gestão da Instituição (UFSC, 2016a, p.45), as competências da PRODEGESP são:

Auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de desenvolvimento e gestão de pessoas; coordenar a execução das ações inerentes à política de Desenvolvimento e de Gestão de Pessoas, definida pelo Conselho Universitário, zelando pelo cumprimento das normas pertinentes.

Conforme observado na Figura 3 (Organograma da PRODEGESP), esta Pró-Reitoria é composta por três departamentos: o Departamento de Administração de Pessoal (DAP); o Departamento de Atenção à Saúde (DAS); e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP). Quanto às competências destes Departamentos, de acordo com o último relatório de gestão da Instituição (UFSC, 2016a, p.45), o DDP (UFSC, 2016a, p.45) possui as competências de

Desenvolver ações institucionais, em consonância com o PDI, que desenvolvam o servidor como agente de transformação social, e promovam a melhoria do seu nível de qualidade de vida no trabalho, por meio da implementação de políticas de desenvolvimento e de gestão de pessoas.

O Departamento de Atenção à Saúde (DAS) (UFSC, 2016a, p.45) possui as competências de

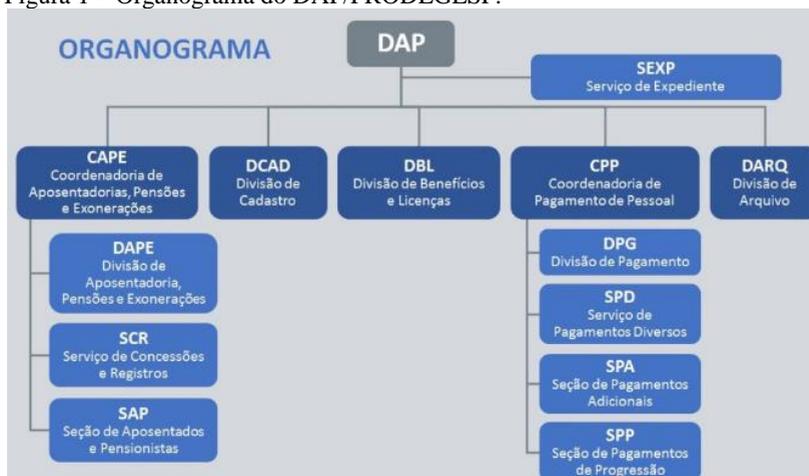
Desenvolver ações de Atenção à saúde e gerenciamento dos processos de trabalho nas questões que envolvem assistência suplementar, perícia oficial em saúde, promoção e vigilância em saúde, que visem à qualidade de vida no trabalho, o reconhecimento e a valorização dos servidores da UFSC em consonância com a

Política Nacional de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal e demais normativas correlacionadas.

Já, o Departamento de Administração de Pessoal (DAP) (UFSC, 2016a, p.45) possui as competências de “coordenar e desenvolver ações de administração de pessoal e gerenciamento dos processos de trabalho que envolve questões relacionadas às aposentadorias, pensões, exonerações, benefícios e licenças, pagamentos, cadastros e arquivos”.

O DAP (Departamento de Administração de Pessoal), conforme Figura 4 (Organograma do DAP/PRODEGESP), a seguir, possui em sua estrutura uma Coordenadoria de Aposentadorias, Pensões e Exonerações (CAPE), objeto de atenção deste estudo, justamente por ser responsável, dentre outras atividades, pelo processamento da saída de servidores da Instituição.

Figura 1 – Organograma do DAP/PRODEGESP.



Fonte: UFSC (2017b).

Deste modo, a CAPE conta atualmente com uma equipe de seis servidores, dentre eles, uma coordenadora, estruturada em três setores (UFSC, 2017c), quais sejam:

- a) Divisão de Aposentadorias, Pensões e Exonerações;
- b) Serviço de Concessões e Registros; e,
- c) Seção de Aposentados e Pensionistas.

A CAPE tem a finalidade de prestar o atendimento aos servidores em questões relativas à, por exemplo, contagem de tempo de contribuição para fins de aposentadoria e abono permanência, além de iniciar e dar os devidos encaminhamentos aos processos de abono permanência, aposentadoria, pensão civil (por morte) e exoneração até a sua conclusão (UFSC, 2017c). O setor trata, então, dentre outros serviços, das exonerações e vacâncias de servidores da Universidade, sendo, assim, a unidade que processa os desligamentos voluntários estudados na presente pesquisa.

Após caracterização da unidade de estudo, a UFSC, a contextualização da PRODEGESP nesse meio e, conseqüentemente, da CAPE, unidade que processa os pedidos de desligamentos voluntários dos servidores na Instituição, são apresentadas, a seguir, as seções que buscam responder, pontualmente, a cada um dos objetivos específicos desta pesquisa.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS SERVIDORES QUE SOLICITARAM DESLIGAMENTO

Para o alcance do primeiro objetivo específico definido para esta pesquisa, que consiste em caracterizar o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação que solicitaram o desligamento de forma voluntária da UFSC, no período de 2008 a 2016, foram realizadas duas análises de dados. A primeira ocorreu por meio de pesquisa documental aos relatórios institucionais emitidos pelo SeTIC, considerando os 392 TAEs, universo da pesquisa, que solicitaram exoneração a pedido ou vacância do cargo no período definido. A segunda análise a respeito da caracterização dos servidores desligados corresponde à amostra definida na Seção 3.3 - Delimitação do Universo da Pesquisa -, ou seja, aos 133 sujeitos respondentes do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa).

4.2.1 Análise dos relatórios institucionais de admissões e desligamentos expedidos pelo SeTIC com relação ao universo da pesquisa

Inicialmente foi feita a análise documental dos Relatórios de Admissão e Desligamentos de TAEs do ano de 2008 a 2016 (UFSC, 2017h), expedido pelo SeTIC, conforme descrito na metodologia. Esta primeira análise tem a finalidade de apresentar um diagnóstico inicial de

como ocorreu o fenômeno da rotatividade de servidores TAEs ao longos dos oito anos analisados, de forma quantitativa.

Dessa forma, de acordo com os dados dos relatórios (UFSC, 2017h), constata-se que ocorreram 392 desligamentos voluntários de servidores TAEs no período de 2008 a 2016, conforme Tabela 6 (Tipos e quantidade de TAEs desligados voluntariamente), compreendendo os dois tipos de desligamentos considerados nesta pesquisa: a exoneração a pedido e a vacância para posse em outro cargo inacumulável, representado por 55,87% e 44,13% do total, respectivamente.

Tabela 6 - Tipos e quantidade de TAEs desligados voluntariamente.

Tipo do desligamento	Qtde	%
Exoneração a pedido	219	55,87
Vacância por posse em outro cargo inacumulável	173	44,13
Total	392	100%

Fonte: Adaptado de UFSC (2017h).

Com relação às vacâncias para posse em outro cargo inacumulável (BRASIL, 1990), ressalta-se que o relatório expedido pelo SeTIC (UFSC, 2017h) não contempla a informação sobre o órgão para qual o servidor destinou-se. Afinal, o servidor pode ter saído da Instituição para assumir cargo em outro órgão, como também ter mantido o vínculo com a Instituição atual, no caso com a própria UFSC, apenas assumindo um novo cargo, em virtude de aprovação em novo concurso público, conforme menciona Rodrigues (2015). Assim, dos 173 casos de vacância do cargo, não se pode afirmar que todas resultaram em saídas efetivas da UFSC, o que, de fato, é o objeto desta pesquisa.

Com relação aos cargos que mais solicitaram desligamentos na Instituição, pode-se constatar, conforme a Tabela 7 (Cargos principais que solicitaram desligamento no período de 2008 a 2016), que o cargo de Assistente em Administração, de nível de classificação D (BRASIL, 2005a), tendo o nível médio completo como exigência mínima de escolaridade, representa quase metade das solicitações (42,45%). Segundo Relatório de Admissões expedido pelo SeTIC (UFSC, 2017h), em 2017, esse cargo também é o que apresentou maior número de admissões ao longo do período analisado. O alto índice de desligamentos desse cargo vai ao encontro com o que afirma Rodrigues (2015), em sua pesquisa, na qual a autora ressalta que é comum servidores ingressarem para o cargo de Auxiliar em Administração

(nível fundamental) e, posteriormente, serem aprovados em concurso na mesma instituição para o cargo de Assistente em Administração (nível médio) ou qualquer outro cargo de nível superior, o que se pode inferir desta situação, em que servidores de cargos de nível médio, no caso, assistentes em administração, podem ser aprovados para outros cargos de nível superior.

Tabela 7 - Cargos principais que solicitaram desligamento entre 2008 a 2016.

(Continua)

Cargos	Quantidade	%
Assistente em Administração	166	42,35
Médico-Área	26	6,63
Técnico de Laboratório/Área	20	5,10
Técnico em Enfermagem	17	4,34
Engenheiro-Área	14	3,57
Administrador	12	3,06
Auxiliar dm Administração	11	2,81
Técnico de Tecnologia da Informação	9	2,30
Administrador de Edifícios	9	2,30
Analista de Tecnologia da Informação	9	2,30
Enfermeiro-Área	9	2,30
Auxiliar de Enfermagem	8	2,04
Contador	7	1,79
Assistente Social	4	1,02
Químico	3	0,77
Auxiliar de Biblioteca	3	0,77
Auditor	3	0,77
Técnico em Assuntos Educacionais	3	0,77
Assistente de Laboratório	3	0,77
Vigilante	3	0,77
Tradutor Interprete	3	0,77
Arquiteto e Urbanista	2	0,51
Técnico em Edificações	2	0,51
Técnico em Contabilidade	2	0,51

Biólogo	2	0,51
Técnico em Eletrônica	2	0,51
Contínuo	2	0,51
Arquivista	2	0,51
Pedagogo/Área	2	0,51
Psicólogo/Área	2	0,51
Museólogo	2	0,51
Outros	30	7,65
Total	392	100,00%

Fonte: Adaptado de UFSC (2017h).

Ao se analisarem as datas de admissões dos servidores desligados, conforme Tabela 8 (Ano de admissão dos servidores que solicitaram desligamento no período de 2008 a 2016), a seguir, constata-se que 77,54% dos servidores que solicitaram algum tipo de desligamento do cargo nesse período entraram na Instituição a partir de 2008. Ou seja, ao mesmo tempo que o advento do REUNI (BRASIL, 2007) permitiu novos concursos e novas contratações, aumentou-se, também, significativamente a quantidade de saídas da Instituição. A constatação desse fato vai ao encontro com o que Bergue (2014, p.255) afirma que, no contexto dos fenômenos da “indústria dos concursos” e dos “concurseiros”, a rotatividade de pessoal tem sido uma preocupação constante para os gestores públicos. Rodrigues (2015, p.136) também destaca, em sua pesquisa, que tais fenômenos endossam a saída frequente de servidores, que por sua vez, realizam diversos concursos ao mesmo tempo, sendo assim, um cargo público acaba por servir de “trampolim” para outro (RODRIGUES, 2015).

Tabela 8 – Ano de admissão dos servidores que solicitaram desligamento entre 2008 a 2016.

(Continua)		
Ano de admissão	Quantidade	%
1977-1990	17	4,34
1990-2000	24	6,12
2000-2007	47	11,99
2008	42	10,71
2009	14	3,57

2010	36	9,18
2011	60	15,31
2012	75	19,13
2013	24	6,12
2014	35	8,93
2015	16	4,08
2016	2	0,51
Total	392	100,00%

Fonte: Adaptado de UFSC (2017h).

Com base no Relatório de Admissões no período de 2008 a 2016 (UFSC, 2017h), foi feita uma análise com relação à quantidade de saídas de servidores TAEs, com o intuito de ter uma base sobre a relação de entradas/saídas da Instituição para o período de análise. Da Tabela 9 (Relação entrada/saídas no período de 2008 a 2016), pode-se verificar que os percentuais de saídas são relativamente altos, com relação ao número de entradas. Particularmente, no ano de 2009, o percentual chegou a quase 89% e a partir de 2013 os percentuais superaram os 20%. Este fato pode gerar preocupação aos gestores, pois altos são os custos com o recrutamento, seleção, treinamento e capacitação de pessoas nas organizações, conforme Robbins (2005), Lacombe (2011) e Ferreira e Freire (2001). Com relação ao custos para o serviço público, tem-se toda a operacionalização dos concursos públicos, bem como os custos com a contratação, treinamento e capacitação do novo servidor (RODRIGUES, 2015).

Tabela 9 – Relação entrada/saídas entre 2008 a 2016.

(Continua)

Ano	Total de Entradas no ano	Total de Saídas no ano	% de saídas com relação às entradas
2008	159	20	12,58
2009	34	30	88,24
2010	287	44	15,33
2011	269	33	12,27
2012	296	38	12,84
2013	193	55	28,50
2014	298	76	25,50

2015	253	51	20,16
2016	202	45	22,28
Total	1991	392	19,69%

Fonte: Adaptado de UFSC (2017h).

Pela Tabela 10 (Lotações dos servidores que solicitaram desligamento entre 2008 e 2016), tem-se os setores que mais tiveram desligamentos no período analisado, com destaque para os centros de ensino, que representam quase 30% do total dos desligamentos constantes nos relatórios (UFSC, 2017h). O Hospital Universitário também apresenta grande proporção de saídas (cerca de 25%), seguido pelas Pró-Reitorias, conforme Tabela 10, a seguir.

Tabela 10 – Lotações dos servidores que solicitaram desligamento entre 2008 e 2016.

Última Lotação	Quantidade	%
Centros de Ensino	114	29,08
Hospital Universitário - HU	97	24,74
Pró-Reitorias	82	20,92
Campi	30	7,65
Secretarias	29	7,40
Gabinete do Reitor	12	3,06
SeTIC	11	2,81
PU	5	1,28
Editora Universitária	3	0,77
Museu Universitário	2	0,51
Biblioteca Universitária - BU	2	0,51
Biotério	2	0,51
Órgãos deliberativos centrais	1	0,26
Agencia de Comunicação - AGEKOM	1	0,26
Colégio de Aplicação - CA	1	0,26
Total	392	100,00%

Fonte: Adaptado de UFSC (2017h).

Após a caracterização do universo da pesquisa, composto por 392 servidores técnico-administrativos que solicitaram exoneração a pedido ou vacância do cargo no período de 2008 a 2016, por meio da análise documental dos relatórios institucionais (UFSC, 2017h), segue-se com a caracterização do perfil dos servidores desligados a partir dos dados coletados por meio do instrumento de coleta questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa).

4.2.2 Análise do perfil dos respondentes do questionário

Com o intuito de alcançar o propósito do objetivo “a” desta pesquisa, que compreende caracterizar o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação que solicitaram o desligamento de forma voluntária da Universidade Federal de Santa Catarina no período de 2008 a 2016, foi aplicado um questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) com 347 servidores que compuseram a amostra acessível da pesquisa (vide Tabela 2 - Amostra da população acessível, de acordo com o tipo do desligamento). Do total consultado, 173 sujeitos responderam à pesquisa, porém, destes, 40 respondentes continuaram com o vínculo na UFSC, solicitando apenas vacância do cargo (por terem passado em concurso para outro cargo), não caracterizando assim, sujeitos que fazem parte do objeto da presente pesquisa, que entende como concepção de rotatividade, a saída voluntária de pessoas de uma organização. Assim, por critérios de tipicidade, conforme mencionado no Capítulo 3 – Metodologia, esses 40 sujeitos foram desconsiderados da análise e assim, foram considerados 133 sujeitos respondentes que realmente saíram de forma voluntária da Instituição, conforme concepção adotada para este estudo⁸.

Deste modo, com um total de dezoito perguntas, o questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) foi elaborado e dividido em duas seções. A primeira seção buscou traçar

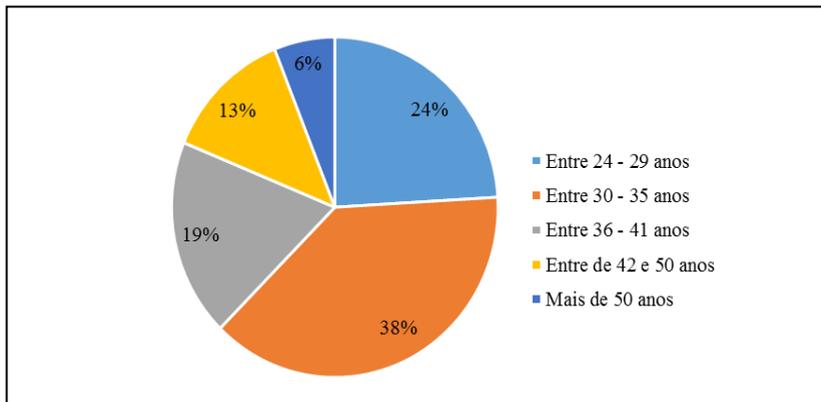
⁸ Para fins de estudo deste trabalho, conforme detalhado na seção 2.4 - Gestão da Rotatividade -, o fenômeno é entendido conceitualmente como a saída voluntária de uma organização (SNELL; BOHLANDER, 2010; MILKOWICH; BOUDREAU, 2000; MOBLEY, 1992). Logo, são considerados para fins desta pesquisa, os servidores TAEs aprovados em concurso público que tomaram posse, entraram em exercício e que optaram de forma voluntária por deixar o cargo e sair da Instituição, desconsiderando-se então, as saídas decorrentes de falecimentos, aposentadorias, demissões, remoções internas, bem como de vacâncias para outros cargos na própria Instituição.

justamente o perfil sociodemográfico dos respondentes, constando treze perguntas, entre elas, perguntas abertas, de livre resposta (questões 4 e 13) e fechadas, de múltipla-escolha (questões 1 à 3 e 5 a 12).

O primeiro aspecto abordado refere-se à **faixa etária atual** dos servidores pesquisados. A maioria deles (51 respondentes) encontra-se na faixa de 30-35 anos de idade, seguido por 32 servidores que possuem entre 24-29 anos. Assim, mais da metade dos respondentes (62%) possuía entre 24 a 35 anos, tratando-se de uma amostra relativamente jovem, conforme demonstrado no Gráfico 1 (Faixa etária dos respondentes). Considerando-se que a pesquisa foi aplicada no momento posterior à saída desses servidores, observa-se que eles eram ainda mais jovens quando saíram da Instituição. Estes dados podem relacionar-se com o resultado da pesquisa de Linhares (2014), que evidenciou uma tendência maior de rotatividade entre os servidores mais novos, com a maioria dos desligados tendo deixado a carreira antes de completar os três anos do estágio probatório.

Ainda observando o Gráfico 1 (Faixa etária atual dos respondentes), ressalta-se que cerca de 80% dos respondentes estão inseridos na faixa etária dos profissionais denominada de Geração Y (nascidos entre 1978 e 1990) ou estão próximos desta, que, conforme Paiva (2014), são aqueles profissionais que buscam crescimento, sucesso rápido e, sobretudo, a autorrealização, inferindo-se que os integrantes desse grupo só mantêm seu vínculo com a Instituição se estiverem atingindo suas expectativas. Caso contrário, decidem-se facilmente pela mudança de emprego (PAIVA, 2014).

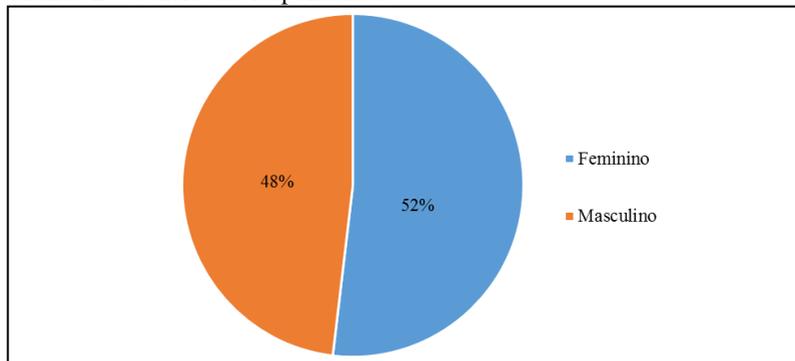
Gráfico 1 - Faixa etária atual dos respondentes.



Fonte: Dados primários (2017).

Em relação ao **gênero** dos servidores respondentes desligados que responderam à pesquisa, verificou-se a ocorrência de certo equilíbrio quantitativo, uma vez que, do total dos sujeitos respondentes, 69 são do sexo feminino e 64 do sexo masculino, conforme Gráfico 2 (Gênero dos respondentes), a seguir.

Gráfico 2 – Gênero dos respondentes.



Fonte: Dados primários (2017).

Quanto ao **ano de ingresso** na UFSC dos servidores que solicitaram o desligamento no período compreendido entre 2008 a 2016, conforme Tabela 11 (Ano de ingresso na UFSC dos respondentes), a seguir, constata-se que menos de 10% entraram na UFSC antes de 2008, isto é, entre 1977 a 2007, sendo que 90,98% dos respondentes entraram na UFSC a partir de 2008.

Tabela 11– Ano de ingresso na UFSC dos respondentes.

Ano de ingresso	Quantidade	%
1977 a 2007	12	9,02
2008	18	13,53
2009	8	6,02
2010	9	6,77
2011	18	13,53
2012	32	24,06
2013	13	9,77
2014	18	13,53
2015	4	3,01
2016	1	0,75
Total	133	100,00%

Fonte: Dados primários (2017).

Infere-se, destes dados, que a grande quantidade de servidores que ingressaram a partir de 2008 pode estar relacionada com o período de adesão da UFSC ao REUNI (BRASIL, 2007) em que, para atender com êxito os objetivos propostos pelo Programa, houve a necessidade de contratação de mais servidores TAEs (SOUZA; KOBIYAMA, 2010), por meio da realização de concursos públicos. Neste contexto, conforme Tabela 12 (Concursos de TAEs realizados pela UFSC), verifica-se que os concursos ocorreram com mais frequência a partir de 2008, totalizando 15 concursos de 2008 a 2016 para reposição de servidores TAEs, chegando a uma média de quase 2 (1,87) concursos por ano. Ainda analisando a Tabela 12 (Concursos de TAEs realizados pela UFSC), pode-se inferir justamente esse fato, antes de 2008, ano em que a UFSC aderiu ao REUNI (BRASIL, 2007) e, conseqüentemente, passou a receber mais recursos para investir em pessoal, sendo que o último concurso para contratação de servidores havia ocorrido em 2005 (UFSC, 2017d).

Tabela 12 – Concursos de TAEs realizados pela UFSC.

Ano	Quantidade de concursos no ano	Editais
2005	1	Edital 106/DDPP/2005
2008	1	Edital 018/DDPP/2008
		Edital 012/DDPP/2009
2009	4	Edital 037/DDPP/2009
		Edital 048/DDPP/2009
		Edital 151/DDPP/2009
2010	1	Edital 004/DDPP/2010
2011	1	Edital 080/DDPP/2011
2012	1	Edital 035/DDPP/2012
		Edital 182/DDP/2013
2013	4	Edital 233/DDP/2013
		Edital 251/DDP/2013
		Edital 252/DDP/2013
2014	1	Edital 171/DDP/2014
2015	1	Edital 142/DDP/2015
2016	1	Edital 015/DDP/2016
Total	16	-

Fonte: UFSC (2017d).

Quanto aos **motivos** que levaram os servidores respondentes desligados voluntariamente a procurar a UFSC como local de trabalho,

são diversos os fatores mencionados por eles por meio de uma questão aberta (questão 4 do Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), responderam mais de um motivo em várias das respostas, totalizando um número maior de fatores que o número de respondentes. Desta maneira, tais motivos foram categorizados por semelhança, e quantificados, conforme mostra a Tabela 13 (Motivos que levaram ao ingresso na UFSC), a seguir.

Os motivos de ingresso que mais se destacam são a **estabilidade** e o fato de se **tornar concursado e servidor** público ao entrar na Instituição, representando cerca de 30% do total de respondentes (Tabela 13 - Motivos que levaram ao ingresso na UFSC). Muitos dos que apontaram essa opção, por ser uma questão aberta, mencionaram a **estabilidade financeira**, como no caso de ter um salário e benefícios fixos, além da também mencionada **estabilidade do cargo**, considerando o fato de a Lei n.º 8112/1990 (BRASIL, 1990), em seu artigo 22, explicitar que “O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa”. A incidência desses motivos vai ao encontro do que apontam Siqueira e Alves (2014), Bergue (2014), Siqueira et al. (2012) e Diógenes (2012), que comentam sobre o fato de muitas pessoas dedicarem tempo e esforços para ingressarem no serviço público em virtude da estabilidade que o cargo efetivo possibilita, por meio do concurso público.

O terceiro motivo de atração mais indicado pelos sujeitos respondentes foi o **salário atrativo** (Tabela 13 - Motivos que levaram ao ingresso na UFSC), contrariando pesquisas como a de Amaral e Lopes (2014) e Rodrigues (2015), em que a maioria dos desligamentos analisados foram por conta de ingresso em outro cargo público em virtude de melhor remuneração e benefícios. Alguns respondentes realmente mencionaram o fato de que o salário realmente era atrativo à época que ingressaram, mas que “[...] *depois ficou ruim*” (R105).

Tabela 13 – Motivos que levaram ao ingresso na UFSC.

(Continua)

Motivos para entrar na UFSC	Quantidade	%
Estabilidade	35	19,44%
Ser concursado/Servidor Público	18	10,00%
Salário atrativo	17	9,44%
Localização/Residência	13	7,22%

Oportunidade de trabalho (concurso aberto)	13	7,22%
Trabalho na área de formação	12	6,67%
Imagem positiva da Instituição	12	6,67%
Trabalhar em meio acadêmico/educação	11	6,11%
Carreira	8	4,44%
Trabalhar na Instituição em que estudou	6	3,33%
Possibilidade de conciliar trabalho e estudo	5	2,78%
Possibilidade de incentivos e progressões	4	2,22%
O cargo	4	2,22%
Necessidade de emprego	4	2,22%
Ambiente de trabalho	3	1,67%
Realização pessoal/profissional	2	1,11%
Possibilidade de formação/capacitação	2	1,11%
Identificação com a instituição	2	1,11%
Busca de reconhecimento na profissão	1	0,56%
Carga horária	1	0,56%
Concurso "fácil"	1	0,56%
Conhecer novas pessoas	1	0,56%
Necessidade de adquirir experiência profissional	1	0,56%
O local de trabalho	1	0,56%
Desconsiderado ⁹	1	0,56%
Poder trabalhar com equipe de trabalho "diferenciada"	1	0,56%
Qualidade do trabalho	1	0,56%
Total	180	100,00%

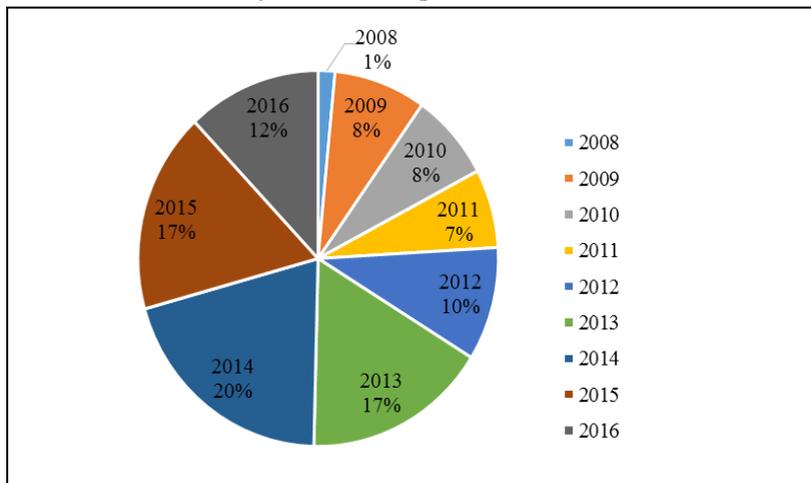
Fonte: Dados primários (2017).

Com relação ao **ano do desligamento** dos sujeitos respondentes, verificou-se que o ano de 2014 apresentou a maior quantidade de desligamentos (27 servidores). O período compreendido de 2013 a 2016 representou cerca de 66% dos desligamentos, conforme pode ser observado no Gráfico 3 (Ano do desligamento dos respondentes), a seguir. Ressalta-se que, segundo os últimos relatórios de gestão (UFSC, 2015a; 2016a), foram realizados em 2013, 2014, 2015 e 2016, sete

⁹ Este respondente em vez de responder os motivos que o levaram a ingressar na Instituição, respondeu os aspectos negativos desta, portanto foi necessário desconsiderar sua resposta.

concursos de servidores TAEs, quase metade do total de concursos realizados no período de 2008 a 2016, do que se pode deduzir que tenham sido realizados para repor o quadro de pessoal da Instituição, defasado pela rotatividade, dentre outros fatores.

Gráfico 3 – Ano do desligamento dos respondentes.



Fonte: Dados primários (2017).

A partir das informações solicitadas quanto ao ano de ingresso e de desligamento da Instituição, foi possível calcular, conforme revela a Tabela 14 (Tempo de permanência na UFSC em anos), o **tempo de permanência** dos servidores na UFSC, desde o momento que entraram até solicitarem o desligamento. Ressalta-se que cerca de 80% dos respondentes permaneceram na UFSC por menos de três anos, ou seja, tempo igual ou menor que o período de estágio probatório exigido pela legislação (BRASIL, 1990). Constata-se, então, que a maior parte dos servidores que solicitaram desligamento (106 servidores) ainda se encontrava no período de estágio probatório, ou seja, possuíam menos de 3 anos de exercício na UFSC. Do total de respondentes, totalizam, então, apenas 27 que já tinham vencido essa fase. Estes dados corroboram o que afirmam os últimos relatórios de gestão (UFSC, 2014; 2015a), em que um número representativo de servidores que estão ingressando não permanece na Instituição ou, quando permanecem, ficam por um período inferior ao do estágio probatório.

Neste mesmo viés, Bergue (2014, p.255) traz a ideia do surgimento dos, já comentados, fenômenos da “indústria do concurso” e

dos “concurseiros”, em que muitas pessoas, em busca da estabilidade e dos diversos benefícios que a carreira no serviço público oferece, têm como principal meta passar em concurso público e, assim, tornar-se servidor público. Neste sentido, tais indivíduos dedicam-se intensamente com vistas a um cargo público, podendo, por isso, sair do órgão público ou da iniciativa privada. Por isso, muitos dos que estudam para provas de concurso não realizam um único concurso, fazem vários ao mesmo tempo, podendo até ser aprovados em mais de um concurso ao mesmo tempo. Assim, nem sempre o cargo que ingressam é realmente o almejado e desejado e, conforme já destacado, os profissionais da Geração Y, em busca de autorrealização, estão sempre, e a todo momento, atrás de novas e melhores oportunidades, fato que pode justificar uma parcela de servidores tão jovens saindo da Instituição e permanecendo por tão pouco tempo (vide Tabela 14).

Além disso, o curto tempo de permanência do servidor na Instituição (vide Tabela 14 - Tempo de permanência na UFSC em anos) relaciona-se com o que afirmam Amaral e Lopes (2014, p.14), para os quais há indivíduos que utilizam o primeiro concurso e cargo públicos como “porta de entrada” para outros órgãos, colocando-se na organização em uma situação temporária, enquanto aguardam melhores oportunidades ou até aguardam outras nomeações em concursos mais atrativos.

Tabela 14 – Tempo de permanência na UFSC em anos.

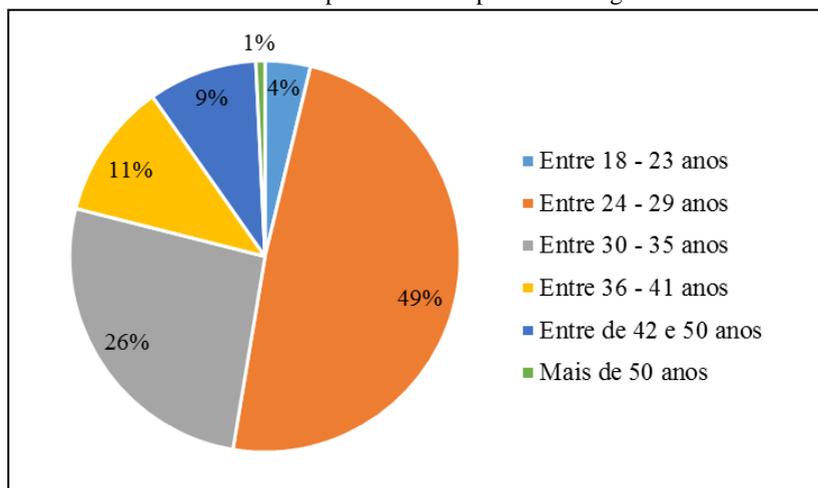
(Continua)		
Tempo de Permanência	Quantidade	%
1 ano	39	29,55
2 anos	31	23,48
0 ano	20	15,15
3 anos	16	12,12
4 anos	8	6,06
5 anos	4	3,03
6 anos	4	3,03
10 anos	3	2,27
14 anos	2	1,52
8 anos	1	0,76
15 anos	1	0,76
18 anos	1	0,76
24 anos	1	0,76
11 anos	1	0,76

Desconsiderado ¹⁰	1	0,76
Total	133	100,00%

Fonte: Dados primários (2017).

Quanto à **idade** dos servidores respondentes a época do desligamento (Gráfico 4 - Faixa etária dos respondentes na época do desligamento), verifica-se que mais da metade dos respondentes (70 respondentes) possuía entre 18 e 29 anos no momento em que solicitou sua saída da Instituição. Uma outra parte considerável, 35 respondentes (Gráfico 4 - Faixa etária dos respondentes na época do desligamento), possuía entre 30 a 35 anos quando solicitou seu desligamento. Mas o que é interessante destacar do Gráfico 4 (Faixa etária dos respondentes na época do desligamento), a seguir, é que, aproximadamente, 90% dos sujeitos respondentes da pesquisa se enquadravam na Geração Y (PAIVA, 2014), profissionais nascidos entre 1978 e 1990 que, conforme já comentado na análise do Gráfico 1 (Faixa etária atual dos respondentes), ao buscarem crescimento, sucesso rápido e autorrealização, não continuam no emprego se este não estiver atingindo suas expectativas (PAIVA, 2014).

Gráfico 4 – Faixa etária dos respondentes na época do desligamento.



Fonte: Dados primários (2017).

¹⁰ Um sujeito respondeu a data de ingresso maior que a data de desligamento, resultando em um tempo de permanência negativo, portanto foi necessário desconsiderar sua resposta.

Com relação aos **cargos**, percebe-se que, conforme Tabela 15 (Quantidade de cargos com maior índice de desligamento), os servidores respondentes da pesquisa encontravam-se investidos nos diversos cargos integrantes do PCCTAE, sendo o cargo de Assistente em Administração (47,38 %) o que, numericamente, predominou em relação aos demais. Esse cargo é de nível de classificação D e de escolaridade mínima de nível médio. Pode-se inferir desse dado, que esse alto índice de saída de assistentes deva-se ao fato de que a maior parte dos servidores TAEs que estava atuando na UFSC, em 2016 e em todos os anos a partir de 2007, é de nível médio (UFSC, 2016b). Por exemplo, dos 3242 técnicos-administrativos atuantes em 2016, 61,26% (1986) são de cargos de nível de classificação C ou D (UFSC, 2016b).

Sugere-se ainda que o fato de haver mais saídas em cargos de nível médio, pode estar relacionado com o que afirmam Amaral e Lopes (2014) e Rodrigues (2015), de que a nova geração de pessoas que está ingressando nas organizações tem, em sua maioria, ingressado com qualificação profissional superior ao exigido para o cargo, ou seja, entram em cargos de nível médio mesmo possuindo qualificação superior. Este é, por conseguinte, um dos fatores causadores do fenômeno da rotatividade, justamente pelas características da citada geração, que busca constantes melhorias salariais e trabalhos mais desafiadores (AMARAL; LOPES, 2014). Assim, apesar de os cargos de nível médio serem a maioria do quadro de pessoal (1986 servidores, 61,26% do total), tem-se 585 TAEs com apenas formação de nível médio (UFSC, 2016b). Infere-se daí que boa parte possui escolaridade acima de nível de graduação ou de pós-graduação, o que permite afirmar, considerando as características da geração, que esses servidores saem em busca de cargos compatíveis com a sua formação.

O segundo cargo com maior índice de saídas é o de Engenheiro (Tabela 15 - Quantidade de cargos com maior índice de desligamento), cargo de nível superior, com quase 8% de desligamentos com relação ao total de respondentes. A rotatividade deste cargo já é mencionada no relatório de gestão do ano de 2015, tendo como causa a “[...] remuneração abaixo dos valores praticados no mercado destes profissionais” (UFSC, 2015a, p. 443).

Tabela 15 – Quantidade de cargos com maior índice de desligamento.

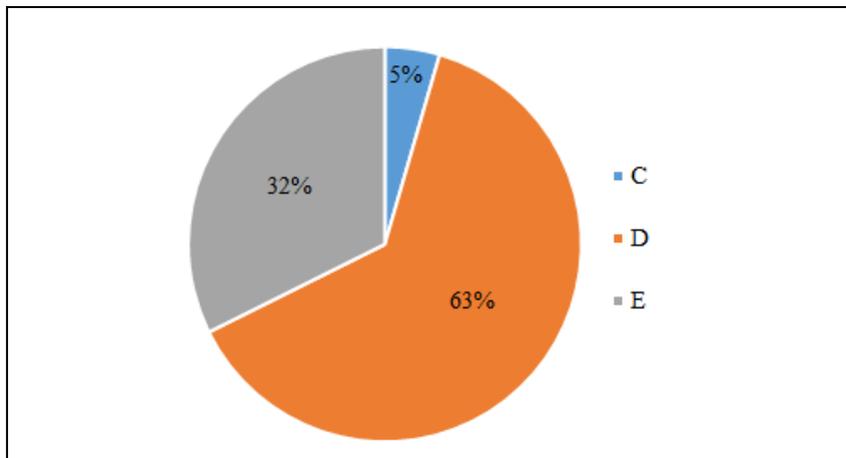
Cargo	Nível	Qtde.	%
Assistente em Administração	D	63	47,38
Engenheiro	E	10	7,52
Médico	E	8	6,02
Técnico de Laboratório	D	7	5,26
Técnico de Tecnologia da Informação	D	4	3,01
Analista de Tecnologia da Informação	E	4	3,01
Administrador	E	4	3,01
Técnico em Enfermagem	D	3	2,26
Assistente social	E	3	2,26
Contador	E	3	2,26
Auditor	E	2	1,51
Auxiliar em Administração	C	2	1,51
Tradutor e Intérprete	D	2	1,51
Secretária Executiva	E	1	0,75
Administrador de Edifícios	C	1	0,75
Enfermeiro	E	1	0,75
Técnico em Assuntos Educacionais	E	1	0,75
Fotógrafo	D	1	0,75
Eletricista	C	1	0,75
Diagramador	D	1	0,75
Técnico em Radiologia	D	1	0,75
Técnico em Edificações	D	1	0,75
Vigilante	D	1	0,75
Técnico em mecânica	D	1	0,75
Químico	E	1	0,75
Revisor de Textos	E	1	0,75
Arquivista	E	1	0,75
Auxiliar de enfermagem	C	1	0,75
Psicólogo clínico	E	1	0,75
Pedagogo/Área educação Especial	E	1	0,75
Museólogo	E	1	0,75
Total		133	100,00%

Fonte: Dados primários (2017).

Por meio do Gráfico 5 (Desligamentos por nível de classificação do cargo), percebe-se que a maior parte dos servidores respondentes desligados pertencem ao **nível de classificação D** (63%), tendo o nível

médio a escolaridade mínima exigida por concurso. Dos 133 servidores desligados respondentes, 84 pertenciam ao nível D, 43 ao nível E e apenas 6 pertenciam ao nível C. Os presentes dados sugerem que, como os cargos de nível médio são os que mais entram na UFSC, por sua vez, são os que mais saem, o que permite inferir que esses servidores podem estar em busca de cargos compatíveis com a sua formação.

Gráfico 5 – Desligamentos por nível de classificação do cargo.



Fonte: Dados primários (2017).

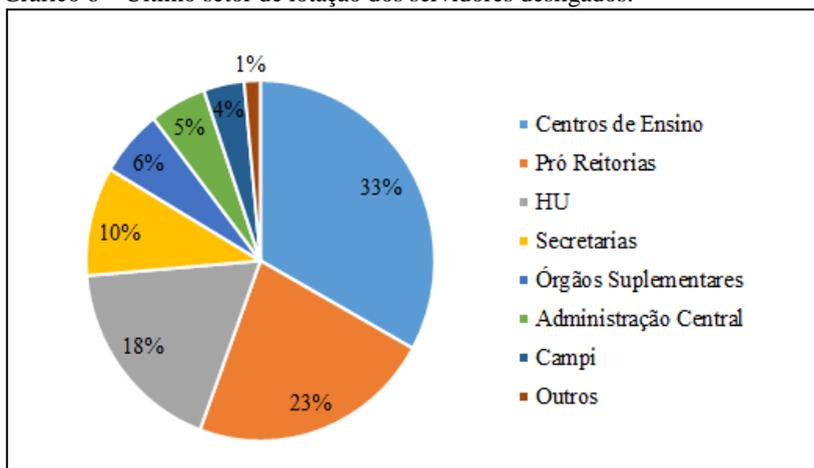
Com relação à **última lotação** dos servidores respondentes que solicitaram o desligamento de forma voluntária, constata-se, por meio do Gráfico 6 (Último setor de lotação dos servidores desligados), que os Centros de Ensino, considerados Órgãos de Execução Setoriais na estrutura da UFSC (UFSC, 2011), são os mais representativos no índice de saídas. O Centro de Ciências da Saúde (CCS) e o Centro de Ciências da Educação (CED) foram os que tiveram mais saídas, com 7 e 6 desligamentos, respectivamente. Em seguida, tem-se as Pró-Reitorias, com maior incidência de desligamentos, 22,56% do total de respondentes, sendo a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas a que mais apresentou desligamentos (8 servidores desligados). Cabe ressaltar que os primeiros órgãos (Centros de Ensino) estão relacionados diretamente às atividades fins da Instituição, aquelas ligadas ao ensino, pesquisa e extensão.

O Hospital Universitário (HU), órgão suplementar da Instituição, apresentou 18% de saídas com relação ao total de respondentes que

solicitaram desligamentos no período, no total de 24 servidores (Gráfico 6 - Último setor de lotação dos servidores desligados). Destes, destacam-se servidores investidos em cargos da área da saúde, como médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem e de laboratório e psicólogos, representando mais da metade dos desligamentos para esse setor. Segundo Linhares (2014), os trabalhos sobre rotatividade no setor público ainda são poucos, porém, destacam-se estudos na área da saúde como frequentes, podendo inferir-se que a rotatividade de pessoal nesse setor merece especial estudo. Neste sentido, Campos e Malik (2008), em um estudo sobre a rotatividade de médicos do programa de saúde da família, recordam que o problema da grande migração de profissionais de saúde, em especial de enfermagem, tem sido um fator de estímulo à realização de pesquisas que possibilitem a definir políticas voltadas para a permanência de profissionais de saúde nos espaços de trabalho.

Quanto aos outros setores de lotação dos servidores desligados (Gráfico 6 - Último setor de lotação dos servidores desligados), constata-se 13 servidores lotados em Secretarias, 8 em órgãos suplementares como o Museu Universitário, a Editora e o SeTIC, 7 lotados na Administração Central (Gabinete e Auditoria Interna) e 5 servidores nos *campi*, destacando-se os de Curitiba, Araranguá e Blumenau.

Gráfico 6 – Último setor de lotação dos servidores desligados.

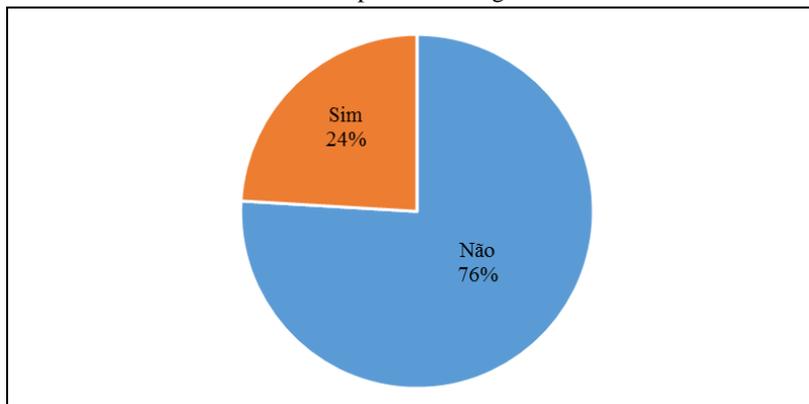


Fonte: Dados primários (2017).

Quanto ao exercício da **função de chefia** dos servidores à época do desligamento, conforme pode ser verificado no Gráfico 7 (Exercício

de chefia à época do desligamento), constata-se que a ampla maioria, isto é, 101 dos 133 servidores que solicitaram desligamento no período analisado não possuíam função de chefia ou cargo de direção na Universidade.

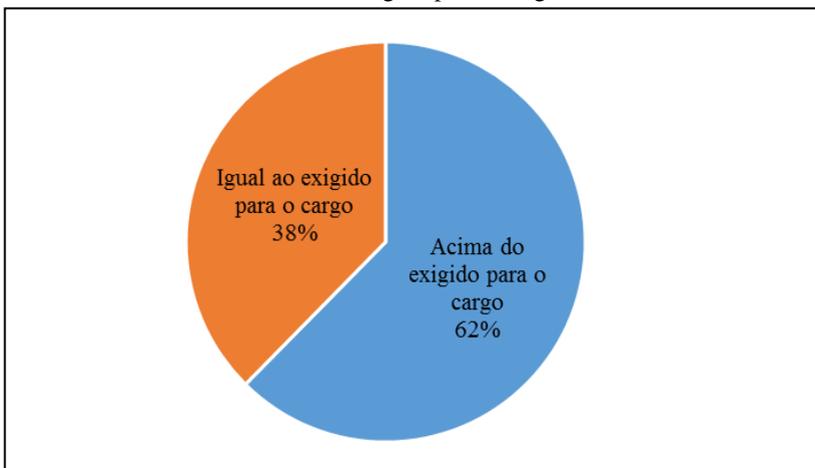
Gráfico 7 – Exercício de chefia à época do desligamento.



Fonte: Dados primários (2017).

Questionou-se aos sujeitos da pesquisa quanto ao **grau de escolaridade em relação ao exigido para o cargo**, no momento de ingresso na UFSC, conforme demonstrado no Gráfico 8 (Grau de escolaridade exigido para o cargo). A grande maioria, 83 dos 133 sujeitos, respondeu que o seu grau de escolaridade no momento do ingresso era acima do que era exigido para o cargo (Gráfico 8 - Grau de escolaridade exigido para o cargo). Este dado vai ao encontro do que afirmam Amaral e Lopes (2014), para os quais, a maioria das pessoas ingressantes no serviço público ingressam com qualificação profissional superiores ao exigido para o cargo e que as estatísticas dos concursos públicos demonstram que há candidatos com qualificação acima das exigidas disputando vagas a cargos com níveis de exigências menores. Segundo as autoras (AMARAL; LOPES, 2014, p.14), “[...] a mobilidade alta desses funcionários dentro e para fora da organização faz com que áreas que deveriam ter sido supridas de pessoal pelo concurso público voltem a ficar desfalcadas em curto espaço de tempo”, fato que se pode inferir dos dados dessa questão. Igualmente, Rodrigues (2015) faz a mesma constatação em sua pesquisa.

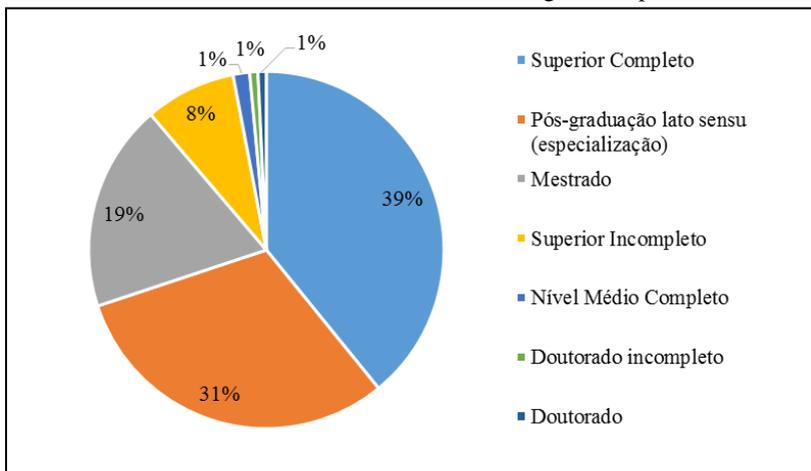
Gráfico 8 – Grau de escolaridade exigido para o cargo.



Fonte: Dados primários (2017).

O **grau de escolaridade** dos servidores no momento do desligamento revelou-se conforme apresentado no Gráfico 9 (Grau de escolaridade dos servidores desligados respondentes), em que 52 servidores possuíam nível Superior completo, 41 possuíam pós-graduação em nível de *lato sensu* (especialização), 25 servidores possuíam pós-graduação em nível de Mestrado, 11 com Superior incompleto, 2 com nível Médio e 2 com Doutorado completo e incompleto. Esses dados sugerem que embora a maioria dos servidores desligados estivessem investidos em cargos de nível Médio (nível de classificação D), conforme demonstrado no Gráfico 5 (Desligamentos por nível de classificação do cargo), 91% deles possuíam grau de escolaridade acima do nível Médio, corroborando os dados constatados no Gráfico 8 (Grau de escolaridade exigido para o cargo), que demonstrou que 69% dos servidores possuíam grau de escolaridade acima do exigido para o cargo.

Gráfico 9 - Grau de escolaridade dos servidores desligados respondentes.



Fonte: Dados primários (2017).

Pela Tabela 16 (Grau de escolaridade e níveis de classificação) demonstrada a seguir, é possível visualizar que, dos 84 servidores respondentes que estavam investidos em cargos de nível Médio, apenas 2 possuíam este nível de escolaridade (exigência mínima para o cargo), sendo que os restantes já estavam cursando nível superior ou já possuíam nível equivalente ou acima da graduação. O mesmo fato ocorre para o cargo de nível C (Tabela 16 - Grau de escolaridade e níveis de classificação), em que todos os servidores possuíam acima do exigido para o cargo no momento do desligamento. Infere-se, destes dados, que os servidores já ingressaram com grau de escolaridade acima do exigido para o cargo, confirmando os achados de Amaral e Lopes (2014) e Rodrigues (2015), como demonstrado no Gráfico 8 (Grau de escolaridade exigido para o cargo dos respondentes).

Tabela 16 – Grau de escolaridade e níveis de classificação.

(Continua)

Escolaridade	Quantidade	Níveis		
		C	D	E
Superior Completo	52	2	36	14
Pós-graduação <i>latu sensu</i> (especialização)	41	2	21	18
Mestrado	25	1	13	11

Superior Incompleto	11	1	10	-
Nível Médio Completo	2	-	2	-
Doutorado incompleto	1	-	1	-
Doutorado	1	-	1	-
Total	133	6	84	43

Fonte: Dados primários (2017).

Quanto aos **tipos e motivos dos desligamentos** apontados pelos servidores respondentes da pesquisa, a fim de se obter melhor representação, demonstra-se primeiramente na Tabela 17 (Tipos e motivos dos desligamentos dos servidores ingressantes em outro órgão público), os tipos e motivos de desligamento dos servidores que ingressaram em outro órgão público. Assim, constatou-se que, aproximadamente, 78% do total de servidores respondentes, totalizando 104 servidores (vide Tabela 17 - Tipos e motivos dos desligamentos dos servidores ingressantes em outro órgão público), assumiram outro cargo público nas mais diversas esferas de poder. Destacam-se as exonerações para exercer cargo público em órgãos das esferas Municipal e Estadual, com 53 servidores neste caso, além das vacâncias para posse em outros cargos na esfera Federal, com 42 servidores nesta situação, e de exonerações para ingressos em órgãos da Administração Indireta, como as empresas públicas e sociedades de economia mista (5 servidores), conforme Tabela 17 (Tipos e motivos dos desligamentos dos servidores ingressantes em outro órgão público).

Foram registrados (Tabela 17 - Tipos e motivos dos desligamentos dos servidores ingressantes em outro órgão público) casos em que o servidor solicitou exoneração para posse em outro cargo na esfera Federal (2 servidores). Essa situação ocorre quando o servidor não pode solicitar a vacância para posse em outro cargo inacumulável, pois, não é estável ainda, condição necessária para esse tipo de vacância (UFSC, 2017c). Da mesma forma, segundo dados da entrevista realizada com um dos sujeitos da pesquisa, embora haja o entendimento na UFSC de que as vacâncias para posse em outro cargo inacumulável só devam ocorrer entre órgãos da mesma esfera, no caso da Federal, em virtude de aproveitamento de direitos como o recebimento do 13º salário e usufruto das férias no novo cargo, o setor que faz o processo de vacância não pode impedir de realizar a vacância do servidor que vai para outra esfera, como Estado ou Município, caso o servidor solicite.

Tabela 17 – Tipos e motivos dos desligamentos dos servidores ingressantes em outro órgão público.

Tipos e Motivos do desligamento	Qtde	%
Exoneração para exercer cargo em outro órgão público de outra esfera, que não seja federal	53	39,85%
Vacância para posse em outro cargo público inacumulável (na esfera federal), mas que não seja para a UFSC	42	31,58%
Exoneração para trabalhar em Empresa Pública/Sociedade de Economia Mista	5	3,76%
Exoneração para posse em outro cargo na esfera Federal	2	1,50%
Vacância para posse em outro cargo público inacumulável na esfera estadual	2	1,50%
Total	104	78,19%

Fonte: Dados primários (2017).

Pode-se inferir destes dados (Tabela 17 - Tipos e motivos dos desligamentos dos servidores ingressantes em outro órgão público) que os servidores buscam outros cargos públicos em outras esferas em virtude da disparidade de remuneração existente entre as três esferas de poder – Legislativo, Judiciário e Executivo, fator que influencia na saída de pessoas do serviço público (RODRIGUES, 2015; AMARAL; LOPES, 2014). Afinal, a realidade remuneratória das IFES apresenta os menores salários e benefícios do poder Executivo, fato que pode justificar a alta rotatividade das Instituições de Ensino Superior (SIQUEIRA et al., 2012; AMARAL; LOPES, 2014).

Dentre os servidores que não saíram da Instituição para ingressar em outro órgão público, tem-se, mostradas pela Tabela 18 (Tipos e motivos do desligamento dos respondentes não ingressantes em outro cargo público), que as saídas para investimento em um negócio próprio, e até para trabalhar na iniciativa privada, com 15 respondentes, representando 11,26% do total de sujeitos respondentes, evidenciando que, mesmo que a maioria das pessoas que ingressam no serviço público busque estabilidade de emprego e segurança financeira, conforme Tabela 13 (Motivos que levaram ao ingresso na UFSC), ainda existem os que desejam empreender ou buscar outras formas de emprego e desafios.

Além desses já citados (Tabela 18 - Tipos e motivos do desligamento dos respondentes não ingressantes em outro cargo público), há, um menor número (13 servidores, próximo de 10%), que

solicitou o desligamento com o objetivo de estudar para outro concurso público, para se dedicar ao mestrado ou doutorado, por descontentamento/desmotivação com a Instituição, bem como por passar por desvio de função e assédio moral, por mudança de cidade ou país e por motivo de saúde, não caracterizando necessariamente que o servidor saiu com um outro emprego em vista ou até mesmo empregado.

Tabela 18 – Tipos e motivos do desligamento dos respondentes não ingressantes em outro cargo público.

Tipos e Motivos do desligamento	Qtde	%
Exoneração para montar negócio próprio	8	6,02%
Exoneração para trabalhar na iniciativa privada	7	5,26%
Exoneração para estudar para outro concurso público	4	3,01%
Mudança de país/cidade	3	2,26%
Exoneração para dedicação ao mestrado/doutorado	2	1,50%
Exoneração por desmotivação/descontentamento com a UFSC	2	1,50%
Exoneração por motivos de saúde familiar	1	0,75%
Exoneração por não aceitar práticas de desvio de função e assédio moral	1	0,75%
Recondução ao cargo de origem do qual tinha solicitado vacância	1	0,75%
Total	29	21,80%

Fonte: Dados primários (2017).

Por fim, dos 104 servidores que solicitaram desligamentos para ingressar em outro cargo público, buscou-se identificar quais órgãos estariam absorvendo estes servidores, conforme representado na Tabela 19 (Órgãos públicos aos quais se destinaram os respondentes desligados). Assim, foi identificado que, aproximadamente, 30% dos servidores que saíram da UFSC para ingressar em outro cargo público, continuaram trabalhando em Instituições de Ensino Superior, como as universidades e os institutos, sendo que as instituições com maior índice de ingressos foram o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com 15 e 5 servidores desligados, respectivamente (Tabela 19 - Órgãos públicos aos quais se destinaram os respondentes desligados). Considerando que, sair de uma IFES para outra (apenas 2 servidores ingressaram na

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, neste caso estadual) significa permanecer na mesma carreira que o servidor encontrava-se na UFSC, pode-se inferir, desses dados, que estes que pediram desligamento, passaram em concurso para cargos de nível superior, ou até mesmo como docentes, considerando a quantidade de servidores com Mestrado/Doutorado. Além desse fator, pode ter influenciado a localização da instituição para a qual o servidor ingressou, bem como também ter sido decisivo o clima organizacional destas, visto que, em caso de concurso para o mesmo cargo, a remuneração não sofre mudanças, pois, tratam-se de órgãos que possuem o mesmo plano de carreira (no caso de saídas para ingressos em IFES).

Além das instituições de ensino, os órgãos do poder Judiciário e do Ministério Público (Federal e Estadual) também absorveram servidores que se desligaram da UFSC, com 23 servidores, sendo que o órgão que mais recebeu servidores foi o Tribunal de Justiça (TJ) de Santa Catarina, com 16 servidores ingressantes (questão 13 do Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa). Além do TJ, outras respostas referem-se ao Tribunal Regional do Trabalho (TRT), ao Tribunal Regional Federal (TRF), ao Tribunal Regional Eleitoral (TRE) e ao Superior Tribunal de Justiça (STJ). Estes dados remetem a Rodrigues (2015) e a Amaral e Lopes (2014), que comentam sobre a disparidade de remuneração existente entre as três esferas de Poder – Legislativo, Judiciário e Executivo - exercendo influência na saída de pessoas do serviço público.

Constatarem-se, ainda, também saídas para Prefeituras e Câmaras Municipais, Secretarias de Estado, para carreiras Militares, empresas públicas e sociedades de economia mista, setor bancário, bem como os listados na Tabela 19 (Órgãos públicos aos quais se destinaram os respondentes desligados) como “Outros”, que apontaram apenas um servidor desligado para cada órgão, quais sejam: Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), Companhia Catarinense de Águas e Saneamento (CASAN), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASC), Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina (COHAB-SC), Centro de Referência Especializada de Assistência Social (Creas/Gaspar), Departamento de Transportes e Terminais de Santa Catarina (Deter/SC), Eletrosul, Empresa Municipal de Água e Saneamento de Balneário Camboriú (EMASA), Fundação Nacional de Saúde, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro).

Tabela 19 – Órgãos públicos aos quais se destinaram os respondentes desligados.

Órgãos de destino	Quantidade	%
Instituições de Ensino Superior	31	29,80%
Órgãos do Judiciário (Tribunais e outros)	23	22,11%
Ministério Público	9	8,65%
Prefeituras	7	6,73%
Secretarias Estaduais	6	5,77%
Carreiras Militares (Polícias, Marinha, Bombeiro)	4	3,85%
Fundação do Meio Ambiente - FATMA	4	3,85%
Câmaras Municipais	3	2,88%
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	3	2,88%
Bancos (Banco do Brasil e BRDE)	2	1,92%
Outros	12	11,54%
Total	104	100,00%

Fonte: Dados primários (2017).

Sintetizando-se, após pesquisar o perfil dos servidores TAEs que solicitaram o desligamento de forma voluntária da UFSC no período de 2008 a 2016, conforme estava proposto no objetivo específico “a” desta pesquisa, e se considerando os sujeitos que integraram a amostra do estudo (133 servidores), conclui-se que o grupo é caracterizado por ex-servidores cuja faixa etária atual, em sua maioria, está compreendida entre 30 e 35 anos, apresentando certo equilíbrio quantitativo no que diz respeito ao gênero dos respondentes. A grande maioria deles (90,98%) ingressou na UFSC a partir de 2008, sendo que a maior parte deles buscou a Instituição para trabalhar por motivos de estabilidade, de ser concursado e servidor público e por conta do salário atrativo. Considerando o período de análise dos desligamentos entre 2008 a 2016, verificou-se que o ano de 2014 foi o que apresentou maior número de desligamentos, porém o período compreendido de 2013 a 2016 representou cerca de 66% dos desligamentos, sendo que o tempo de permanência da maioria destes servidores (80%) não ultrapassou três anos, significando que a maioria permaneceu na UFSC por tempo igual

ou inferior ao período exigido estágio probatório. Constatou-se também que quase metade a dos respondentes (65 servidores) possuía entre 24 a 29 anos à época do desligamento e que o cargo de Assistente em Administração predominou, numericamente (47,38%), em saídas com relação aos demais, sendo que o nível de classificação D é o que apresenta maior índice de saídas (63%). Os dados também revelaram que os servidores desligados estavam lotados em sua maioria em Centros de Ensino (33%), nas Pró-Reitorias (23%) e no Hospital Universitário (18%), e que a maioria deles (76%) não possuíam função de chefia ou direção à época do desligamento. Quanto ao grau de escolaridade, 91% dos sujeitos possuíam grau de escolaridade acima do nível Médio e 62% já apresentava grau de escolaridade superior ao exigido para o cargo no momento de ingresso na UFSC. Por fim, contou-se que a grande maioria dos servidores (104 dos 133 sujeitos) saiu da Instituição para ingressar em outro órgão público, sendo os mais procurados outras IES e órgãos do poder Judiciário.

Diante do exposto, e após caracterizar o perfil dos servidores TAEs que solicitaram o desligamento de forma voluntária da UFSC no período de 2008 a 2016, propósito do primeiro objetivo da pesquisa, passa-se, então, para a próxima seção, referente ao segundo objetivo específico, que busca identificar fatores individuais e organizacionais que causam a rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC.

4.3 FATORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS DETERMINANTES PARA A ROTATIVIDADE DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UFSC

Com a finalidade de identificar os fatores individuais e organizacionais que causam a rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC e, assim, atender ao segundo objetivo específico desta pesquisa. Desta forma, a fim de os identificar fatores determinantes para a rotatividade de servidores TAEs na Instituição, na opinião dos 133 sujeitos respondentes da pesquisa, as perguntas 14, 15 e 16 da segunda seção do instrumento de coleta de dados (questionário) buscavam identificar o nível de contribuição dos fatores determinantes, individuais e organizacionais, para o servidor se desligar do cargo na Instituição. Nesta seção, apresentam-se a compilação e análise dos dados coletados quanto aos fatores

determinantes, individuais e organizacionais, da rotatividade de TAEs na UFSC, cujos resultados são apresentados a seguir.

4.3.1 Análise dos Fatores Individuais

Com o objetivo de identificar as causas da rotatividade de TAEs na UFSC, levaram-se em conta 18 fatores individuais de análise, que são: Idade; Tempo de serviço; Gênero/Sexo; Estado Civil; Grau de Instrução; Relações interpessoais; Relações com chefias/superiores; Stress; Comprometimento Organizacional; Uso de habilidades; Satisfação no trabalho; Importância/significado do Trabalho; Sentimento de realização; Impulso em mudar de local de trabalho (Síndrome de *Hobo*); Expectativa quanto ao trabalho/cargo; Família; Localização/mobilidade e Qualidade de vida. Esses fatores foram escolhidos e definidos levando-se em consideração a literatura consultada sobre as causas da rotatividade de pessoal, baseada nos autores Mobley (1992), Linhares (2014) e Rodrigues (2015), exposta no Capítulo 2 - Fundamentação Teórica - desta dissertação.

Assim, após proceder ao tratamento dos dados primários coletados por meio do instrumento de pesquisa (questionário), obtiveram-se os resultados quanto aos 18 fatores de análise apontados anteriormente, sintetizados na Tabela 20 (Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), a seguir.

Tabela 20 – Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC.

(Continua)

FATORES INDIVIDUAIS	1 Contribuiu Totalmente	2	3 Neutro	4	5 Não contribuiu nada
Idade	6	10	34	5	78
	12%		26%	62%	
Tempo de serviço	5	11	37	2	78
	12 %		28%	60%	
Gênero/Sexo	1	3	30	3	96
	3%		23%	74%	
Estado Civil	9	15	27	2	80
	18%		20%	62%	
Grau de Instrução	27	29	20	5	52
	42%		15%	43%	

Relações Interpessoais	13	25	28	6	61
	29%		21%	50%	
Relação com chefias/superiores	18	19	22	12	62
	28%		16%	56%	
Stress	26	24	24	5	54
	38%		18%	44%	
Comprometimento organizacional	16	19	39	9	50
	26%		29%	44%	
Uso de habilidades	21	24	30	11	47
	34%		22%	44%	
Satisfação no trabalho	39	36	16	6	36
	56%		12%	32%	
Importância/significado do trabalho	23	29	29	9	43
	39%		22%	39%	
Sentimento de realização	48	27	16	10	32
	56%		12%	32%	
Impulso em mudar de local de trabalho (síndrome de Hobo)	14	22	32	7	58
	27%		24%	49%	
Expectativa quanto ao trabalho/cargo	36	41	20	9	27
	58%		15%	27%	
Família	35	17	27	6	48
	39%		20%	41%	
Localização/Mobilidade	34	23	17	5	54
	43%		13%	44%	
Qualidade de vida	67	20	15	6	25
	65%		11%	24%	

Fonte: Dados primários (2017).

Percebe-se, pela Tabela 20 (Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), que os fatores individuais mais apontados pelos respondentes como sendo causas de sua saída da Instituição são a **qualidade de vida (65%)**, a **expectativa quanto ao trabalho/cargo (58%)**, o **sentimento de realização (56%)** e a **satisfação no trabalho (56%)**. Os fatores grau de instrução (42%), stress (38%), família (39%) e o uso de habilidades (34%) também tiveram altos índices positivos de concordância. Porém, os que não atribuíram contribuição ao fator incidiram em maior grau (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC).

Por outro lado, fica evidente que os sujeitos respondentes não consideram como fatores determinantes, especialmente, os fatores idade

(62%), tempo de serviço (60%), gênero/sexo (74%), estado civil (62), as relações interpessoais (50%), a relação com chefia/superiores (56%) e o impulso em mudar de local de trabalho (49%). Ao se totalizar o número de respostas, percebe-se que, de modo geral, há uma tendência negativa de resposta quanto ao nível de contribuição da maioria dos fatores individuais como causadores da rotatividade de TAEs na UFSC.

Quanto ao fator **idade** contribuir para a saída de TAEs da Instituição (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), os dados demonstram que 62% discordam sobre a contribuição do fator para sua saída, sendo que, destes, 78 dos 133 sujeitos afirmam que o fator não contribuiu em nada para o seu desligamento. Porém, apesar de os sujeitos não apontarem, considerando-se a baixa faixa etária da amostra a época do desligamento (79% com menos de 35 anos), Mobley (1992) afirma que há certa relação negativa com relação a idade, em que empregados mais jovens tem probabilidades mais altas de sair do emprego. Do mesmo modo, a pesquisa de Steil et al. (2016) também aponta que a variável idade influencia positivamente e de maneira proporcional à permanência do trabalhador, sendo que, quanto maior a idade, maior a retenção e chance da pessoa permanecer no trabalho.

Com relação ao **tempo de serviço** (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), 60% dos respondentes discordam que o fator tenha influenciado para sua saída da Instituição, sendo que, destes, 78 sujeitos afirmam que o fato não contribuiu em nada para sua saída. Neste aspecto, Mobley (1992) comenta que há sólida relação negativa entre tempo de serviço e *turnover*, em que este é significativamente maior entre empregados que possuem pouco tempo de casa, corroborando com o que os dados do perfil apontam que cerca de 80% dos respondentes permaneceram na UFSC por menos de três anos (vide Tabela 14 - Tempo de permanência na UFSC em anos). Linhares (2014) também aponta, em revisão de literatura de sua pesquisa, que os fatores idade e tempo de permanência no cargo são negativamente correlacionados com a rotatividade, sendo que trabalhadores mais velhos e com mais tempo de serviço são menos propensos a sair.

Igualmente, o fator individual **gênero/sexo** não é identificado pelos sujeitos como determinante para sua saída da UFSC (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC). Dos 133 respondentes, 99 discordam que o fator foi influente para sua saída, sendo que destes, 96 sujeitos afirmam que o fator não contribuiu em nada para que sua saída da UFSC se efetivasse.

Interessante destacar que 4 respondentes concordaram que o gênero influenciou em sua saída da UFSC.

Quanto ao fator **estado civil** (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), percebe-se que a maioria dos respondentes (62%) discorda que tal fator influenciou na sua saída da UFSC, sendo que, destes, 82 sujeitos afirmam que não houve contribuição nenhuma do fator para a sua saída. Aproximadamente 20% dos sujeitos não concordam, nem discordam – mantendo-se neutros, e cerca de 18% concordam que tal fator influenciou para a sua saída, com o total de 24 sujeitos em grau de concordância. Além dos dados citados, não houve relação direta ao estado civil como influência na rotatividade de servidores TAEs na UFSC. Porém, quando questionados sobre a principal causa do seu desligamento da UFSC, na questão n.º 16 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), cabe destacar que servidores mencionam situações relacionadas com o casamento como causas de seu desligamento, o que é exemplificado pela resposta do respondente R28: “Distância da família, esposo principalmente. Sogros precisavam de nossa proximidade”; do respondente R23: “Casamento, morar no mesmo município do cônjuge”; e do respondente R98: “Acompanhar marido que fora transferido do seu trabalho”.

O **grau de instrução** teve um comportamento equilibrado quanto ao nível de concordância e discordância (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC). Dos que concordaram (42%), para 27 sujeitos o fator contribuiu totalmente e 29 apenas concordaram que o grau de instrução tenha sido determinante para sua saída. Dos que discordaram da contribuição do fator (43%), 52 sujeitos apontam que o fator não contribuiu em nada para sua saída. Desses dados, considerando o fato que a grande maioria dos respondentes (62%), 83 dos 133 sujeitos, responderam que o seu grau de escolaridade no momento do ingresso estava acima do exigido para o cargo (vide Gráfico 8 - Grau de escolaridade exigido para o cargo), podendo inferir-se que grande parte dos que concordam, buscaram um cargo compatível com seu grau de escolaridade, apesar do certo equilíbrio com os que discordaram. Esse dado corrobora a ideia de Rodrigues (2015, p.34), para a qual o ingresso de profissionais com qualificação superior ao exigido para o cargo é um dos fatores causadores da rotatividade no serviço público, considerando-se que o trabalhador “[...] 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”.

Quanto ao fator **relações interpessoais** (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), verifica-se que metade dos sujeitos respondentes discordam das relações interpessoais como determinantes para seu desligamento da UFSC. Por outro lado, 29% consideraram-nas como determinante para a sua saída da Instituição e cerca de 21% não discordam, nem concordam – definindo o fator como neutro. Na pesquisa de Linhares (2014), em relação aos fatores individuais, as relações interpessoais, representaram o aspecto negativo do cargo mais citado entre os que podem ter motivado a rotatividade. Neste sentido, apesar de a metade dos sujeitos respondentes discordarem de tal fator, ele aparecem nas respostas de alguns respondentes, como se exemplifica, a seguir: para o respondente R48: “Dificuldade com a chefia, ter que fazer serviço de dois setores...”; e para o respondente R114: “[...] relação interpessoal com alguns colegas estava desgastada e o nível de stress aumentava”. Fator similar foi apontado por Mobley (1992) como **relação ou satisfação com a chefias/superiores**, que apresentou 56% de discordância (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC). Ao contrário do que revelam os dados (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), Mobley (1992) afirma que há evidências de que a satisfação com a supervisão pode estar relacionada com o *turnover*,

O fator individual relacionado ao **stress** apresentou alto nível (44%) de discordância, sendo que, dos 133 respondentes, 54 afirmam que o stress é um dos fatores que não contribuiu em nada para o desligamento (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC). Porém, 50 servidores concordam que o stress é um fator que contribuiu para o desligamento da UFSC, aparentando certo equilíbrio entre os que concordam e os que discordam. Infere-se desses dados que, apesar de ser considerado como fator causador da rotatividade pelos autores (MOBLEY, 1992; LINHARES, 2014), o fator depende de outros fatores como o setor em que o servidor se encontrava, o tipo de atividade que realizava e como se relacionava interpessoalmente.

Da mesma forma, quanto ao fator relacionado ao **comprometimento organizacional** ter contribuído para o desligamento de servidores TAEs da Instituição (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), 44% dos respondentes tendem negativamente para a contribuição do fator (50 apontam nenhuma contribuição), enquanto 29% não concordam, nem discordam, definindo o fator como neutro. Quanto aos que atribuem

contribuição ao fator (26%), 16 sujeitos afirmam que o comprometimento organizacional foi totalmente decisivo para o seu desligamento, corroborando o que sugere Mobley (1992).

Sobre o fator denominado **uso de habilidades** (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), que se refere, segundo Linhares (2014), ao uso da aptidão desenvolvida ou cultivada que proporciona certa facilidade em realizar determinadas atividades, cerca de 44% dos respondentes apontam que este fator não contribuiu para a sua saída. Por outro lado, 34% (45) concordam, sendo que, destes 21 respondentes concordam que o fator contribui totalmente e 24 apenas concordam. Infere-se desses dados, ao relacionar que grande parte dos respondentes possuía escolaridade acima do exigido para o cargo (vide Gráfico 8 - Grau de escolaridade exigido para o cargo), que os sujeitos que concordaram com o fator não estariam realizando atividades alinhadas com a sua formação, corroborando as ideias de Marconi (1997), Amaral e Lopes (2014) e Rodrigues (2015). Infere-se também que o fator pode estar relacionado com aqueles que saíram da Instituição para assumir cargos de nível superior ao que exerciam (nível de escolaridade superior e até mesmo cargos docentes), visando ao melhor uso de suas habilidades, como pode ser exemplificado por algumas respostas à pergunta n.º 16 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), como as que seguem:

- a) “Possibilidade de atuar como professor em ensino superior e realizar orientações de mestrandos e doutorandos e de alunos Pós-Doc.” – R9
- b) “Saí da UFSC para assumir cargo na área de formação” – R1
- c) “Passagem de cargo de nível médio para o nível superior” - R39
- d) “Procurar um emprego mais adequado à minha formação...” R77
- e) “Sempre tive interesse em uma carreira docente, tive esta oportunidade no IFSC Palhoça, fiz a opção de sair da UFSC”. - R112
- f) “Dedicação de carga horária em outro cargo público no meu grau de escolaridade (nível superior) ...” – R133

Quanto ao fator individual **satisfação no trabalho** (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), este foi um dos que mais contribuíram na decisão dos servidores TAEs em se desligarem da UFSC. Dos 133 sujeitos respondentes, 56% concordam com a contribuição do fator (39 sujeitos contribuiu

totalmente, 36 concordam). Por outro lado, 32% dos respondentes tendem negativamente para a contribuição do fator, sendo que 36 sujeitos afirmam que o fator não contribuiu nada para a sua saída. Considerando que, para Luz (2009), a satisfação no trabalho está relacionada com o quanto a pessoa gosta (satisfação) ou não gosta (insatisfação) do seu trabalho, o alto nível de contribuição desse fator vai ao encontro de Linhares (2014, p. 25), quando afirma que “[...] a satisfação no trabalho talvez seja um dos mais pesquisados e correlacionados com a rotatividade”. Tais dados também corroboram as ideias de Campos e Malik (2008), que afirmam que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha.

É possível inferir, destes dados (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), que grande parte dos servidores estavam insatisfeitos com o trabalho realizado na Instituição ao solicitar seu desligamento, podendo estar relacionado a motivações diversas, pois, conforme Mobley (1992), a satisfação, enquanto fator individual, pode estar ligada à satisfação no cargo, com salário, com promoção, com o conteúdo do cargo, com colegas de trabalho e supervisão, e com as condições de trabalho. Neste caso, por se tratar de um fator individual e poder apresentar diferentes conotações na perspectiva do indivíduo, interessante a pesquisa de satisfação no trabalho.

O fator **importância/significado do trabalho** (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC) apresentou equilíbrio no percentual de respondentes, já que 39% concordam que o fator contribuiu para a sua saída e 39% discordam que o fator contribuiu, com 22% definindo-o como neutro. Para Linhares (2014), este fator está relacionado à como o trabalhador percebe o resultado do trabalho que desempenha, sendo possível, neste caso, inferir uma certa divisão entre os respondentes sobre a percepção da importância da realização de seu trabalho ter sido um fator contribuinte para sua saída.

A contribuição do fator **sentimento de realização** representou 56% dos que acreditam que o fator contribuiu para a sua saída (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC). Foram 75 sujeitos que atribuem seu desligamento ao fator, sendo que, destes, 48 afirmam que ele contribuiu totalmente. Uma parcela menor (32%) afirma que o fator não contribuiu para a sua saída e, destes, 32 sujeitos afirmam que não houve contribuição nenhuma. De outro modo, 12% definem o fator como neutro. Os dados aqui

apresentados podem ser justificados pelo fato de ser a maioria dos profissionais da Geração Y (PAIVA, 2014) (em que se enquadram grande parte dos sujeitos), os quais, segundo Paiva (2014) buscam especialmente, a autorrealização. Se o posto de trabalho não lhes oferece isso, é abandonado. Segundo Chen, Park e Park (2012 *apud* LINHARES, 2014), a realização está relacionada com o sentimento de fazer a diferença e de que se pode alcançar seus objetivos na carreira. Assim, infere-se dos dados, que para mais da metade da amostra o sentimento de realização – de fazer a diferença e de ter seus objetivos alcançados - impactaram fortemente a rotatividade de servidores TAEs na UFSC, como se pode perceber pelas respostas de alguns respondentes, como nas do respondente R126 e do R127, que resumem na “*não realização profissional*” a causa de seu desligamento da universidade.

Ao fator chamado de **impulso em mudar de trabalho** (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), ao que Linhares (2014, p.30) denomina como “síndrome de Hobo”, verifica-se que 49% consideraram que o mesmo não contribuiu para seu desligamento na Instituição, enquanto que 27% tendem positivamente para a contribuição do fator, com 14 sujeitos acreditando que ele contribuiu totalmente. Pode-se afirmar que este fator está também relacionado com as características da Geração Y (PAIVA, 2014), que está constantemente em busca de melhorias e de novas oportunidades, visando ao sucesso profissional e, conseqüentemente, estão há todo momento em busca de um novo emprego (PAIVA, 2014; AMARAL; LOPES, 2014). Emerge daí também a ideia de que trabalhadores dessa geração estão a todo momento fazendo novos concursos, como pelo surgimento do fenômeno da “indústria dos concursos” sugerido por Bergue (2014, p.255). Tais dados, apesar de não constatado pelo resultado deste fator, é percebido pelo perfil dos respondentes, que revelou que a maioria permanece por menos de 3 anos na Instituição e que cerca de 78% do total de servidores respondentes (vide Tabela 17 – Tipos e motivos dos desligamentos dos servidores ingressantes em outro órgão público), totalizando 104 servidores, saíram da UFSC para assumir outro cargo público.

Sobre o fator **expectativa quanto ao trabalho/cargo** (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), 58% dos sujeitos respondentes apontam que tal fator contribuiu para seu desligamento, sendo que, destes, 36 afirmam ter contribuído totalmente e 41% que apenas contribuiu, revelando uma tendência positiva de tal fator ser determinante para a rotatividade de TAEs.

Quanto aos que afirmam que o fator não contribuiu, estes somam 27%, com 27 sujeitos apontando que o fator não contribuiu em nada. Mobley (1992) utiliza a denominação aspirações e expectativas profissionais, que se relaciona com este fator, sendo uma reação orientada para o futuro. Deste modo, tem a ver com o que os indivíduos esperam com relação ao trabalho, em termos do cargo preencher ou não seus desejos profissionais. Dado o grande percentual de servidores (77 sujeitos) que consideram o fator como contribuinte para sua saída, infere-se que a expectativa quanto aos cargos que ocupavam eram pequenas, como é possível perceber pelas respostas de alguns sujeitos quando questionados sobre a principal causa do seu desligamento da UFSC, na questão n.º 16 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), conforme respostas a seguir:

- a) “Absoluta incompatibilidade do meu local de trabalho na UFSC com minhas aspirações profissionais”. – R42
- b) “*Estagnação e falta de perspectiva de futuro*” (R80);
- c) “Ausência de *perspectiva* profissional e intelectual” (R93);
- d) **(Falta de)** “*Perspectiva de futuro*” (R111) - Grifo da autora;
- e) “*Falta de perspectivas na carreira. Eu queria crescer e o órgão - especialmente no local onde trabalhei - era totalmente engessado. Adorava as pessoas, os colegas, a chefia, mas faltava oportunidade na carreira em si*”. – R73
- f) “*Falta de perspectiva* quanto ao trabalho [...]” (R70).

O fator individual destinado à **família** (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC) apontou que 41% dos sujeitos respondentes não atribuem ao fator como determinante para a saída da UFSC, sendo que, destes, 48 respondentes apontam que o fator não contribuiu nada. No entanto, 39% dos sujeitos indicam que o fator contribuiu para o seu desligamento, em que, destes, 35 sujeitos concordam totalmente com esta alternativa e 20% se dizem neutros. Tais dados, de certa forma equilibrados, demonstram também que, para aqueles que concordaram com a contribuição do fator, o quanto é importante a proximidade da família, para além das questões do trabalho, confirmando dados da pesquisa de Amaral e Lopes (2014). Neste sentido, também evidenciou-se o mesmo motivo em respostas dadas à questão 16 (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), em que alguns respondentes mencionam que “[...] *ficar mais próximo da família*” (R1), “[...] *queria ficar perto da família*” (R15) e “[...] *não nos adaptamos à distância da família...*” (R96) seriam a principal causa de seu desligamento.

O fator **qualidade de vida** (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC) foi o que apresentou maior percentual de contribuição, sendo que mais da metade dos respondentes (67) atribuiu contribuição total do fator para seu desligamento da Instituição, somando com os que afirmaram que apenas contribuiu, isto é, para 65% dos respondentes. Já, 24% tendem a discordar de que tal fator contribuiu para a saída e 25 sujeitos afirmam que tal fator não contribuiu em nada. Os dados revelam a importância desse fator para a rotatividade de pessoal, tal como sugere Canivel (2009).

Trata-se de um fator individual, podendo variar sobre a maneira como cada um percebe esse tipo de qualidade, sendo difícil, por meio apenas dessa análise, inferir quais indicadores influenciam na percepção da qualidade de vida no trabalho dessas pessoas. Porém, neste sentido, os dados encontrados corroboram as ideias de Steil (2016 [s.p]), quando afirmam que a qualidade de vida é um dos fatores sobre o qual devem ser investidas ações com o intuito de reter pessoas e assim gerir o fenômeno da rotatividade em uma organização. Ressalta-se que tal fator tem tamanha importância que é declarado como objetivo da PRODEGESP/UFSC, qual seja: “[...] auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de desenvolvimento e gestão de pessoas, almejando o fortalecimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, *bem como um melhor nível de qualidade de vida no trabalho* aos servidores docentes e técnico-administrativo em educação” (UFSC, 2017a, *online*). Assim, percebe-se que a gestão compreende, de certa forma, que tal fator é importante para determinar ou não a saída de um servidor da Instituição.

Por fim, quanto ao fator **localização/mobilidade** (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC) percebe-se que este apresentou comportamento equilibrado. Enquanto 44% não atribuem parcela de contribuição ao fator, 43% atribuem. Enquanto isso, 34 sujeitos apontam que a localização da Instituição ou situações relativas à mobilidade na cidade afetaram sua decisão de sair, enquanto que 54 respondentes afirmam que o fator não contribuiu em nada. Este fator apareceu em muitos registros de respostas dos sujeitos quando questionados sobre qual a principal causa que resumiria sua saída da UFSC, a exemplo dos respondentes a seguir citados:

- a) “[...] *localização* (não sou natural de Santa Catarina), falta de adaptação na cidade de Florianópolis” (R13);

- b) “Mudança de cargo Nível D para Nível E *em cidade menor e próximo a familiares*”. (R26);
- c) “[...] Em segundo lugar, o *tempo de deslocamento muito difícil (longo) de casa para o trabalho devido ao congestionamento*”. (R29);
- d) “*Possibilidade de poder morar perto do trabalho. Hoje moro em Biguaçu e trabalho no Fórum da cidade*”. (R31);
- e) “[...] e *distância do local de residência*”. (R40);
- f) “*Dificuldade de locomoção e posse em cargo na cidade em que resido.*” (R56);
- g) “*Aprovação em concurso para trabalho na cidade-natal (Blumenau)*”. (R60);
- h) “[...] e *se situa mais perto da minha residência, me possibilitando mais tempo livre*”. (R79);
- i) “*Baixa relação custo-benefício relacionado ao deslocamento...*” (R83);
- j) “[...] *tempo de deslocamento casa-trabalho-casa...*” (R103);
- k) “[...] mas continuei no IFSC Campus Coqueiros, o que melhorou muito minha qualidade de vida, pois *não precisei mais enfrentar o trânsito para atravessar a ponte e para chegar até a UFSC*”. (R131).

Um dos fatores que pode ter influenciado a tendência positiva dos dados, é o fato de que a maioria dos respondentes estava lotado no campus Sede, em Florianópolis, região complicada com relação ao trânsito. Pode ser inferido, pelas respostas da pergunta aberta (nº 16 do Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) que muitas pessoas que fazem concurso para a UFSC não são da cidade de Florianópolis, e posteriormente, acabam realizando concurso para sua cidade natal, para ficar mais próximo da família e até pela não adaptação à cidade e ao custo de vida da capital. Além disso, é perceptível a importância dada pelos respondentes com relação à mobilidade e a trabalhar próximo de casa, fator que influencia na qualidade de vida e satisfação dos servidores. Esses dados corroboram os achados na pesquisa de Rodrigues (2015), em que o fator localização do *campus* influenciou nas respostas por conta da naturalidade do servidor e proximidade da família. Cabe ressaltar que, da mesma forma que a localização/mobilidade constituir-se em um fator que contribui para a saída da Instituição, este também é um fator de atração, conforme analisado na Tabela 13 (Motivos que levaram ao ingresso na UFSC), posto que 13 servidores mencionam a localização da UFSC como um dos motivos que os levaram a buscar a Instituição para trabalhar.

Diante do exposto, após a análise dos fatores individuais determinantes para a rotatividade de servidores TAEs na UFSC, a seção seguinte trata de analisar os fatores organizacionais.

4.3.2 Análise dos Fatores Organizacionais

Ainda com o objetivo de identificar os fatores determinantes da rotatividade de TAEs na UFSC, além de serem identificados os fatores individuais, foram elencados 17 fatores organizacionais de análise, escolhidos e definidos considerando-se a literatura consultada, mais especificamente, referente aos autores Mobley (1992), Linhares (2014) e Rodrigues (2015), exposta no Capítulo 2 - Fundamentação Teórica - da atual dissertação. Deste modo, tais fatores são: Políticas de gestão de pessoas; Condições físicas do Trabalho; Clima organizacional; Salário e progressão salarial; Benefícios, Rotinas de Trabalho; Nível de Responsabilidade; Voz (possibilidade de se expressar); Tipo de trabalho desenvolvido/conteúdo do cargo; Autonomia; Imagem/Orgulho; Horário de Trabalho; Carga Horária; Reconhecimento/Promoção; Possibilidade de Crescimento acadêmico; Possibilidade de mudar de setor e Participação em capacitações.

Assim, após proceder ao tratamento dos dados primários coletados por meio do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), obtiveram-se os resultados quanto aos 17 fatores de análise apontados anteriormente, sintetizados na Tabela 21 (Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC).

Tabela 21- Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC.

(Continua)

FATORES ORGANIZACIONAIS	1 Contribuiu Totalmente	2	3 Neutro	4	5 Não contribuiu nada
Políticas de gestão de pessoas	37	26	31	2	37
	48%		23%	29%	
Condições físicas do Trabalho	20	25	36	12	40
	34%		27%	39%	
Clima organizacional	22	28	31	12	40
	38%		23%	39%	
Salário e progressão salarial	75	28	10	6	14
	77%		8%	15%	

Benefícios	50	31	22	7	23
	61%		16%	23%	
Rotinas de Trabalho	34	29	30	5	35
	47%		23%	30%	
Nível de Responsabilidade	20	19	40	8	46
	29%		30%	41%	
Voz (possibilidade de se expressar)	12	13	44	14	50
	19%		33%	48%	
Tipo de trabalho desenvolvido/conteúdo do cargo	31	22	35	8	37
	40%		26%	34%	
Autonomia	11	17	46	10	49
	21%		35%	44%	
Imagem / Orgulho	15	19	46	8	45
	25%		35%	40%	
Horário de Trabalho	45	13	27	9	39
	44%		20%	36%	
Carga horária	46	12	25	11	39
	44%		19%	37%	
Reconhecimento/Promoção	39	24	27	7	36
	47%		20%	33%	
Possibilidade de Crescimento acadêmico	27	12	36	11	47
	29%		27%	44%	
Possibilidade de mudar de setor	20	20	32	8	53
	30%		24%	46%	
Participação em capacitações	8	12	41	9	63
	15%		31%	54%	

Fonte: Dados primários (2017).

A priori, é possível perceber, que os fatores organizacionais (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC) apresentaram maior nível de contribuição do que os fatores individuais (Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC). Enquanto os individuais tiveram quatro fatores com nível de contribuição positivo, sendo apontados como causas de sua saída da Instituição (qualidade de vida - 65%, expectativa quanto ao trabalho/cargo - 58%, sentimento de realização - 56% e satisfação no trabalho - 56%), são oito os fatores organizacionais que mais foram apontados como determinantes para o desligamento dos servidores, apresentando, assim, maior nível de contribuição para determinar a saída de servidores. Entre eles, os principais fatores organizacionais causadores da rotatividade de TAEs na UFSC, estão

salário e progressão salarial (77%); benefícios (61%); política de gestão de pessoas (48%); rotinas de trabalho (47%); reconhecimento/promoção (47%); o horário de Trabalho (44%); carga horária (44%) e tipo de trabalho desenvolvido/conteúdo do cargo (40%).

O fator organizacional que mais contribuiu para os desligamentos, na opinião dos respondentes, foi o **salário e a progressão salarial** (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), com 77% de contribuição, sendo que dos 133 sujeitos, 75 atribuíram que o fator contribuiu totalmente para sua saída. Em menor percentual, 15% discordaram que o fator tenha contribuído, sendo que 14 sujeitos afirmam que o fator não contribuiu nada. Tais dados corroboram os autores estudados, que afirmam que a remuneração destaca-se como uma das causas para a rotatividade no serviço público (RODRIGUES, 2015; LINHARES; 2014). Amaral e Lopes (2014) afirmam que a realidade das IFES apresenta os menores salários e benefícios do poder Executivo, corroborando os dados encontrados. Campos e Malik (2008), em sua pesquisa, indicaram que quanto à remuneração, o salário é capaz de atrair os profissionais, mas não os fixa, podendo-se, deste modo, confirmar o que os dados revelaram: apesar de o salário ser um dos fatores motivadores para ingresso (Tabela 13 - Motivos que levaram ao ingresso na UFSC), em dado momento, ele deixa de ser motivador para que a pessoa permaneça na Instituição. Amaral e Lopes (2014) concluem em sua pesquisa que os salários previstos no PCCTAE não são estimulantes para reter esses profissionais, resultando em elevado índice de rotatividade, sendo estes com menos de 5 anos de serviço.

Assim, avaliando os dados encontrados à luz da teoria, infere-se que os salários da UFSC no que diz respeito aos servidores TAEs podem ser considerados baixos se comparados com outros órgãos do setor público, visto que a maioria dos servidores desligados (78% - 104 servidores, vide Tabela 17) saíram da Instituição para exercer cargo público, concluindo assim, que o fator salário impacta diretamente na rotatividade de servidores TAEs na UFSC.

Igualmente, o fator **benefícios** também apresentou alta contribuição para os desligamentos (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC). Assim, o total de 61% dos sujeitos afirmam que o fator contribuiu para a saída da UFSC, sendo que destes, 50 sujeitos afirmaram que o fator contribuiu totalmente. Segundo Mano-Negrin e Tzafrir (2004; *apud* LINHARES, 2014), os benefícios enquadraram-se como recompensas não monetária do

trabalho, como plano de saúde, horário de trabalho, auxílio alimentação, períodos de recesso, entre outros. Apesar de serem considerados como não monetários, muitos dos benefícios concedidos pelo governo federal, como o auxílio-transporte, auxílio-alimentação, auxílio-creche, subsídios a saúde suplementar, são pagos em forma de pecúnia, isto é, em dinheiro, o que acaba por fazer às vezes de salário e contribuir para complementar a renda do servidor. Mesmo assim, pode-se inferir dos dados que o fator benefícios, bem como salário, também impacta na decisão de sair da Instituição, pois são baixos, quando comparados aos de aos de outros órgãos públicos (RODRIGUES, 2015).

Com relação ao fator **políticas de gestão de pessoas** (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), percebe-se que 48% dos sujeitos atribuiu a este fator a causa para sua saída da UFSC, sendo que 37 respondentes compreendem que contribuiu totalmente. Por outro lado, 39% discordam da contribuição, e 23% definiram o fator como neutro. Para Marconi (2005), no serviço público, uma política de gestão de pessoas deve contemplar aspectos a respeito de recrutamento, estrutura de carreira, estrutura de capacitação, estrutura de incentivos, estrutura de avaliação e uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores. Assim, dada a importância do fator, pode-se inferir dos dados revelados que, na UFSC, os sujeitos respondentes percebem tais políticas como fracas ou até inexistentes, dada a relevância da contribuição que atribuíram ao fator.

Quanto ao fator **condições físicas do trabalho** (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), constata-se que 39% apresentou uma tendência negativa quanto à contribuição do fator para seu desligamento da UFSC. Apesar da grande quantidade de respondentes (45 – 34%) terem apontado contribuição a este fator, 40 sujeitos afirmam que as condições físicas do trabalho não contribuiu em nada para a sua saída. Porém, baseando-se em Rodrigues (2015), verifica-se que esta unidade de fator destacou-se nas respostas dos servidores, todas elas relacionadas com a infraestrutura e tecnologia dos ambientes, demonstrando a importância que deve-se dar às condições de trabalho a fim de se evitar a rotatividade. Nesta mesma linha, para Ferreira e Freire (2001), as condições físicas e ambientais do trabalho estão entre os fatores mais mencionados na literatura como influentes para a rotatividade. Deste modo, apesar de que grande parte não atribui contribuição ao fator, outra parte, de certa forma pouco equilibrada, atribuiu parcela de contribuição a ele, permitindo inferir que certas condições de trabalho,

principalmente nesses locais de onde os servidores saíram, não estão adequadas, merecendo atenção por parte da Instituição.

O fator **clima organizacional** aparentou equilíbrio entre os respondentes, já que 38% o considera como causador do desligamento e 39% não o considera. Dos que acreditam na contribuição, 22 sujeitos apontam a contribuição total do fator e 28 afirmam que ele apenas contribuiu, sendo que 23% definiram o fator como neutro. Com 39%, ressalta-se que 40 respondentes afirmam que o fator não contribuiu em nada para sua saída, inferindo-se que, para estes, o clima organizacional da UFSC era bom. Na pesquisa de Rodrigues (2015), constatou-se que o clima organizacional foi fator influente para a rotatividade na Instituição estudada. Para Cruz et al. (2011), o clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos colaboradores de uma organização, com referência aos aspectos da cultura ou realidade aparente da organização. Em sua pesquisa, os autores concluíram que fatores externos e internos influenciam o clima de uma organização e este torna-se mais favorável quando a organização proporciona aos colaboradores sentimento de bem estar no trabalho. Como exemplo, pode-se atentar para a resposta do respondente R53, ao ser questionado na pergunta 16 (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), sobre a causa principal de sua saída: “Ambiente tóxico. Muitos colegas desinteressados em estudar e aprender, preferiam reclamar dos outros do que assumir responsabilidades, em geral *o clima não era muito agradável...*”. Porém, ressalta-se que não é fácil inferir, somente por meio dos dados encontrados, quais fatores estejam impactando no clima organizacional da universidade, a não ser por meio de um estudo e análise mais detalhados.

As **rotinas de trabalho** dizem respeito às “[...] atribuições diárias e pré-estabelecidas, situações cotidianas de trabalho” (LINHARES, 2014, p.34) e, deste modo, os dados desse fator apresentaram 47% dos sujeitos que o apontam como contribuinte para seu desligamento da UFSC, com 34 sujeitos atribuindo a ele contribuição total. Por outro lado, 30% afirmam que o fator não contribuiu para sua saída. Infere-se dos dados, a importância que os sujeitos dão para que suas atribuições sejam definidas e estabelecidas, a fim de se evitarem desvios de função (apontado como causa de sua saída pela respondente R90), e situação como a relatada pelo respondente R48 em que afirma “[...] *ter que fazer serviço de dois setores*”.

Quanto ao fator **nível de responsabilidade** (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), percebe-se que 41% dos sujeitos respondentes não atribuem ao fator

contribuição para a sua saída da UFSC, sendo que 46 respondentes não o consideraram em nada. De outro modo, 30% definiu o fator como neutro e 20 respondentes afirmam que o fator contribuiu totalmente para o desligamento. Autores estudados por Linhares (2014) apontam este fator como relacionado com a satisfação no trabalho e, assim, com a rotatividade. Apesar de não ter incidido tão positivamente, é verificado nas respostas dos sujeitos que a falta de responsabilidade dos colegas impacta mais do que o nível de responsabilidade a ele atribuído, como é possível perceber pelas respostas do respondente R115 “[...] e com o descaso de muitos funcionários da UFSC com a *responsabilidade* no trabalho” e do respondente R53 “[...] Muitos colegas desinteressados em estudar e aprender, preferiam reclamar dos outros do que assumir *responsabilidades*, em geral o clima não era muito agradável”.

O fator denominado por Lee e Withford (2007 *apud* LINHARES, 2014) como **voz** (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), que refere-se a possibilidade de expressar seu descontentamento ou seu ponto de vista, na tentativa de mudar políticas ou práticas da organização, apresentou tendência negativa, no sentido de não haver contribuição do fator para os desligamentos. Já, 49% discorda da contribuição do fator e destes, 50 sujeitos afirmam que o fator não contribuiu em nada para sua saída. Apesar de haver 19% dos servidores que atribuíram ao fator motivo para a sua saída, não foi identificada menção expressa, nas perguntas abertas quanto à dificuldade de se expressar dentro da Instituição.

Com relação ao **tipo de trabalho desenvolvido/conteúdo do cargo** (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), 40% compreende que esse fator contribuiu para o seu desligamento da UFSC, sendo que, destes, 31 sujeitos atribuem contribuição total. Por outro lado, 34% afirma que tal fator não contribuiu para a sua saída, sendo que 37 respondentes afirmam que o tipo de trabalho que desenvolviam não tem nenhuma relação com a sua saída. Pode-se inferir, destes dados, que como a grande maioria (62%, vide Gráfico 8 – Grau de escolaridade exigido para o cargo) possuía escolaridade acima do cargo, que o tipo de trabalho que desenvolviam não era compatível com as habilidades e competências para as quais poderiam exercer, porém as atribuições do cargo são definidas por lei e o desvio de função não é permitido. Sobre esse aspecto, quando questionados sobre a principal causa do seu desligamento da UFSC, na questão n.º 16 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), cabe destacar que servidores mencionam situações relacionadas com o tipo de trabalho

desenvolvido, como se pode exemplificar pelas respostas do respondente R118: “*Designada para exercer funções que não se adequavam ao meu perfil*”; do respondente R119: “*Não gostei das atividades do setor em que fui trabalhar...*”; e do R110 “*Dificuldade de adaptação e ambiente instável com relação às funções a serem realizadas...*”. Tais dados corroboram o revelado na pesquisa de Rodrigues (2015), em que a unidade que recebeu maior frequência de respostas na categoria definida pela autora como “O Trabalho”, foi o “tipo de trabalho desenvolvido”, confirmando os dados do atual estudo.

Quanto ao fator organizacional denominado por Rodrigues (2015) como **autonomia** (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), verifica-se que 44% afirmam que tal fator não contribuiu para sua saída da UFSC, sendo que, destes, 49 sujeitos afirmam que não contribuiu em nada. Além disso, 35% definem o fator como neutro. Por outro lado, 21% atribuem contribuição ao fator o seu desligamento da Universidade. Aqui, cabe trazer Rodrigues (2015, p.97), para a qual esse fator tem a ver com a autonomia do trabalhador na realização de suas atividades e, em seu trabalho, apresentou relação com a satisfação com o trabalho no sentido de “ter autonomia na realização de suas atividades”. Apesar de não ter grande representação nos dados, há respondentes que mencionam a importância do fator na causa de sua saída, como no caso do respondente R119: “*Não gostei das atividades do setor em que fui trabalhar, não havia autonomia, e não vi possibilidade de melhoria*” e do respondente R4, no caso referindo-se à autonomia do seu local de trabalho, que no caso refletia na realização de seu trabalho:

A falta de autonomia dada aos campus, impede que o servidor trabalhe com ânimo. O servidor se sente impotente, incapaz. O fato de o campus depender quase que totalmente da Reitoria foi o principal motivo que fez eu realizar outro concurso público e voltar a trabalhar no IFSC.

Do mesmo modo, o fator **imagem/orgulho** (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC) refere-se, segundo Linhares (2014), como a maneira pela qual o servidor enxerga o órgão em que exerce suas atividades, podendo ser também um fator determinante para a rotatividade. Os dados revelam que 40% não indicam contribuição deste fator e 45 sujeitos destes afirmam não haver impacto dele. Já, 35% dos respondentes definem o fator como neutro,

não havendo interferência positiva ou negativa para sua saída, enquanto que 25% atribuem parcela de contribuição do fator para sua saída. Conforme Tabela 13 (Motivos que levaram ao ingresso na UFSC), o motivo “Imagem positiva da Instituição” foi mencionado cerca de 12 vezes pelos respondentes, podendo inferir-se desta informação que, no momento do ingresso, alguns servidores enxergavam a Instituição como positiva, sendo este um fator de atração.

Os dados sobre os fatores **carga horária e horário de trabalho** apresentaram certo equilíbrio (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC). Importante ressaltar que a carga horária refere-se à quantidade de horas na jornada de trabalho semanal, que, na UFSC, corresponde a 40 horas semanais para a maioria dos TAEs, e o horário de trabalho refere-se a forma em que essa jornada é distribuída durante os dias da semana. Assim, cerca de 44% dos servidores afirmam que os fatores motivaram o seu desligamento da UFSC, com 45 sujeitos definindo contribuição total para o fator horário de trabalho e 46 sujeitos para a carga horária. Estes dados corroboram os achados da pesquisa de Linhares (2014) e de Rodrigues (2015), em que o horário de trabalho foi um dos mais citados quando perguntados diretamente aos servidores o que os levou a deixar o cargo. Além disso, percebe-se uma grande frequência do fator nas respostas dos sujeitos quando questionados na questão n.º 16 (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) sobre a principal causa do seu desligamento da UFSC, a exemplo de:

- a) “Salário e *fato de ser 40H, faço 30h atualmente*”. (R10);
- b) “Salário e *carga horária*”. (R17);
- c) “O *principal motivo foi a carga horária e remuneração proporcional[...]*” (R29);
- d) “Questão salarial, *mas principalmente a carga horária [...]*” (R75);
- e) “Assumir um outro cargo público em que eu ganharia um pouco mais e *a carga horária era menor. O principal motivo foi a carga horária!*” (R76);
- f) “Melhor remuneração e menor carga horária”. (R52).

Assim, pode-se inferir dos dados a importância atribuída aos servidores ao fator carga horária/jornada de trabalho como determinantes para sua saída da universidade, bem como provável fator de retenção destes trabalhadores, em que alguns afirmam que saíram da Instituição por diferença salarial, porém a carga horária foi determinante. Também relaciona-se aos fatores, o fato de muitos órgãos públicos, principalmente do Judiciário e até outras IFES, como no caso

dos Institutos Federais, terem sua carga horária flexibilizada ou até carga horária menor, com melhores remunerações, situação que, no caso, vai atrair os servidores. Sobre a flexibilização, apesar de os editais de concurso definirem carga horária de 40 horas semanais para os técnicos, o Decreto n.º 1590/95 (BRASIL, 1995a), 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.

Desta forma, baseado na possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho dos TAEs para trinta horas semanais, caso a Universidade se enquadre nos pressupostos estabelecidos pelo Decreto n.º1590/95 (BRASIL, 1995a), entende-se que os setores poderão ter sua jornada flexibilizada, a exemplo do que já ocorre no Hospital Universitário e Biblioteca Universitária, por meio das Portarias Normativas n.º 084/2016/GR e n.º 096/2017/GR, respectivamente. Assim como também já ocorre em outras IFES, como no caso do IFSC, que possui carga horária flexibilizada de 30 horas, conforme o Decreto n.º1590/95 (BRASIL, 1995a), por meio da Resolução n.º 2, de 17 de Setembro de 2014 (IFSC, 2014), que regulamenta a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação do IFSC.

Quanto ao fator **reconhecimento/promoção** (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), constatou-se que 47% dos sujeitos respondentes atribuem a ele motivo para o seu desligamento da Instituição. Destes, 39 atribuíram que o fator contribuiu totalmente. Por outro lado, 33% afirmam que tal fator não contribuiu para a saída, sendo que 36 sujeitos ainda afirmam que o fator não afetou em nada. Neste sentido, além de ser um dos causadores da rotatividade apontado pelos autores (MOBLEY, 1992; LINHARES, 2014; RODRIGUES, 2015), está relacionado ao reconhecimento pela realização de suas atividades, sendo também apontado por Steil (2016) como fator para a retenção de profissionais com base nas variáveis

organizacionais. Neste contexto, sujeitos mencionaram o fator como a principal causa de seu desligamento, nas respostas da questão n.16 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), como o respondente R116 que menciona a “[...] a falta de reconhecimento da chefia...” e o respondente R117 que menciona a falta de reconhecimento profissional como principal causadora de sua saída. Já, o respondente R86 menciona a falta de possibilidade de reconhecimento e crescimento profissional como principal causa de sua saída, corroborando com Pomi (2005). Do mesmo modo, o respondente R124 destaca a falta de valorização e reconhecimento profissional da categoria dos TAEs para a causa de sua saída: *“Falta de valorização e democracia nas tomadas de decisões entre enfermeiros e técnico sendo o técnico sempre tratado como segundo plano e braçal sem participar diretamente da gestão e nem ter oportunidade alguma”*.

Sobre o fator **possibilidade de crescimento acadêmico** (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC) contribuir para o desligamento, 47% dos sujeitos respondentes não atribuem ao fator tal contribuição. Dos 133 sujeitos participantes da pesquisa, 47 afirmam que o fator não contribuiu em nada. Por outro lado, 29% afirmam que o fator contribuiu para sua saída. Neste aspecto, importante ressaltar que a Universidade incentiva aos servidores a possibilidade de estudo, como auxílios ao pagamento de cursos de pós-graduação, afastamentos para cursos de mestrado/doutorado, incentivos a participação em eventos além de horário especial para estudante, porém, estes ficam condicionados a liberação da chefia, o que pode ser um fator determinante para a rotatividade quando negado, conforme mencionam na questão n.º 16 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), o respondente R49: *“Não autorização para licença sem vencimento para realização de doutorado fora da cidade”* e o respondente R68: *“Dificuldade em concluir minha graduação conciliando com a carga horária e o horário de trabalho; Impossibilidade de realizar viagem de intercâmbio acadêmico (afastamento negado pela chefia) [...]”*.

Com relação ao fator **possibilidade de mudar de setor** (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), 46% dos sujeitos aponta que ele não contribuiu para o seu desligamento, sendo que, destes, 53 servidores afirmam que o fator não atribuiu em nada. De outra forma, 30% percebem contribuição do fator para a sua saída. Sobre este aspectos, destaca-se que os servidores podem solicitar a remoção de setor, possibilidade de movimentação

interna que consiste, conforme a Lei nº8112/90 (BRASIL, 1990), no deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. Ou seja, insatisfeito com o local de trabalho, o servidor pode solicitar a sua remoção, que depende da liberação da chefia imediata e, na maioria dos casos, o chefe exige reposição de outro servidor, pois não pode ficar sem alguém para a realização do trabalho. Assim, a impossibilidade a saída do servidor do setor pode ser determinante para a rotatividade, conforme menciona na questão n.º 16 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), o respondente R113: *“Impossibilidade de mudança para setor do HU de minha área de atuação originária...”*

Por fim, o fator **participação em capacitações** apresentou tendência negativa quanto a sua contribuição para os desligamentos (Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC). Mais da metade dos respondentes (54%) não atribuem ao fator contribuição para sua saída, sendo que, dos 133 sujeitos consultados, 63 afirmam que o fator não contribuiu em nada. Apenas 15% afirmam que o fator contribuiu e 31% consideram-no o mesmo como neutro. Infere-se destes dados que a UFSC está incentivando e possibilitando a participação dos servidores em programas e cursos de capacitação, importante para a sua progressão na carreira, além de possibilitar aquisição de conhecimento. Destaca-se que a UFSC, por meio da PRODEGESP e de seu Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), possui uma Coordenadoria de Capacitação de Pessoas (CCP), responsável por coordenar, planejar, executar e avaliar as ações de capacitação na UFSC, de modo a estimular os servidores a estarem em um processo de constante desenvolvimento intelectual (UFSC, 2017e), que sugere estar realizando um bom trabalho, dado ao pequeno número de servidores (20; 15%) que relacionou o fator à contribuição de sua saída da UFSC.

Diante do exposto, segue-se para a análise da questão n.º.16, pergunta aberta do instrumento de coleta de dados (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), que buscava saber dos respondentes, dentre todos os fatores, qual resumiria a principal causa de seu desligamento da Instituição.

4.3.3 Resumo das principais causas dos desligamentos

Ainda com o objetivo de identificar fatores individuais e organizacionais que causam a rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC, a questão de número 16

(Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) questionava ao respondente “*Se pudesse resumir, qual a principal causa do seu desligamento da UFSC?*”, com o intuito de buscar saber o motivo principal de sua saída.

Conforme descrito no Capítulo 3 – Metodologia, apesar de a pergunta buscar identificar um único motivo ou o principal motivo causador do desligamento, a grande maioria dos servidores respondeu mais de um motivo em suas respostas, sendo necessário padronizá-las, a partir da análise das frases, para então associá-las aos fatores individuais e organizacionais já definidos. Assim, o Quadro 7 (Principais causas afirmadas pelos respondentes: fatores, unidades e frequência), resume as principais causas declaradas pelos respondentes na questão de número 16 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa).

Quadro 7 – Principais causas afirmadas pelos respondentes: fatores, unidades e frequência.

(Continua)

FATOR	UNIDADE	RESPONDENTES	FREQ.
Fatores Individuais	Idade	-	0
	Tempo de serviço	-	0
	Gênero/Sexo	-	0
	Estado Civil	R23 – R28 – R98	3
	Grau de Instrução	-	0
	Relações Interpessoais	R53 – R114	2
	Relação com chefias/superiores	R48 – R53	2
	Stress	R27 – R114	2
	Comprometimento organizacional	R51 – R74 – R115	3
	Uso de habilidades	R7 - R9 – R11 – R12 – R26 – R38 – R39 – R57 – R77 – R79 – R90 – R99 – R102 – R112 – R113 – R118 – R122 – R133	18
	Satisfação no trabalho	R22 – R71 – R82 – R100 – R115 – R119 – R133	7

	Importância/significado do trabalho	-	0
	Sentimento de realização	R50 – R126 – R127	3
	Impulso em mudar de local de trabalho (síndrome de Hobo)	R69	1
	Expectativa quanto ao trabalho/cargo	R42 – R70 – R72 – R73 – R80 – R94 – R111 – R114 – R119	9
	Família	R1- R6 – R15 – R26 – R28 – R34 – R36 – R48 – R54 – R92 – R96 – R98 – R101 – R113 – R131	15
	Qualidade de vida	R54 – R78 - R87 – R131	4
	Localização /Mobilidade	R13 – R21 – R23 – R26 – R28 – R29 - R31 – R35 – R36 – R40 – R56 – R60 – R75 – R76 - R79 – R83 – R92 – R96 - R101 – R103 R116 – R131	22
Fatores Organizacionais	Políticas de gestão de pessoas	-	0
	Condições físicas do Trabalho	R51	1
	Clima organizacional	R53 – R100	2
	Salário e progressão salarial	R2 – R7 – R8 –R10 – R13- R14 – R16 – R17 – R18 – R19 – R20 – R24 – R29 – R30 – R32 – R34 – R40 – R43 – R44-R46 – R47 – R48 – R50 – R52- R55 – R58 –	55

	R61 – R62 – R63 – R64 – R65 – R66 – R67 – R75 – R77 – R79 – R81 – R83 – R85 – R88- R93 – R103 – R104 – R105 – R107 – R108- R109 – R114 – R116 – R122 – R123 – R125 – R129 - R130 – R132	
Benefícios	R16 – R33 – R47 – R81 – R103 – R121 – R125	7
Rotinas de Trabalho	R48 – R110	2
Nível de Responsabilidade	R27	1
Voz (possibilidade de se expressar)	-	0
Tipo de trabalho desenvolvido/contêúdo do cargo	R110 – R118 – R119	3
Autonomia	R4 – R114 – R119	3
Imagem / Orgulho	R22	1
Horário de Trabalho	R68 – R122	2
Carga horária	R10 – R17 – R20 – R29 – R32 – R44 – R52 – R55 – R61 - R64 – R68 – R75 – R79 – R83 – R85 – R117 - 131	17
Reconhecimento/Promoção	R71 – R86 – R95 – R116 – R117 – R124	6
Possibilidade de Crescimento acadêmico	R49 – R68	2
Possibilidade de mudar de setor	R113	1
Participação em	R68	1

	capacitações		
Não categorizados	Carreira	R14 – R45 – R46 – R114	4
	Inflexibilidade e conflitos com Administração Central	R33	1
	Aprovação em outro concurso	R5 - R25 – R3 – R59 – R97	5
	Impossibilidade de exercício do cargo fora do país	R41	1
	Estudo	R68 – R89	2
	Assédio Moral	R68	1
	Influências políticas	R70 – R115 – R128	3
	Negócio próprio	R71 - R120	2
	Mudança de país/cidade	R84 – R91	2
	Saúde	R54 - R89 – R106	3

Fonte: Dados primários (2017).

Dos fatores individuais e organizacionais determinantes para a rotatividade definidos para esta pesquisa, os fatores individuais “localização/mobilidade”, “família”, “uso de habilidades”, e “expectativa quanto ao trabalho/cargo” foram os que tiveram maior frequência de respostas quanto a serem os principais causadores dos desligamentos. Os fatores organizacionais “salário e progressão salarial” e “carga horária” foram os mais frequentes nas respostas como causas principais para os desligamentos.

O fator **localização/mobilidade** foi o mais mencionado pelos respondentes, apresentando uma frequência de 22 respostas, sendo atribuído como causa principal tanto por aquelas pessoas que saíram de suas cidades natais para assumir o cargo na UFSC, como por aquelas que relataram que o deslocamento até o local de trabalho na UFSC era complicado por causa da distância da residência e do trânsito. Também destacaram-se aqueles em que a localização da Instituição pesou para que pudessem ficar mais próximo de seus familiares.

O fator individual **uso de habilidades** apresentou a frequência de 18 respondentes e, apesar de ser entendido por Linhares (2014), como o

uso da aptidão desenvolvida ou cultivada que proporciona certa facilidade em realizar determinadas atividades, percebe-se pela análise das respostas a relação com aqueles servidores que saíram da Instituição porque passaram em cargos na sua área de formação ou em nível superior ao que estavam, visando ao melhor uso de suas habilidades.

O fator **família** apresentou a frequência de 15 respondentes quanto ao fato de ser a principal causa de saídas, em sua maioria relacionando o desligamento com o fato de que a distância dos familiares pesou para sua saída (R96, R92, R34, R28). Em alguns dos casos, o desligamento se deu para voltar a estar próximo da família (R101, R48, R36, R26, R15, R1), em outros, o fato de ir para outra Instituição proporcionou que o servidor tivesse mais tempo livre para estar com sua família (R131).

Com a frequência de 9 sujeitos respondentes, o fator individual **expectativa quanto ao trabalho/cargo** corresponde as aspirações e perspectivas de futuro que o trabalho ou cargo apresentam para os trabalhadores, com relação ao cargo preencher ou não seus desejos profissionais. Assim, corroborando com o resultado na análise anterior, em que 58% dos sujeitos atribuíram contribuição deste fator para sua saída (vide Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), as respostas que foram relacionadas a esse fator podem ser exemplificadas a seguir:

Por outro lado, o fator organizacional que apresentou maior frequência de respostas foi **salário e progressão salarial**, com 55 respostas. Considerando os autores (AMARAL; LOPES, 2014) que afirmam que os cargos das IFES apresentam os menores salários e benefícios do Poder Executivo, e considerando também a disparidade salarial entre os órgãos dos três poderes (AMARAL; LOPES, 2014; RODRIGUES, 2015), não é difícil prever que este seria o fator mais citado pelos respondentes. A maior contribuição para a saída de servidores está neste fator, com 77% das respostas (vide Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC). Corroborar essa inferência o fato de que a maioria dos servidores que saíram são os de nível de escolaridade média (63% nível de classificação D, vide Gráfico 5 – Desligamentos por nível de classificação do cargo), e são em sua maioria, assistentes em administração (47,38%, vide Tabela 15 – Quantidade de cargos com maior índice de desligamentos), porém, mais de 90% dos servidores investidos em cargos de nível médio possuem escolaridade superior (vide Tabela 16 - Grau de escolaridade e níveis de classificação), o que

faz com que estejam sempre buscando o melhor uso de suas habilidades e consequentemente, órgãos que sejam mais atrativos financeiramente.

De outra forma, o fator organizacional **carga horária** também foi apontado por 17 sujeitos como a principal causa para seu desligamento na UFSC. O que é interessante destacar desse fato é que muitos sujeitos apresentam a carga horária como causa principal, mas relacionada com o fator salário, sugerindo que há uma relação entre carga horária e salário. Pode-se inferir inclusive que às vezes o salário pode nem apresentar diferença muito grande, porém por ter a carga horária reduzida, já se torna o cargo mais atrativo, como pode-se perceber pela resposta do respondente R76: *“Assumir um outro cargo público em que eu ganharia um pouco mais e a carga horária era menor. O principal motivo foi a carga horária!”*. Há também os casos em que o salário é melhor e a carga horária é menor, corroborando o fato de que as IFES possuem os menores salários do poder Executivo, conforme exemplificado pelas causas do respondente R85: *“Melhor remuneração com carga horária menor”* e do respondente R52: *“Melhor remuneração e menor carga horária”*. Destacam-se dois respondentes que solicitaram desligamento para assumirem cargos no IFSC (Instituto Federal de Santa Catarina), que possui carga horária flexibilizada de 30 horas, conforme o Decreto n.º1590/95 (BRASIL, 1995a), por meio da Resolução n.º 2, de 17 de Setembro de 2014 (IFSC, 2014), que regulamenta a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação do IFSC, atribuindo ao fator melhora na qualidade de vida, possibilidade de mais tempo livre para si e para a família, conforme exemplificado a seguir:

a) *“Passei em concurso para nível superior, o que financeiramente é bastante relevante. Além disso, o IFSC me possibilita, até o momento, a flexibilização da jornada e se situa mais perto da minha residência, me possibilitando mais tempo livre”* – R79;

b) *“Passei para nível E no IFSC, também passei para nível E na UFSC e fui chamada, mas continuei no IFSC Campus Coqueiros, o que melhorou muito minha qualidade de vida, pois não precisei mais enfrentar o trânsito para atravessar a ponte e para chegar até a UFSC. No IFSC passei a ter jornada de trabalho flexibilizada, de 6hs diárias, tive mais tempo para minha família”* – R131.

Ainda foram mencionados fatores não categorizados como individuais ou organizacionais. Por cinco vezes, foi mencionado como causa principal para a saída o fato de ter sido aprovado em outro concurso, porém o que levou os servidores a estudar para outro concurso

e sair da Instituição, não ficou claro nas respostas. Outro fator mencionado e que não foi categorizados diz respeito a carreira. A carreira pode contemplar várias questões que estão incluídas no plano de carreira dos servidores (PCCTAE), como salário, benefícios, incentivos a qualificações, progressões, entre outros, não sendo possível assim determinar a que aspecto da carreira o servidor se refere. Um aspecto mencionado como causa principal, porém que não estava contemplado como fator individual ou organizacional, refere-se à influências políticas na Instituição, afirmado por três respondentes diferentes.

Além dessas causas, foram apontadas também como causas principais para o desligamento, e que não foram categorizadas, a inflexibilidade e conflitos com Administração Central, a impossibilidade de exercício do cargo fora do País, compatibilidade entre estudo e trabalho, prática de assédio moral, interesse em montar seu próprio negócio, mudança de país/cidade e questões de saúde, própria do servidor ou de familiar.

Sintetizando, na opinião dos sujeitos respondentes da pesquisa, os fatores individuais que apresentaram maior nível de contribuição para os desligamentos voluntários de TAEs na UFSC foram a qualidade de vida (65%), a expectativa quanto ao trabalho/cargo (58%), o sentimento de realização (56%) e a satisfação no trabalho (56%). Quanto aos principais fatores organizacionais, entre os que apresentaram maior nível de contribuição para os desligamentos voluntários de TAEs na UFSC, estão o salário e progressão salarial (77%), os benefícios (61%), a política de gestão de pessoas (48%), as rotinas de trabalho (47%), o reconhecimento/promoção (47%), o horário de trabalho (44%), carga horária (44%) e o tipo de trabalho desenvolvido/conteúdo do cargo (40%).

Quanto às causas principais dos desligamentos para os sujeitos respondentes da pesquisa, os fatores individuais “localização/mobilidade, “família”, “uso de habilidades”, e “expectativa quanto ao trabalho/cargo” foram os que tiveram maior frequência de respostas. Os fatores organizacionais “salário e progressão salarial” e “carga horária” foram os mais frequentes nas respostas como causas principais para os desligamentos.

Assim, após a análise dos dados resultantes da aplicação do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), considera-se que o segundo objetivo específico, que consistia em identificar fatores individuais e organizacionais que causam a rotatividade dos servidores TAEs na UFSC foi alcançado, de modo que

se segue para a próxima seção, referente ao terceiro objetivo específico da pesquisa.

4.4 PERCEPÇÃO DOS ATORES DA PRODEGESP SOBRE A GESTÃO DA ROTATIVIDADE DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UFSC

A fim de alcançar o terceiro objetivo específico, que consistia em descrever a visão dos atores da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) sobre a gestão da rotatividade dos servidores TAEs na UFSC, foram realizadas entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado (Apêndice B - Roteiro das entrevistas semiestruturadas com entrevistados da pesquisa) com o responsável pela gestão de pessoas da UFSC, nesse caso, representado pela Pró-Reitora, a Chefia do Serviço de Concessões e Registros da Coordenadoria de Aposentadorias, Pensões e Exonerações (CAPE), vinculada ao Departamento de Administração de Pessoal (DAP) da PRODEGESP, que lida diariamente com os pedidos de exonerações e vacância de servidores, e com a Psicóloga Organizacional do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da PRODEGESP. Os entrevistados estão codificados pelos códigos E1, E2 e E3, definidos pela ordem de realização das entrevistas.

Com foco nas ações de prevenção e retenção de pessoal, as questões buscaram compreender a visão desses autores sobre as práticas de gestão do fenômeno da rotatividade, realizadas ou não, na Universidade. Considerando que as respostas gerenciais ao *turnover* devem ser baseadas no diagnóstico e na avaliação das suas causas no contexto da organização para que seja possível propor políticas, programas e práticas para o gerenciamento da rotatividade (MOBLEY, 1992), **a primeira pergunta do roteiro questionava a opinião dos entrevistados acerca das principais causas do desligamento voluntário de servidores TAEs na UFSC.** Desse modo, a entrevistada E1 afirma que a principal causa de desligamento são as **saídas de servidores para outros órgãos** em busca de **melhores condições de salário e carreira**, corroborando assim com os resultados da análise dos fatores determinantes, em que o fator organizacional salário e progressão salarial apresentou 77% de contribuição para os desligamentos (vide Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC).

Ainda, na opinião da entrevista E1, a maioria dos servidores que ingressam na Instituição, estudam para vários concursos ao mesmo

tempo, e muitas vezes, passam simultaneamente em outros órgãos. Considerando a espera para a nomeação, que pode ser longa, a entrevistada menciona que, enquanto estão na UFSC, com a nomeação em outro órgão, “se o salário for melhor, eles acabam saindo para assumir nesse outro cargo”. Tal fato corrobora a ideia de Bergue (2014), em que fatores como o surgimento da “a indústria dos concursos” e dos “concurseiros” (BERGUE, 2014, p. 255) aliados com outros fatores como o impulso pessoal das pessoas pela realização e pelo *status* que carreiras melhores oferecem, inferindo-se o fato de que ao mesmo tempo que passam no concurso e ingressam na UFSC, os servidores já estão preparando-se para, ou às vezes, até já aprovados em concursos de outros órgãos.

Amaral e Lopes (2014, p.14) alertam que muitos utilizam o concurso como “porta de entrada” para outros órgãos, colocando-se na organização em uma situação temporária, enquanto aguardam melhores oportunidades. Diante disso, quando questionada se a questão salarial era o fator que a entrevistada acreditava que mais impactava nas saídas, a fala da E1 foi positiva neste aspecto, conforme trecho a seguir:

Eu acredito que sim, porque assim, quem pede exoneração, agora, ano passado pra cá, teve muita gente que foi para o Estado, que foi para o TJ, que foi para o Ministério Público, então eu acredito que seja isso. Que seja mais relacionado a carreira. Existem, assim, alguns casos, que a pessoa ficou insatisfeita com o local, mas acho que isso é minoria (E1).

Conforme fala anteriormente apresentada, em sua opinião, a E1 afirma que existem casos de desligamento em que a causa é motivada pela **insatisfação com o setor de trabalho, porém, relata que é minoria**. Contrapondo este fato, Campos e Malik (2008) sugerem que a satisfação no trabalho talvez seja um dos fatores mais pesquisados em sua correlação com a rotatividade, afirmando que a literatura evidencia que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha. Do mesmo modo, na análise dos dados quantitativos desta pesquisa, o fator individual **satisfação no trabalho** apresentou 56% de contribuição positiva para a saída dos servidores que solicitaram desligamento da UFSC (vide Tabela 20 - Fatores individuais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC).

Complementando as ideias da E1, para a entrevistada E2, as causas do desligamento de TAEs na UFSC são “variáveis”, dependendo do tipo de desligamento. Porém, em sua opinião, a **questão financeira** é recorrente para os motivos das saídas, conforme declara que,

O que eu tenho percebido é: financeiro, nossa carreira não é tão atrativa, comparado ao serviço público federal, então o salário é menor, e o pessoal que faz concurso hoje em dia é “concurseiro”, não faz mais carreira num local. [...] Embora eu já vi casos também de desligamento em que a pessoa mudou de cidade e não conseguiu se sustentar morando perto da UFSC com um nível, acho que era um cargo C, era auxiliar, alguma coisa assim. (E2)

Na fala anterior, além da **questão financeira**, percebe-se novamente a evidência do fenômeno da “indústria dos concursos” apontados por Bergue (2014, p.255), em que é cada vez mais frequente as pessoas se especializarem para passar em concursos, visando à estabilidade que o serviço público oferece, e também, a busca constante por condições de trabalho e de remuneração e vantagens mais atraentes. Assim, a entrevistada E2 atribui à **questão salarial** e ao fato de que a **carreira** do Executivo não é tão atrativa quanto aos órgãos de outros poderes, indo ao encontro das ideias de Amaral e Lopes (2014) e de Rodrigues (2015), sobre a diferença de remuneração existente entre as três esferas de Poder, fator que coaduna com os dados encontrados na presente pesquisa em que percebe-se uma grande saída de servidores para outros órgãos de outras esferas de poder (vide Tabela 19 – Órgãos públicos aos quais se destinaram os respondentes desligados).

Ainda com relações às causas do desligamento, na opinião da entrevistada E2, há outro tipo de causa recorrente, relacionada com as **relações interpessoais no trabalho**, mais precisamente com a **relação entre o servidor e a chefia**, conforme relatado que,

[...] tem um outro tipo (de causa) que são as pessoas que tem muito conflito com chefia. Acontece bastante, uma das coisas que a gente percebe que dá pra pegar um pouco antes, é que antes a pessoa tende a pedir informações sobre remoção...então ali a gente começou a perceber muito, muito conflito com chefia, que as nossas

chefias não são preparadas, a gente sabe que um dos fatores de retenção são as chefias preparadas, que não é a realidade da UFSC, chefias eleitas sem o menor preparo e sem vontade para estar no cargo. Então a gente percebe isso, principalmente do pessoal que entrou mais recente. Acho que quem está mais tempo na UFSC já sabe os caminhos, muda de setor, e assim vai. Agora o pessoal que entrou e em estágio probatório, pediu exoneração sem ser para outro concurso: muito conflito. (E2)

Neste sentido, a entrevistada destaca que as remoções são aquelas que ocorrem internamente entre setores da UFSC e que, no momento em que o servidor está insatisfeito com o local de trabalho ou com sua chefia, procura o setor responsável para solicitar sua remoção. Se acontece a remoção e o servidor sai do setor que estava insatisfeito, um novo servidor entra no lugar dele, porém no setor em que está ocorrendo o problema, não é feito um trabalho para preparar aquelas chefias a lidar com seus colaboradores, e pode acontecer de ocorrer “[...]uma rotatividade grande até dentro do próprio setor” (E2). Esta fala corrobora com o apontado pela E1, quando cita que existem casos de desligamentos em que a pessoa ficou insatisfeita com o setor de trabalho, porém, em sua opinião, é minoria. Segundo a entrevistada E2, tais casos podem gerar tanto as solicitações de remoções internas, quanto exonerações, que, de fato, implicam na saída do servidor da Instituição.

Ainda com relação às causas do desligamento, E2 menciona o fato de que as pessoas entram na Instituição com a intenção de estudar, já que o servidor federal tem incentivo para se qualificar, sem de fato compreenderem as atividades do cargo. Além disso, muitos servidores ingressam na UFSC com escolaridade acima do que é exigido pelo cargo, conforme demonstrado na fala a seguir:

E a UFSC também, por ser muito ampla, as pessoas entram com a perspectiva de fazer mestrado, doutorado. E não tem de fato aquele interesse pela atividade. Elas entram sem saber o que de fato elas vão fazer. E estão muito graduadas, assim, nesse último concurso, deu pra ver, todos os cargos de nível médio, acho que teve, se teve umas cinco pessoas, que tinham só nível médio foi muito, a maioria com mestrado,

com graduação acima, com uma expectativa de atuar na área e não é a realidade, a maioria das vagas era pra centro de ensino (E2).

Esta posição confirma os dados revelados na análise desta pesquisa, em que a maioria (62%) dos respondentes do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), isto é, 83 dos 133 sujeitos, respondeu que o seu grau de escolaridade no momento do ingresso era acima do que era exigido para o cargo, confirmando as ideias de Amaral e Lopes (2014). Com relação à fala da E2, infere-se que os servidores vão ficando insatisfeitos à medida que ingressam em um cargo em que suas habilidades e expectativas não são supridas, de acordo com a competência que possuem. Percebe-se, então, claramente na fala da entrevistada E2 que as pessoas estão ingressando com um cargo acima do que é requisitado para o concurso, vindo “com uma capacitação maior, com competência de fazer muita coisa e de fato não tem essa possibilidade” (E2), não tendo como corresponder à sua expectativa, por conta das limitações legais do cargo. Neste caso, pode-se relacionar a causa apontada pela entrevistada E2, com o fator individual “uso de habilidades” e “expectativa quanto ao trabalho/cargo”.

Nesta mesma linha, e confirmando as falas das outras entrevistadas, a E3 menciona que a causa dos desligamentos ocorre, principalmente pela busca de um novo concurso. A entrevistada E3 destaca os desligamentos de servidores que saem ou para estudar para algum concurso ou para algum emprego em que já haja a aprovação em outro concurso. Quando questionada sobre quais motivos levam as pessoas a buscarem um novo concurso para então sair da UFSC, a E3 destaca o seguinte:

Eu penso que é o salário, nós fizemos um concurso em que o cargo é assistente em administração, que é de nível médio, mas ali está o formado em direito, o administrador, o psicólogo que as vezes não faz para a área designada. Então os cargos de nível médio, na sua grande maioria são ocupados por profissionais já de nível superior. Ai quando vem pra realidade onde ele vai executar um trabalho em que o desenvolvimento das atribuições são de nível intermediário, começa um processo da frustração (E3).

Assim, E3, além de mencionar o fato de servidores que buscam novos concursos por conta de melhores salários e carreira, há que se considerar a questão de que os cargos estão sendo ocupados por profissionais com escolaridade superior, corroborando com os dados da pesquisa. Possuindo uma escolaridade superior ao cargo atribuído, o servidor não pode desempenhar atividades fora das atribuições do cargo, mesmo que possua competência e habilidade para isso, sob o risco de estar num processo ilegal de desvio de função, afirma a entrevistada E3. Nesses casos, como o desvio de função “[...] não pode ocorrer, então esse servidor que ingressa com um nível inferior da sua potencialidade e qualificação, entra no processo da frustração”. Assim, a entrevistada E3 corrobora o que afirma Rodrigues (2015, p. 34), quando o trabalhador “[...] 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”, e conseqüentemente pode entrar num processo de insatisfação com o trabalho exercido e aí visar novas oportunidades. A autora, nestes casos, destaca que este fato é uma das causas da rotatividade no serviço público (RODRIGUES, 2015).

Diante do exposto, no Quadro 8 (Resumo das principais causas dos desligamentos na percepção dos entrevistados), a seguir, são apresentadas as causas apontadas pelos entrevistados da pesquisa, sendo essa a percepção dos entrevistados quanto às principais causas. De certa forma, as causas apontadas pelas entrevistadas, como salário, uso de habilidades e expectativas quanto ao cargo/trabalho, vão ao encontro daquelas apontadas pelos que responderam ao questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), conforme Quadro 7 (Principais causas afirmadas pelos respondentes: fatores, unidades e frequência).

Quadro 8 – Resumo das principais causas dos desligamentos na percepção dos entrevistados.

(Continua)

Entrevistado	Causas apontadas
E1	Salário e carreira Aprovação em outros concursos Insatisfação com local de trabalho
E2	Salário e carreira Conflitos com chefia Uso de habilidades e expectativas quanto ao cargo/trabalho
E3	Salário

	Aprovação em outros concursos Uso de habilidades/expectativa quanto ao cargo/trabalho
--	---

Fonte: Dados primários (2017).

A questão 2 do roteiro de entrevista procurou saber dos entrevistados, diante dos seus papéis perante a gestão da Instituição, **se a UFSC desenvolve alguma ação destinada a prevenir a rotatividade de servidores na Instituição e se alguma ação de retenção de pessoal está sendo realizada**. Neste sentido, a entrevistada E1 acredita que, atualmente, não está sendo feito nada com este intuito, porém destaca que há “[...] *um pensamento para o futuro*”.

Por outro lado, a entrevistada E2 afirma que algumas ações estão sendo feitas no sentido de reter os servidores. Inicialmente, a entrevistada E2 aponta a dificuldade de se ater em questões que não dependem diretamente da Universidade, como com relação aos salários e benefícios, em que a Instituição depende do Governo Federal. Rodrigues (2015), neste sentido, afirma que, principalmente, salários e benefícios são um dos fatores que praticamente independem, no setor público, de ações dos servidores. Neste sentido, a entrevistada E3 afirma que “[...] *somos limitados também, não posso aumentar o salário, [...], mas eu tenho inúmeros outros fatores que nós podemos fazer, pra fazer com que o trabalhador se sinta bem*” (E3). Porém, sobre esta questão, a entrevistada E3 menciona sobre o FORGEPE (Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Gestão de Pessoas das IFES), já que, nesse fórum, há um canal de comunicação direto com o Ministério do Planejamento e o Ministério da Educação. Na visão da entrevistada E3, portanto, tal fórum “[...] *Tem força sim. Mas claro, toda nossa força vai até um âmbito que é o diálogo com o Ministério da Educação e com o Ministério do Planejamento*” (E3).

Sobre a possibilidade de melhorar o uso das habilidades e competências dos servidores, impedindo que estes saiam por sentirem que seu potencial é maior do que é aproveitado (RODRIGUES, 2015), a entrevistada E2 afirma que estão sendo feitas **entrevistas no momento de ingresso do servidor na Instituição**, a fim de buscar adequar a formação e experiência do servidor com as vagas disponíveis “[...] para tentar, na medida do possível, unir o interesse e a experiência com a área” (E2). Complementando a resposta da entrevistada E2, a entrevistada E3, sobre as ações destinadas a prevenir a rotatividade e reter o pessoal, menciona que,

[...] o primeiro passo que nós adotamos neste concurso já, fizemos entrevista com cada servidor que ingressou na Instituição. Então nós tínhamos o mapeamento de onde tinha necessidade de pessoal, fizemos a entrevista para a potencialidade de alocar o servidor no melhor local possível, mediante as atribuições do cargo e a necessidade institucional, isso é o primeiro passo (E3).

Apesar de a entrevistada E2 destacar que nem sempre é possível de atender tal demanda, esta ratifica um dos fatores mencionados por Rodrigues (2015, p.140), com o intuito de aumentar a satisfação de servidores da UFPE e com isso diminuir a rotatividade, quando sugere que se busque “[...] a melhoria na alocação de servidores ingressantes, a partir do seu currículo e de entrevistas no momento da posse”, sugerindo que tal feito pode se propor a reduzir os índices de rotatividade na Instituição, principalmente quando se percebe pela presente pesquisa que servidores se desligam para buscar carreiras e atividades em sua área de formação. O mesmo é sugerido por Veiga (2016, p.133), quando menciona que as entrevistas realizadas nos processos de seleção, relaciona-se a uma “[...] ação de prevenção que está, igualmente, relacionada à retenção”.

Para a entrevistada E3, a primeira grande preocupação com o desenvolvimento de ações destinadas a prevenir a rotatividade de servidores na Instituição foi a contratação do psicólogo organizacional para auxiliar no delineamento de ações destinadas a manter o servidor na Instituição. Ainda no sentido de prevenção, a entrevistada E3 menciona que se iniciou, recentemente, destinado aos novos servidores, um curso chamado pela E3 de “*curso de sensibilização*”, que tem foco de **capacitação** desses servidores que estão ingressando na Instituição. Este curso, segundo a entrevistada E3, tem como objetivo apresentar a Instituição e promover o conhecimento da Universidade, em seu contexto, sua diversidade e suas relações. Sobre este acolhimento de novos servidores, a entrevistada E2 menciona que são trabalhadas questões como “[...] *carreira, sobre estágio probatório, trabalha sobre comunicação, resolução de conflitos, trabalhando principalmente a questão das gerações...*” (E2).

Ainda no sentido de promover ações que auxiliem em práticas de retenção de pessoal, tanto a entrevistada E2, quanto a E3, mencionam que foi iniciada uma **ação de acompanhamento do estágio probatório dos novos servidores**, coordenado também pelas psicólogas

organizacionais da PRODEGESP, com o intuito de identificar dificuldades no processo de inserção desses servidores à Instituição. Conforme a entrevistada E3, muitas dificuldades são relatadas e podem ser trabalhadas pela gestão, como questões “[...] *de relacionamento, de condições de trabalho, qual é a grande logística de mantê-los na Instituição, e fazer com que eles encontrem aqui uma ambiente saudável*” (E3). Esta ação, que envolve toda a equipe do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da PRODEGESP, busca não apenas receber a ficha de avaliação das chefias, mas, sim, segundo a entrevistada E3, realizar encaminhamentos concretos com esses acompanhamentos.

Neste sentido, a entrevista E2 menciona os conflitos com chefias, afirmando que estão sendo feitos **acompanhamentos com o serviço social da UFSC**, quando “[...] *alguém que relata conflitos, ou até a própria chefia percebe alguma coisa, a gente vê que a pessoa está desmotivada e procura uma remoção, a gente tenta fazer o acompanhamento social*” (E2). A entrevistada relata que “[...] *O serviço social faz um papel muito legal de explicar todas as possibilidades, ampliar a visão da carreira, pra onde que ela pode ir, as possibilidades que tem dentro da UFSC*”. Com relação a ações com gestores, a entrevistada E3 menciona a implementação da **Escola de Gestores**, com o intuito de capacitar os gestores, pois,

[...] entre o compromisso político com a gestão e a competência técnica de ser gestor, há um caminho a ser percorrido que é a formação. Sentar, dialogar, respeitar o outro, saber das suas limitações, saber das suas potencialidades... Porque os nossos gestores precisam de servidores pros ambientes de trabalho, e às vezes eles vão com tanta expectativa que não conseguem olhar que esse servidor que está entrando não conhece nada da universidade (E3).

Deste modo, os objetivos da Escola de Gestores são promover a homogeneização de conhecimentos institucionais e a integração entre os vários níveis gerenciais e avaliar permanentemente os processos de gestão adotados pela instituição, com a missão de atuar de maneira segura e proativa nas atividades relacionadas à formação de profissionais para a gestão universitária, contribuindo para o desenvolvimento da UFSC e o fortalecimento do seu compromisso com a sociedade (UFSC, 2017f). Assim, buscando promover uma gestão

mais humana e mais saudável na UFSC, com o desenvolvimento pessoal e profissional dos gestores nesta proposta de capacitação (UFSC, 2017), verifica-se, aí, uma possibilidade de retenção de pessoas na Instituição.

Uma última ação mencionada pela entrevistada E3 diz respeito ao processo de saída em si da Instituição. O setor que recebe as solicitações de exonerações e vacâncias (CAPE), atualmente apenas realiza o processo burocrático da saída do servidor. A entrevistada E1, inclusive, menciona que a formalização do processo de saída pode ser feito por e-mail, preenchendo um formulário no *site* e anexando os documentos. Não precisa haver contato pessoal e não há entrevista de desligamento que busque identificar as causas dessa saída. Neste sentido, a entrevistada E3 refere-se a implementação de uma ação futura (que ainda não está sendo realizada), de questionar aos servidores que estão se desligando, o porquê dessa saída, como uma **entrevista de desligamento**, para poderem ser pensadas novas ações no sentido de reter futuros servidores. Sobre ser uma ação ainda futura, a entrevista E1 menciona que

[...] está como meta [...] desenvolver alguma coisa relacionada a esse levantamento. [...] eu acho que a gente vai fazer alguma coisa a respeito, um questionário de investigação... a gente já está pensando em alguma coisa assim. Que seja *online*, não seja de papel, seja por e-mail, ou coisa do tipo (E1).

Sobre o assunto, Siqueira et al. (2012, p. 14) recomendam aos gestores públicos “[...] que sejam realizadas entrevistas de desligamentos com os servidores, para extrair informações que possam contribuir no desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas no serviço público que retenham, provoque comprometimento e desenvolva seu quadro de pessoal”. Assim, corroborando com esta ideia, é fundamental, segundo a literatura (MOBLEY, 1992; LUCENA, 1995), a identificação das causas do *turnover* na Instituição para que se possam propor ações e práticas no sentido de gerenciar a rotatividade.

A terceira questão do roteiro de entrevista buscou identificar dos entrevistados se tem sido feita alguma **ação de correção**, no sentido de solucionar a rotatividade de TAEs, tida como prejudicial para a Instituição, sendo que as entrevistadas E1 e E2 mencionam que não identificam ações efetivamente sendo realizadas. A entrevistada E3 relata que todas ações de desenvolvimento que já estão sendo realizadas,

como a capacitação dos novos servidores, a formação dos gestores e o processo de acompanhamento do estágio probatório já buscam limitar a rotatividade, que em sua opinião, é extremamente prejudicial para a Instituição. Ainda assim, a entrevistada E3 reforça a limitação em estar, apenas, há um ano atuando na gestão de pessoas, além das limitações de questão salarial e por força de atribuição dos cargos, cuja modificação na estrutura não depende diretamente da UFSC.

Por fim, a quarta questão questionava aos entrevistados sobre medidas que ainda poderiam ser adotadas para estimular a permanência das pessoas na UFSC, sendo que a entrevistada E1, por acreditar que as pessoas saem da Instituição em busca de uma carreira mais promissora em outro órgão, acha difícil encontrar ações que sejam próprias da UFSC. Uma medida sugerida, para aqueles que saem por insatisfação com o setor de trabalho, é a ampliação do conhecimento, de que os servidores insatisfeitos podem solicitar mudança do local de trabalho, por meio dos processos de remoção interna. Neste sentido, a entrevistada E1 menciona a ausência “[...] de conhecimento quando o servidor é novo, de ele conhecer como é que funciona. Eu acho que isso não tem”. Tal fala vai ao encontro das ações de capacitação que já estão acontecendo aos novos servidores, por meio do curso de sensibilização dos novos servidores, conforme relatam as entrevistadas E2 e E3.

Nesta mesma linha, a entrevistada E2 reforça a importância de se trabalhar a imagem institucional, reforçar o significado do trabalho e a missão da Instituição, conforme pode ser constatado em sua fala a seguir,

Eu acredito que existem ideias neste sentido, mas pensando no que a gente pode trabalhar enquanto fator de retenção, são ações com as pessoas, até o próprio trabalho, lutar um pouco mais o significado da UFSC, a pessoa pensar “eu estou aqui, não estou trabalhando pra encher o bolso de ninguém”, [...] a UFSC tem uma missão bonita e as pessoas se vincularem dessa forma, elas entram [...] com pouca clareza, então é feito nada nesse sentido (E2).

Neste sentido, pode-se inferir que esta ação é importante para que o servidor conheça e se identifique com a realidade da organização, que significa “[...] gostar de sua missão, de seus valores, de considerá-la importante para a comunidade e para o país”, como propõem Araújo e Garcia (2014, p. 101) e também Veiga (2016, p.61), quando afirma que

“[...] quando os objetivos e valores do indivíduo estão em consonância com os da organização, a tendência é que ele crie vínculos mais sólidos com ela”, e neste âmbito, pode implicar em um fator de retenção de trabalhadores. Inclusive, para Ferreira e Siqueira (2005), o comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização. Portanto, pode-se inferir que estar identificado e aceitar os valores e objetivos da organização contribui para que um indivíduo esteja comprometido e deseje manter o vínculo com ela.

Para além de questões que são difíceis de serem modificadas no âmbito institucional, a entrevistada E2 acredita ser necessário apostar em medidas que capacite os gestores, a exemplo da Escola de Gestores, e proporcionar melhorias nos ambientes de trabalho. Neste sentido, a entrevista E2 sugere ainda que,

[...] sejam promovidas algumas campanhas, como tem na iniciativa privada de melhorar o ambiente de trabalho, de olhar pro seu colega, de promover ações nos setores em que as pessoas se integrem mais, para pelo menos elas terem um vínculo com os colegas e com a chefia e principalmente melhorar a capacidade das chefias (E2).

Para reter servidores que estão há mais tempo na Instituição, a entrevistada E2 menciona que poderiam ser feitas **ações de socialização**, pois, segundo ela, as iniciativas da UFSC são isoladas e não promovem uma real integração dos servidores, sendo que muitas queixas, segundo a entrevistada, é de que muitos servidores, “*[...] dependendo de onde trabalham, se sentem muito sozinhos, que não tem vínculo com equipe, e nada é feito nesse sentido*” (E2).

Para finalizar, neste mesmo viés, a entrevistada E3 aposta, além do acompanhamento do estágio probatório e na capacitação, em uma visão particular, na formação dos gestores. Para a entrevistada E3, “*[...] o gestor ao ingressar nesta Instituição como gestor, precisa estar preparado para receber o servidor, precisa estar preparado para lidar com o servidor no seu dia-a-dia. E às vezes, ele não está, então há um processo de frustração muito grande*”. A entrevistada ainda destaca que todos os servidores, independentemente de ser da carreira docente ou

técnica, têm o compromisso com a formação. Segundo a referida respondente,

[...] nós precisamos trabalhar uma gestão com as pessoas, e trabalhar com uma gestão com as pessoas é respeitar o outro, a potencialidade do outro, e para isso tem que ter uma habilidade. Não é porque “eu sou professor ou eu sou chefe” que eu determino, isso frustra. Então, precisamos trabalhar as relações de trabalho, potencializar as relações de trabalho pra esse servidor permanecer. Sentir prazer em vir trabalhar. Se sentir feliz aqui nessa casa. [...] Então nós temos que ter um atrativo a mais, nós vamos ter que ter um *plus* a mais pra manter uma força de trabalho em detrimento do próprio mercado. E é isso que a gente vai ter que estar potencializando. Então o processo da formação é uma ferramenta que nós temos, que muitas organizações não têm (E3).

Assim, diante do exposto, bem como a partir das entrevistas realizadas com atores da PRODEGESP, constata-se que as principais causas identificadas a partir das entrevistas dizem respeito a salário e carreira, aprovação em outros concursos, insatisfação com o local de trabalho, incluindo conflitos com chefia, o uso de habilidades e expectativas quanto ao cargo/trabalho. Com relação às ações de prevenção da rotatividade e destinadas à retenção de pessoal, são mencionadas as entrevistas de ingresso de servidor no momento da posse, para adequar suas competências e habilidades às vagas disponíveis, o acompanhamento do estágio probatório de novos servidores, a capacitação dos novos servidores por meio de um curso de sensibilização destinado ao conhecimento da Instituição que estão ingressando, os acompanhamentos do serviço social sobre os casos em que há conflitos com chefias e a implementação da Escola de Gestores. Sobre medidas que ainda podem ser feitas, as entrevistadas mencionam ação futura que já está sendo pensada, como as entrevistas de desligamento, que buscam identificar as causas das saídas em si, para então, poder se pensar práticas e ações para lidar com o fenômeno.

Percebem-se as dificuldades e limitações da gestão, que é imposta pelo próprio Serviço Público, de se buscarem efetivamente ações que impactem diretamente nas questões relacionadas a salário e carreira,

fatores que são mais determinantes para a saída de servidores, porém, conforme mencionado, independe da gestão da UFSC em si.

4.5 PROPOSTAS DE AÇÕES PARA SUBSIDIAR O GESTOR DE PESSOAS NA GESTÃO DA ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA UFSC.

Com a finalidade de alcançar o quarto e último objetivo desta pesquisa, que busca propor ações para subsidiar o gestor de pessoas na gestão da rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC e, visando concluir o Capítulo 4 - Apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa, são apresentadas nesta seção as propostas que poderão auxiliar a gestão de pessoas da UFSC a lidar com o fenômeno da rotatividade na Instituição, já identificada como prejudicial nos seus relatórios (UFSC, 2014; 2015a).

Deste modo, após descrição e análise dos dados coletados por meio dos questionários e entrevistas, além das buscas documentais e bibliográficas e, considerando-se os fatores individuais e organizacionais identificados como determinantes para a rotatividade na UFSC, fica evidente a necessidade da Instituição em adotar medidas, para além das que já existem, referentes à práticas de retenção e ações para lidar com a rotatividade de TAEs na UFSC. Quanto à proposição de ações, destaca-se que esta levará em conta os fatores organizacionais determinantes para a rotatividade, identificados na seção 4.3.2 - Análise dos Fatores Organizacionais, levando-se em conta que é, neste âmbito, que a UFSC poderá atuar.

Além dos resultados obtidos no alcance dos três objetivos específicos anteriores, que também servirão de base para a proposição de ações, as perguntas de n.º 17 e 18 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) buscaram identificar, na opinião dos respondentes, o que a Instituição precisaria melhorar para que houvesse a motivação em permanecer na Universidade e quais sugestões poderiam ser dadas à UFSC para lidar com a gestão da rotatividade, respectivamente, também com o intuito de buscar compreender que ações e práticas poderiam ser propostas para subsidiar o gestor de pessoas a lidar com a rotatividade de TAEs na Instituição.

Deste modo, e inicialmente, a fim de contribuir para a proposição de ações e assim possibilitar a aplicabilidade desta pesquisa,

faz-se a análise das respostas da pergunta n.º 17 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) que, por ser tratar de uma questão aberta, foram agrupadas por similaridade e contabilizadas sua frequência de resposta. Nela, os respondentes identificaram aspectos que poderiam ser melhorados pela UFSC para que os motivassem a permanecer na Instituição, e que se encontram resumidos no Quadro 9 (Aspectos que a UFSC precisaria melhorar para motivar os servidores a permanecer na Instituição), a seguir:

Quadro 9 – Aspectos que a UFSC precisaria melhorar para motivar os servidores a permanecer na Instituição.

(Continua)

Aspectos a serem melhorados para motivar o servidor a permanecer na Instituição	Incidência
Melhorar a questão salarial, incluindo os benefícios	48
Implantação da jornada de 30 horas (flexibilização da carga horária) Buscar a isonomia entre todos os servidores quanto a carga horária	25
Reestruturação e melhorias no plano de carreira (plano de cargos e salários), incluindo isonomia com outros órgãos	13
Valorização do servidor em função de suas habilidades e conhecimentos (uso de habilidades), incluído aproveitamento dos cursos realizados, como as graduações, no aproveitamento dos cargos. Reconhecimento e valorização profissional e pelo trabalho realizado	11
Melhoria nas condições e ambiente de trabalho, bem como no clima organizacional	11
Aspectos com relação a progressão funcional, oportunidades de promoção, crescimento na carreira, considerando conhecimentos e habilidades dos técnicos, possibilidade de ascensão por concursos internos	7
Reestruturação administrativa e de gestão, incluindo organização e profissionalização da Instituição	7
Melhoria na relação das chefias com os técnicos, incluindo capacitação e preparação das chefias para liderar, melhorando o diálogo e flexibilidade nas	5

relações. Além de não haver modificação de chefias por questões políticas.	
Melhorar a política de incentivo e aumentar as possibilidades de capacitação	4
Reconhecimento e valorização profissional, por meio de incentivos financeiros, com base na meritocracia	4
Melhorias e transparência na política de gestão de pessoas	3
Facilitar as mudanças de setor (remoções)	3
Combater o assédio moral	3
Autonomia no trabalho, na realização das atividades, nos <i>campi</i> (no sentido de não ser tão dependente do Campus Sede)	2
Definição de processos e atribuições, bem como permitir a realização de atividades de acordo com o cargo	2
Melhoria na estrutura de pessoal (mais servidores para realização das atividades nos setores)	2
Outros (apresentaram uma única incidência)	13
<i>Nada ou não depende da UFSC</i>	22
TOTAL DE INCIDÊNCIAS	185

Fonte: Dados primários (2017).

Alguns respondentes, cerca de 22, mencionam que a UFSC nada poderia fazer para impedir sua saída, representando 16,54% dos respondentes, em virtude de que ou saíram por questões estritamente pessoais e que independiam da Instituição ou porque não vislumbravam que algo poderia ser feito. Pode-se perceber, também, que o número total de incidências (185), registradas no Quadro 9 (Aspectos que a UFSC precisaria melhorar para motivar os servidores a permanecer na Instituição), não coincide com o número de sujeitos respondentes da pesquisa (133). A razão dessa diferença é que boa parte dos respondentes citou mais de uma ação.

Ratificando os dados encontrados nas análises dos fatores determinantes para a rotatividade, na opinião dos respondentes, o aspecto mais impactante em número de incidências (48), que a Instituição precisaria melhorar para que motivasse os servidores a permanecer, seriam as questões envolvendo salário e benefícios. Estes foram os fatores organizacionais que mais contribuíram para o desligamento de servidores, com 77% e 61% respectivamente (vide

Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC), assim como, são também apontados pelos atores da PRODEGESP como as principais causas para o desligamento voluntário de TAEs na UFSC (vide Quadro 8 - Resumo das principais causas dos desligamentos na percepção dos entrevistados). Infere-se, destes dados, portanto, que caso a UFSC tivesse condições de melhorar a política remuneratória, este seria um fator que motivaria os servidores a permanecer na Instituição. Porém, a teoria ratifica os dados encontrados ao indicar que os salários previstos no PCCTAE não são estimulantes para reter esses profissionais, resultando em elevado índice de rotatividade, sendo estes com menos de 5 anos de serviço (AMARAL; LOPES, 2014). Por outro lado, a política remuneratória é estabelecida por lei, o que impossibilita ações diretas em âmbito institucional.

A possibilidade de implantação da jornada de trabalho flexibilizada também é um fator que apresentou bastante incidência ao ser mencionada como um aspecto capaz de motivar os servidores a permanecerem na Instituição, corroborando também com o fator organizacional determinante identificado por meio do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), em que a carga horária de trabalho contribuiu para 44% dos respondentes como determinante para seu desligamento (vide Tabela 21 - Fatores organizacionais determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC). Foi possível constatar, ainda, que muitos respondentes relacionam a questão salarial com a carga horária, conforme os exemplos a seguir:

No meu caso creio que nada poderia ser feito pois passei para um cargo de nível maior, com maior salário e menor carga horária, porém creio que se tivesse também trabalhando na UFSC como administradora mesmo assim sairia pois no atual serviço possuo uma carga horária menor. Acho que a adoção de turnos de trabalho de até 7 horas (onde o servidor possui um período livre) seriam de grande benefício para a UFSC (R62).

A remuneração e uma carga horária menor e mais justa. Como trabalhava no Gabinete do Reitor o horário de trabalho realmente era de 8 horas diárias, porém para a maior parte dos demais setores não havia nenhum tipo de controle do horário. Muitos servidores não cumpriam nem mesmo o horário mínimo de trabalho, causando

uma sensação de injustiça em perceber a mesma remuneração cumprindo uma carga horária desigual. A falta de controle de ponto só beneficia os servidores que não tem comprometimento com a Instituição (R85).

O salário precisa ser condizente com uma vida nos arredores da UFSC. Viver próximo à UFSC é caro, viver longe implica em muito trânsito para chegar no trabalho. Muito trânsito e uma jornada de trabalho de 8hs (9 se contarmos 1h de intervalo), essas duas coisas somadas me levavam a dispendir cerca de 12 horas do meu dia em função do trabalho. Particularmente considero um regime de escravidão (R131).

Os respondentes (13), igualmente, apontam a reestruturação e melhorias no plano de carreira (plano de cargos e salários), incluindo isonomia com outros órgãos públicos, considerando a disparidade existente de salários e benefícios, como mencionados por autores estudados (RODRIGUES, 2015; AMARAL; LOPES, 2014), como um dos aspectos que os motivariam a permanecer na Instituição. Sobre a carreira, são utilizadas pelos respondentes expressões como “reforma”, “reestruturação”, “plano de carreira mais adequado”, “carreira mais atraente”, “verdadeiro plano de carreiras” e “expansão no plano de cargos e salários” ratificando a necessidade de revisão e reformulação de um plano de carreiras (PCCTAE), regulamentado pela Lei n.º 11.091/05 (BRASIL, 2005a), que já possui mais de 10 anos de defasagem, e que, de certa maneira, apresentam dificuldade de alteração administrativa por ser definido por Lei e pelo próprio Governo Federal.

Outro aspecto que poderia ser melhorado a fim de motivar os servidores a permanecerem é a valorização do servidor em função de suas habilidades e conhecimentos (uso de habilidades), incluído o aproveitamento dos cursos realizados, como as graduações, no aproveitamento dos cargos, questão colocado por 11 respondentes. Muitos servidores mencionam o fato de que se formam em determinada área, porém são alocados em setores nos quais seu conhecimento e habilidades não são aproveitados. Apesar de esta ser uma consequência do fato de muitos com nível superior ingressarem no serviço público em cargos que exigem o nível médio de escolaridade (RODRIGUES, 2015), os respondentes mencionam que desejariam poder contribuir mais com a Instituição, conforme relata o respondente R50, que gostaria de ter tido a

“Oportunidade de utilizar meus conhecimentos e talentos em algo que fizesse sentido e que fosse reconhecido”.

Também são mencionadas melhorias nas condições e ambiente de trabalho, bem como no clima organizacional da Instituição, por 11 respondentes. Servidores relatam que os motivaria a vivência em um “[...] ambiente organizacional sem terrorismo (pressão psicológica)” (R38), “[...] clima organizacional de permanente guerra...” R70, e mencionam que o “[...]O ambiente de trabalho era muito ruim...” (R89), indicando que esse é um aspecto necessário para melhora, indicando que dever-se -ia ter “[...] ambientes de trabalho menos hostis” (R110). Além disso, aspectos com relação à progressão funcional, oportunidades de promoção, crescimento na carreira, considerando conhecimentos e habilidades dos técnicos e a possibilidade de ascensão por concursos internos são apontados por 7 respondentes.

Pode-se ressaltar que os aspectos mais apontados pelos respondentes com relação ao que poderia ser melhorado pela Instituição para que eles se sentissem motivados a permanecer estão alinhados com as variáveis relatadas por Steil (2016), como as ocupacionais, relacionadas com salário, e com as organizacionais como o treinamento (capacitação), benefícios, promoção e cultura da organização. Neste sentido, Steil (2016 [s.p]) sugere que sejam realizadas ações de retenção:

Dentre os fatores ocupacionais, o destaque vai para a satisfação (em suas cinco dimensões: com o trabalho, com a chefia, com as promoções, com os colegas e com o salário), o comprometimento afetivo, a liberdade de julgamento, a ausência de discriminações de toda ordem e a garantia da qualidade de vida. Por fim, dentre os fatores organizacionais destaco o sentimento de estar continuamente aprendendo (seja via treinamentos formais ou informais), a cultura voltada a valores de relacionamento e os benefícios (como participação nos lucros, bônus em função do desempenho, e plano de saúde extensivo à família).

Outros aspectos que seriam motivadores para a permanência dos servidores da Instituição são a reestruturação administrativa e de gestão, incluindo organização e profissionalização da Instituição (apontado por

7 respondentes) e a necessidade de melhoria na relação das chefias com os técnicos, incluindo capacitação e preparação das chefias para liderar, melhorando o diálogo e flexibilidade nas relações (apontado por 5 respondentes). Em menor frequência, são apontadas necessidade de melhorias nas políticas de capacitação (4), transparência nas políticas de gestão de pessoas (3), facilitação das remoções internas (3), efetiva política de combate ao assédio moral (3), proporcionar maior autonomia de trabalho (2), seja nos setores, nos *campi* ou na realização de atividades, bem como investir na definição de processos e atribuições dos cargos (2) e melhorias na estrutura e dimensionamento de pessoal (2).

No último campo do Quadro 9, denominado “Outros”, foram apresentados 13 aspectos que tiveram uma única incidência, atribuída por um único respondente, sendo relatadas questões em que a UFSC poderia melhorar para motivar o servidor a permanecer na UFSC, como as que seguem:

- a) Atribuição de maiores responsabilidades (R5);
- b) Melhorias na estrutura física dos locais de trabalho (R27);
- c) Mudanças na cultura organizacional, com um trabalho comprometido com a sociedade (R30);
- d) Possibilidade de participação na política institucional (R44);
- e) Gestão sem influências políticas (R128);
- f) Criação de *home office* (R116)
- g) Reconhecimento das chefias (R116);
- h) Gestão de pessoas menos baseadas nas pequenas relações de poder que se estabelecem entre professores/chefes e técnicos nos setores (R88);
- i) Cumprimento das legislações (R106);
- j) Melhorar a acolhida dos servidores (R110);
- k) Dar possibilidade de participação em atividades de ensino, pesquisa e extensão (R112);
- l) Maior democracia e mais direito a voz para os técnicos (R124).

Enfim, inúmeros aspectos foram apresentados como questões que a UFSC precisaria melhorar para que os respondentes continuassem a se sentir motivados a permanecer na Instituição, os quais se encontram registrados e resumidos no Quadro 9 (Aspectos que a UFSC precisaria melhorar para motivar os servidores a permanecer na Instituição), apresentado anteriormente. Deste modo, estes aspectos foram analisados em conjunto com as sugestões apresentadas pelos respondentes na

pergunta de n.º 18 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) que, aliadas à base teórica utilizada nesta pesquisa, às informações subsidiadas pelos atores entrevistados e às contribuições dos servidores que integram o público alvo deste estudo, apresentam-se as propostas a seguir, que se traduzem em um conjunto de ações e práticas que poderão contribuir para subsidiar o gestor de pessoas na gestão da rotatividade dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC:

- a) Considerando que os fatores salário e progressão salarial, bem como os benefícios, são os mais determinantes para o desligamento de TAEs na UFSC, assim como foram as sugestões mais apontadas pelos respondentes, sugere-se que a gestão da UFSC fomente e intermedeie, por meio do FORGEPE ou do Reitor ao MEC, a possibilidade de modificação ou reajuste salarial, bem como a reestruturação do PCCTAE, considerando que os salários do executivo são os menores entre os três poderes e que este é o fator mais determinante para o rotatividade de servidores nas IFES;

Em primeiro lugar, uma valorização adequada. Hoje, como servidor da Justiça Eleitoral, minha remuneração é similar a um professor universitário substituto. Isso é inaceitável para qualquer país que preza pelo desenvolvimento em geral. (R77)

Salário compatível com outros Órgãos da esfera Federal. (R18)

Melhorar plano de carreira. (R23)

Melhorar o plano de carreira, bem como os benefícios oferecidos aos servidores técnico-administrativos. (R32)

Insistir com o governo federal para a constante revisão da remuneração dos servidores. (R88)

- b) Estudar a possibilidade de criação de outros benefícios, como maiores opções de convênios de planos de saúde, possibilidade criação de banco de horas, criação de tele trabalho, entre outros;

- c) Agilizar os processos de flexibilização da carga horária para trinta horas semanais, a exemplo do que já ocorre com a Biblioteca e Hospital Universitário, bem como em outras IFES, como o próprio IFSC, de acordo com legislação existente, como o Decreto n.º 1590/95 (BRASIL, 1995a), que, em seu artigo 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.

A proposta anterior, além de estar baseada na legislação, é uma das demandas dos próprios respondentes, constatada nas respostas da pergunta n.º 18 do questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa), conforme relatado nos exemplos a seguir:

Quando saí, foi para assumir um cargo de nível superior. Depois, fui chamada para a UFSC para atuar como Administradora e resolvi retornar. Creio que a rotatividade seja maior em cargos de nível médio em virtude da remuneração. A carga horária de 40h para todos também tem seu peso, visto que concursos em tribunais, por exemplo, possuem carga de 35h semanais em apenas um turno (R16).

Estabelecer uma política de carga horária flexível (R17)

Mudar a carga horária de 8h para 6h. A mobilidade urbana na Grande Florianópolis hoje está muito complicada e impedindo as pessoas de desenvolverem todo o seu potencial no trabalho e na vida. Incentivar a progressão na carreira com pós graduação e capacitações. (R29)

Flexibilização do horário de trabalho para turnos de 6 horas. (R61)

Adoção de carga horária menor. (R62)

A principal sugestão seria a regulamentação da redução da carga horária, pois sabe-se que em muitos setores os servidores já trabalham 6 horas. (R76)

Considerando aquilo que depende da gestão, penso que adotar uma rotina flexibilizada, com dois turnos de 6hs. (R131)

Reduzir a carga horária. (R121)

Para mim, o trabalho na UFSC era perfeito! Fazia o que gostava e trabalhava em um ambiente excelente! Para contribuir um pouco mais com sua pesquisa, posso sugerir, pelo que observei no período em que estive na UFSC, que haja maior igualdade entre os diversos setores da Instituição no que se refere à carga horária. (R97)

Melhorar o horário de trabalho (implantar 30 horas) e melhorar benefícios e salário. (R56)

A questão salarial, pensando que a carreira dos TAEs é uma das mais mal remuneradas dentro do serviço público federal, e é talvez o fator mais importante, não está na esfera direta de atuação da Universidade. Por outro lado, existem fatores dentro da autonomia universitária que poderiam melhorar as condições de trabalho dos TAEs. Uma delas é a flexibilização da jornada, o que traz um ganho de qualidade de vida para o trabalhador que é muito positivo. (R79)

- d) Criar e promover programas de acolhimento, socialização e integração do servidor ingressante, a exemplo do que já vem sendo feito no chamado curso de “sensibilização” mencionado pela entrevistada E3. O servidor que está ingressando precisa entender seu papel na Instituição, porém esse acompanhamento precisa ser constante. Esta proposta também

está baseada nas sugestões dos respondentes, conforme relatado nos exemplos a seguir:

Ser uma instituição mais acolhedora do servidor ingressante. (R1)

Promover políticas de integração entre os servidores do HU e da UFSC que, apesar de pertencerem a mesma instituição, existe uma certa barreira entre os servidores da UFSC com relação aos do HU". (R5)

Melhorar a ambientação dos novos servidores (R101)

Maior política de interação entre os servidores, que vão além dos cursos de capacitação. (R60)

- e) Criação de um banco de talentos, de modo a aproveitar os conhecimentos e habilidades dos servidores nas vagas que venham a surgir, buscando o melhor aproveitamento interno, sem deixar de atentar para a ilegalidade do desvio de função, mas que o servidor possa ser inserido em uma área afim com seu conhecimento e cargo simultaneamente; sendo esta proposta baseada nas sugestões dos respondentes, conforme relatado nos exemplos a seguir:

Criar um banco de talentos e buscar lotar os servidores dentro do que os cargos e essa base de talentos permitisse. Mais importante que cargos de chefias (\$) são a realização, o reconhecimento e sentir-se útil. A ausência disso me fez deixar a UFSC, que é um excelente local de estudos mas há ressalvas severas no que tange a ser seu funcionário. (R42)

Aproveitar melhor os talentos disponíveis. (R81)

Mapeiem os talentos de forma que possam ser realocados para setores em que eles sintam reconhecidos em seus trabalhos dando oportunidades para que eles utilizem seus conhecimentos e capacidades. (R50)

- f) Criação de política assistencial para servidores que não são naturais da cidade de trabalho, no intuito de auxiliarem no acolhimento e adaptação não somente com o novo trabalho, mas com uma nova vida na cidade. É mencionado, inclusive, propor um acompanhamento psicológico e social de servidores em casos específicos de distância da família; proposta baseada nas sugestões dos respondentes, conforme relatado nos exemplos a seguir:

Alguma assistência para pessoas que não são da cidade. (R15)

Um acompanhamento psicológico e social de servidores em casos específicos de distância da família. (R28)

- g) Manter, aperfeiçoar e fortalecer o programa de capacitação e qualificação para os servidores;
- h) Atribuir chefias e maiores responsabilidades a servidores que estão interessados e preparados tecnicamente para a função, com definição de critérios técnicos e objetivos, procurando minimizar as influências políticas, buscando considerar o mérito destes, como forma de valorizar os servidores que estão comprometidos com o trabalho, conforme mencionado nas sugestões dos respondentes a seguir:

A rotatividade pode ser combatida com planos para o servidor exercer cargos de chefia, com critérios objetivos de obtenção e metas de desempenho para manutenção. Isso estimula muito o funcionário preparado. Quando trabalhava não via perspectiva nenhuma de exercício, pois o cargo era politizado e destinado aos mais antigos. (R 89)

Colocar servidores capacitados nos cargos de chefia, com formação e cargo superiores e adequado aos subordinados, com tato para gestão de pessoas, educação comportamental diante de uma equipe. (R38)

Oferecer as funções gratificadas por mérito e não por amizade ou tempo de casa. (R41)

Os técnicos administrativos precisam assumir e ser convocados a maior responsabilidade nas decisões políticas, intelectuais e administrativas da universidade. Praticamente todos os cargos de chefia são preenchidos a partir de indicação de um docente (seja reitor(a) ou diretor(a) de centro). Sem um plano de carreira oficial, isso significa que só há evolução na carreira se um professor decidir. Isso eleva o nível de discricionariedade e a criação de grupos de poder sustentados em favorecimentos políticos e não por competência, experiência e dedicação. (R94)

Coloquem pessoas em cargos de chefia que cheguem lá por mérito, que gostam do que fazem, tenham capacidade técnica para isso e que saibam fazer uma boa liderança e motivação de sua equipe. A mudança sempre tem que começar no topo. (R71)

Efetivos programas de avaliação de desempenho e melhoria contínua. Plano de cargos e salários que agreguem os conhecimentos dos servidores e não sejam baseados em cargos políticos ou engessados dentro de uma estrutura burocrática que perpetue a promoção ou cargos de confiança a critérios que não estejam intimamente ligados à desempenho ou qualificação. (R80)

- i) Manter e aperfeiçoar a iniciativa da Escola de Gestores, buscando preparar os gestores para lidar com as pessoas em seus ambientes de trabalho, além de criar uma política de identificação de novas lideranças, como forma de valorização dos servidores TAEs;
- j) Promover pesquisa de clima organizacional entre os servidores TAEs de pessoas procurando identificar formas de reconhecimento e de motivação ansiadas pelos técnicos. Tal proposta é baseada nas sugestões dos respondentes, conforme relatado nos exemplos a seguir:

Melhoria do clima organizacional como um todo.
(R5)

Melhorar a gestão de pessoas e clima organizacional . (R82)

Fazer uma pesquisa de clima organizacional, procurando identificar os principais problemas enfrentados pelos servidores no seu cotidiano, visando à criação de uma política institucional de qualidade de vida no trabalho, com base nesse diagnóstico. (R30)

- k) Aplicar pesquisa de satisfação no trabalho, compreendendo suas dimensões (com o trabalho, com a chefia, com as promoções, com os colegas e com o salário), considerando-se o afirmado por Linhares (2014, p.28), em seu estudo, em que a satisfação no trabalho é o “[...] o indicador mais utilizado para medir o desejo de sair é a satisfação no trabalho, pois quanto mais satisfeitos, menor a propensão a sair”;
- l) A partir da pesquisa de clima organizacional e de satisfação no trabalho, identificar elementos motivadores e causadores da satisfação para o trabalho, para propor políticas de qualidade de vida no trabalho, bem como de promoção a saúde física e mental do servidor, com o intuito de trabalhar a motivação destes;
- m) Realização da entrevista de desligamento no momento da saída com todos os servidores que solicitem a saída da UFSC, com o objetivo de identificar as causas da rotatividade, para fins de acompanhamento do fenômeno e auxílio aos gestores a entenderem os reais motivos que estão gerando a alta rotatividade e assim poderem ajustar ou criar procedimentos necessários. A importância de tal proposta pode ser demonstrada, conforme relato do respondente R87 a seguir,

Valorizar o profissional. Quando pedi minha exoneração não recebi sequer um contato da Universidade para saber meus motivos ou até reconhecer meu tempo de trabalho junto à Instituição. Me senti apenas "mais uma", não que eu seja melhor do que ninguém, mas acho que todos os servidores são importantes e gostariam de ser reconhecidos como tal. (R87)

- n) Aplicar pesquisa de antecedentes de rotatividade, entendida como fatores e o grau em que um indivíduo elabora planos para sair da organização, no intuito de compreender sobre a possibilidade de rotatividade e quais motivos estão levando ao servidor ativo a planejar sair da Instituição;
- o) Manter e aprimorar as entrevistas realizadas no momento do ingresso do servidor, de modo a adequar o perfil do servidor, seu conhecimento e experiência, ao cargo e local que será lotado, conforme mencionado pelos respondentes:

Melhorar o trabalho de avaliação do perfil dos servidores de forma a encaixá-los em atividades mais adequadas, melhorar a remuneração. (R118)

Respeitar a aptidão de cada um na definição das atividades. (R133)

Um planejamento prévio e claro sobre as atribuições de cada servidor. Acredito que isto diminuiria essa rotatividade. (R102)

Buscar adequar o perfil do funcionário às atividades a serem desenvolvidas. (R100)

- p) Além das entrevistas que já estão sendo realizadas durante a posse, questionar aos servidores qual o fator motivador para ingresso na Instituição, a fim de que se possa compreender o que está atraindo os trabalhadores para a UFSC e, assim, poder trabalhar na potencialização desses fatores;
- q) Possibilitar ao servidor ingressante um período de experiência na área de exercício, oferecendo a este a chance de troca ou remoção;
- r) Promover a transparência na quantidade de vagas disponíveis e em quais setores, além de divulgar quais servidores estão solicitando a remoção, promovendo a possibilidade de permuta e criando uma política de remoção interna, buscando facilitar a mobilidade interna. Tal proposta busca satisfazer as necessidades dos servidores insatisfeitos com o local de trabalho, e está baseada nas sugestões dos respondentes, conforme relatado nos exemplos a seguir:

Sugiro que facilitem sempre essas transições, pois nada é mais improdutivo que um funcionário insatisfeito com seu trabalho. (R11)

Melhorar consideravelmente a área de movimentação de pessoal, organizando e publicando, de forma transparente, as vagas abertas e os interessados em remoção (alguns servidores, simplesmente mudando de setor, podem não ter mais vontade de deixar a instituição). Uma boa maneira seria a publicação periódica de editais de remoção, onde os interessados fariam inscrição e passariam pelo processo seletivo interno. Surgindo vaga por aposentadoria ou exoneração, iria para remoção, não preenchendo iria para redistribuição e, caso ainda não preenchesse, realizariam concurso público. (R30)

É um processo natural. O problema é que os servidores que atualmente passam em um concurso público de segundo grau tem muito mais escolaridade que o cargo exige, e conseqüentemente quando surgem oportunidades mais interessantes financeiramente partem para essas opções. No caso da UFSC a flexibilização (6 horas) acredito que seria um ponto importante para a manutenção de uma boa parte dos técnico-administrativos. (R39)

Facilitar a mudança de setor, uma vez que a remuneração não está em seu nível decisório. (R108)

Facilitar possibilidade de transferência e investir na melhoria das condições de trabalho. (R92)

- s) A exemplo do que já ocorre com outros órgãos públicos, como Tribunais e Ministério Público, criar programa de tele trabalho, no sentido de obter atividade laboral executada a distância (em parte ou no todo), em local adequado às condições de privacidade e segurança exigidas pela atividade do servidor, por meio da utilização de tecnologias da informação e comunicação;

- t) Abrir um canal de comunicação para que os servidores possam expressar suas necessidades e sentimentos, de modo que se possa ouvir sobre a satisfação e relações de trabalho. Dar “voz” aos servidores, entender os motivos que os mantêm na Instituição, para que estes possam ser potencializados. Tal proposta está baseada também nas sugestões dos respondentes, conforme relatado nos exemplos a seguir:

Ter um acompanhamento mais frequente das necessidades dos servidores. Mesmo através de questionários, ouvir sobre a satisfação e sobre os relacionamentos. Apesar de eu não ter tido problemas, ouvi vários relatos de servidores que tiveram. (R96)

Conversar mais com os servidores . (R35)

Reforçar o plano de carreira, mas de forma baseada em pesquisas de opinião dos usuários para com os servidores. (R47)

Busquem saber como os servidores estão se sentindo a respeito do trabalho. (R50)

- u) Estudar a possibilidade de instituir a gestão por competências, no intuito de valorizar as pessoas independentemente do salário, levando em conta seus conhecimentos, habilidades e atitudes;
- v) No sentido de minimizar os impactos negativos da rotatividade, criar uma rotina de mapeamento dos processos institucionais, de modo a ter registradas as rotinas e processos dos setores, minimizando as consequências negativas para o servidor que entra e não encontra alguém para treiná-lo na atividade, considerando-se que, em muitos setores da UFSC, o TAE realiza estas atividades sozinho, a exemplo dos relatos a seguir:

Melhorar a gestão de conhecimento. No setor em que trabalhei, os servidores entendiam que o conhecimento das tarefas a serem realizadas era de sua propriedade, e não da universidade. Assim, cada vez que um servidor era exonerado do cargo em comissão ou havia afastamento por qualquer

outro motivo, ninguém detinha o conhecimento necessário sobre o trabalho a ser desempenhado. (R24)

Mapear todos os processos institucionais, de forma a minimizar o impacto negativo da saída de um servidor do setor e a chegada de um novo ainda não capacitado, considerando que nem sempre é possível conseguir um período de transição onde o antigo repasse nem ao menos os conhecimentos básicos necessários a quem o substituirá. Com base em cada processo mapeado, preparar vídeo-aulas sobre cada grande área da instituição (exemplo: área fim – ensino, pesquisa, extensão...; área meio – financeiro, compras, RH...) e montar um banco de capacitações disponível para consulta dos servidores. (R30)

- w) Instituir política efetiva de combate ao assédio moral;
- x) Instituir política de acompanhamento dos servidores nos setores, no sentido de garantir a isonomia com relação a carga horária e realização de atividades, bem como com relação ao dimensionamento de pessoal, mencionado como desigual por alguns respondentes:

[...] Além disso, isonomia, ou seja, tratar os iguais como iguais, sem fazer vistas grossas a servidores que não cumprem horário, carga de trabalho, etc. (R3)

Poderia começar pensando na isonomia dos servidores. Por que na reitoria os servidores trabalham 8h/dia e em alguns centros os servidores trabalham apenas 4h/dia?(R128)

Tratamento igual aos iguais. (R78)

Bom, posso opinar sobre meu setor e cargo somente, onde acredito que a solução dessa rotatividade passa por melhorias da remuneração (tornando desnecessário o acúmulo de vários empregos para obter uma renda minimamente digna) ; e que a demanda de serviço fosse

compatível com o número de profissionais presentes para atender. (R54)

- y) Promover e facilitar a participação dos TAEs em políticas de ensino, pesquisa e extensão, de modo que ele se interesse e possa realizar as mais diversas atividades, não somente as burocráticas e diretamente administrativas, sem de modo algum deixar de contribuir para a Universidade;
- z) Promover um estudo de dimensionamento de pessoal nos setores, considerando que, pelos relatos dos respondentes, há setores com mais servidores do que o necessário, e em outros, servidores sobrecarregados com relação a carga de atividades, bem como buscar a alocação de servidores seguindo critérios objetivos;
- aa) Trabalhar com a comunidade universitária a importância do trabalho do TAE para a Universidade, de modo a valorizá-los e reconhecer o seu trabalho para a Instituição, de modo que também possa reduzir a distância existente entre servidores técnicos e servidores docentes.

Neste sentido, apesar de retratar uma realidade com a qual todos os gestores universitários se deparam e sobre a qual possuem pouca ou nenhuma alternativa de ação, principalmente com relação a questões salariais e de carreira, a pesquisa permitiu conhecer os fatores que levam aos altos índices de rotatividade, sendo de grande valia para poder se pensar em ações objetivas para lidar com a problemática do fenômeno.

Por fim, após propor ações para subsidiar o gestor de pessoas na gestão da rotatividade de servidores TAEs na UFSC, e assim alcançar o quarto e último objetivo desta pesquisa, o próximo capítulo apresenta as conclusões da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa, de cunho quali-quantitativo, objetivou compreender os fatores que levaram à rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFSC, que se desligaram da Instituição no período de 2008 até 2016. Para tanto, foram definidos objetivos específicos que procuravam caracterizar o perfil dos servidores TAEs que solicitaram o desligamento de forma voluntária da Instituição no período de 2008 a 2016, identificar fatores individuais e organizacionais que causam a rotatividade destes servidores, bem como descrever a visão dos atores da PRODEGESP sobre a gestão do fenômeno, para ao final, propor ações para subsidiar o gestor de pessoas na gestão da rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC.

Deste modo, com relação ao **primeiro objetivo específico**, que consistia na caracterização do perfil dos servidores desligados, foi possível concluir, por meio de questionário (Apêndice A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa) aplicado à amostra do estudo (173 servidores), que o grupo é caracterizado por ex-servidores cuja faixa etária atual, em sua maioria, está compreendida entre 30 e 35 anos, apresentando certo equilíbrio quantitativo no que diz respeito ao gênero dos respondentes. A grande maioria deles (90,98%) ingressou na UFSC a partir de 2008, sendo a estabilidade o maior fator motivador para ingresso na Instituição, corroborando o afirmado pelos autores Siqueira e Alves (2014), Bergue (2014), Siqueira et al. (2012) e Diógenes (2012).

Considerando o período de análise dos desligamentos (2008 a 2016), verificou-se que o ano de 2014 foi o que apresentou maior número de desligamentos, porém o período compreendido entre 2013 a 2016 representou cerca de 66% dos desligamentos. Constatou-se também que quase metade dos respondentes (65 servidores) possuía entre 24 a 29 anos à época do desligamento e que o tempo de permanência da maioria destes servidores (80%) não ultrapassou três anos, significando que a maioria permaneceu na UFSC por tempo igual ou inferior ao período exigido estágio probatório. Tais dados ratificam as ideias de Paiva (2014) sobre a Geração Y, profissionais nascidos entre 1978 e 1990, que buscam crescimento, sucesso rápido e, sobretudo, autorrealização, estando constantemente em busca de melhores oportunidades.

Constatou-se que a saída do cargo de Assistente em Administração predominou numericamente (47,38%) em relação aos

demais, sendo que o nível de classificação D (nível Médio) é o que apresenta maior índice de saídas (63%). Este dado ratifica as ideias de Amaral e Lopes (2014) e Rodrigues (2015), de que a nova geração de pessoas que estão ingressando nas organizações, tem, em sua maioria ingressado com qualificação profissional superior ao exigido para o cargo, ou seja, entram em cargos de nível médio mesmo possuindo qualificação superior. Confirmando este dado, quanto ao grau de escolaridade, 97% dos sujeitos possuíam grau de escolaridade acima do nível Médio e 62% já apresentava grau de escolaridade superior ao exigido para o cargo no momento de ingresso na UFSC. Finalizando a caracterização do perfil dos desligados, constatou-se que a grande maioria dos servidores (104 dos 133 sujeitos) saiu da Instituição para ingressar em outro órgão público, sendo os mais procurados outras IES e órgãos do poder Judiciário.

Assim, conclui-se que o primeiro objetivo foi alcançado, cuja caracterização do perfil dos servidores desligados ocorreu, em sua maioria, por servidores jovens que, em busca de estabilidade, ingressaram e permaneceram no cargo por um curto período de tempo, geralmente inferior ao seu período de estágio probatório. Os servidores desligados eram investidos, em sua maioria, no cargo de Assistente em Administração, e ingressaram na Instituição com qualificação superior ao exigido para o cargo, justificando, a constatação de que a maioria deles saiu da Instituição para ingressar em outro órgão público.

Quanto ao **segundo objetivo específico**, que visou a identificar os fatores individuais e organizacionais que causam a rotatividade destes servidores, constatou-se que os fatores organizacionais são os que apresentam maior nível de contribuição para os desligamentos do que os fatores individuais. Desta forma, verificou-se que os fatores individuais mais apontados com maior nível de contribuição para os desligamentos são a **qualidade de vida (65%)**, a **expectativa quanto ao trabalho/cargo (58%)**, o **sentimento de realização (56%)** e a **satisfação no trabalho (56%)**. Por outro lado, entre os principais fatores organizacionais causadores da rotatividade de TAEs na UFSC, foram mais apontados como contribuintes para os desligamentos o **salário e progressão salarial (77%)**, **benefícios (61%)**, **política de gestão de pessoas (48%)**, **rotinas de trabalho (47%)**, **reconhecimento/promoção (47%)**, **o horário de trabalho (44%)**, **carga horária (44%)** e **tipo de trabalho desenvolvido/conteúdo do cargo (40%)**. Destaca-se que, para a retenção de pessoas na UFSC, e em qualquer outra Instituição, fatores individuais não são totalmente possíveis de serem gerenciados pela Instituição. Deste modo, a UFSC

deve atentar-se para os fatores que estão ao seu alcance de gerenciamento, de modo que os gestores preocupem-se com os fatores ocupacionais e organizacionais, que estão no âmbito de atuação da área de gestão de pessoas da organização. Porém, faz-se necessário considerar os fatores individuais, que, apesar de estarem sob a perspectiva do indivíduo, podem sofrer influência do cargo e/ou da organização em si, a exemplo dos fatores identificados como as relações pessoais, stress, satisfação com o trabalho, expectativa quanto ao cargo e qualidade de vida. Seria necessário e coerente, pesquisar especificamente sobre os fatores individuais, pois, a percepção de cada um desses fatores é diferente para cada indivíduo.

Ao serem questionados sobre a principal causa que resume o motivo do desligamento da UFSC, foram relatados motivos que puderam ser relacionados com os fatores individuais e organizacionais determinantes para esta pesquisa, sendo que os fatores individuais mais citados foram questões referentes à localização e/ou mobilidade, à família (caso de servidores que se distanciaram da cidade natal e da família por terem passado no concurso da UFSC), ao uso de habilidades (no que se refere à atuação em suas áreas de formação) e à expectativa quanto ao trabalho/cargo (a UFSC não proporcionava aos servidores perspectivas de futuro e crescimento). Quanto aos fatores de ordem organizacional, a questão salarial e com relação à carga horária de trabalho foram as mais frequentes nas respostas como causas principais para os desligamentos, abrindo aí uma perspectiva com relação a ações por parte da gestão da Instituição que se, por um lado, é limitada pela legislação quanto às questões salariais, por outro, possui o suporte do Decreto n.º1590/95 (BRASIL, 1995a) e o exemplo de tantas IFES que já implantaram a flexibilização de jornada, a exemplo do IFSC (IFSC, 2014). Cabe ressaltar que muitos respondentes aliam a questão salarial à carga horária, indicando que caso a UFSC flexibilizasse a carga horária para 30 horas semanais, talvez a questão salarial não teria tanta relevância.

Um dos fatores individuais recorrentes, e que chamou atenção, foi o uso de habilidades, que pelo que aparenta, diz respeito ao fato de o servidor não ser aproveitado no cargo em razão de seus conhecimentos e competências, bem como sua experiência para a realização das atividades desenvolvidas. Assim, infere-se que a aprovação em cargo inferior à sua formação (geralmente em cargo de nível médio, mesmo possuindo nível superior) em conjunto com a insatisfação por não ter seu potencial aproveitado, em função das limitações do cargo, pode ter contribuído para a saída de muitos servidores. Na pergunta que

questionava qual o motivo principal de sua saída, tal fato fica mais claro, justificando as saídas por aspectos relacionados ao melhor uso de suas habilidades, como a atuação em sua área de formação ou em cargos de nível superior, a atuação na carreira docente, a busca da profissão desejada, bem como a designação de atividades que não se encaixavam no perfil.

O **terceiro objetivo específico** buscou descrever a visão dos atores da PRODEGESP sobre a gestão do fenômeno, sendo possível perceber que a UFSC não apresenta práticas consolidadas para lidar diretamente com o fenômeno da rotatividade na Instituição. Apesar de haver o reconhecimento do fenômeno como intensamente presente e prejudicial para a Instituição, as ações existentes ainda são incipientes, ressaltando-se, porém, o fato de que a gestão atual (2016-2020) está há, apenas, um ano e meio em ativo trabalho. Os entrevistados percebem como causas principais e determinantes para a rotatividade de TAEs na Instituição, a questão salarial e de carreira, corroborando com os dados revelados na identificação dos fatores determinantes para a rotatividade, bem como a insatisfação com o setor de trabalho, o uso das habilidades do servidor e expectativas quanto ao cargo e ao trabalho em si.

Quanto às ações para lidar e prevenir o fenômeno, destinadas à retenção de pessoal na Instituição, os entrevistados sugerem entrevistas de ingresso de servidor no momento da posse, com vistas a adequar suas competências e habilidades às vagas disponíveis, o acompanhamento do estágio probatório de novos servidores, a capacitação dos novos servidores por meio de um curso de sensibilização destinado ao conhecimento da Instituição, os acompanhamentos do serviço social sobre os casos em que há conflitos com chefias e a implementação da Escola de Gestores. Assim, percebe-se que a prática mais citada, tanto relativa à prevenção, quanto à correção da rotatividade em si, foi a capacitação dos servidores ingressantes e gestores. São ainda ações pontuais e incipientes, que merecem uma tratativa no sentido de se aliarem à criação e à consolidação de novas práticas, incluídas numa política de gestão de pessoas preocupada em tratar o fenômeno e promover a retenção de pessoas na Instituição.

Sobre medidas que ainda poderiam ser realizadas, para além das que já existem, percebe-se a limitação dos entrevistados em propor novas ações que impactem diretamente na intenção de permanecer no local de trabalho, considerando a limitação da gestão, imposta pelo próprio Serviço Público e pela legislação, em questões relacionadas a salário e carreira, fatores identificados como os mais determinantes para a saída de servidores, porém, que independe da gestão da UFSC em si.

Porém, ainda que essas dificuldades impostas pelas limitações da legislação tenham sido citadas, é possível inovar em busca de outras práticas de gestão de pessoas. Por outro lado, a proposição de ações futuras a serem realizadas não é percebida com tanta timidez por parte dos respondentes (servidores desligados) que vivenciaram “na pele” o fenômeno e conhecem os motivos causadores de seus desligamentos, sendo capazes de sugerir, com mais propriedade, inúmeras medidas a serem tratadas pela gestão para lidar com a rotatividade.

Neste sentido, percebe-se que conhecer os fatores causadores da rotatividade de pessoal é imprescindível, a exemplo desta pesquisa, que, ao diagnosticar os fatores determinantes para a rotatividade, possibilitou a proposição de ações para lidar com o fenômeno na Instituição. Assim, as entrevistas de desligamento, que são apontadas como um meio para identificar as causas das saídas em si, pode ser sim instrumento para que se possa pensar e adotar práticas e ações para lidar com o fenômeno. Esta é uma proposta que, sendo implementada, subsidiará a gestão a entender de forma consistente os motivos das saídas dos servidores, impactando na proposição de ações para prevenir a rotatividade no que está ao seu alcance.

Por fim, após o alcance dos três primeiros objetivos, o **quarto objetivo específico** visava a propor ações para subsidiar o gestor de pessoas na gestão da rotatividade dos servidores TAEs na UFSC e, neste sentido, foram elencadas propostas, especificadas na seção 4.5 desta dissertação, baseadas na literatura abordada, com a pretensão de tornar o processo de gestão da rotatividade servidores TAEs na UFSC mais eficaz.

No que se refere às sugestões dos respondentes participantes da pesquisa, a maior parte delas foi relacionada à questão salarial e de benefícios, quanto à reestruturação do Plano de Carreiras atual e com relação à carga horária/jornada de trabalho. Estas questões são estabelecidas por lei, como já mencionado, o que impossibilita ações mais incisivas em âmbito institucional, porém a carga horária é amparada pelo Decreto n.º 1590/95 (BRASIL, 1995a) que possibilita a flexibilização de jornada. Implementar e fortalecer ações neste âmbito pode contribuir para a retenção de pessoas. Por outro lado, foram frequentes as sugestões baseadas no reconhecimento e valorização do servidor, podendo ser inferido, que esses servidores desligados não se sentiam reconhecidos pela Instituição. E destaca-se, pelas respostas, que a esse reconhecimento não está atrelado o reconhecimento financeiro, mas no sentido de aproveitamento de seus conhecimentos e habilidades, de implantação da gestão por competências, de valorização daqueles

servidores que realmente trabalham e são comprometidos com a Instituição e, até, na sugestão de políticas de meritocracia e premiação.

Diante do exposto, no sentido de responder à questão definida como pergunta desta pesquisa: “*Quais fatores levam à rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina que se desligaram da Instituição entre 2008 e 2016?*”, conclui-se que fatores de nível organizacional são os que mais contribuem para o desligamento de servidores na Instituição, a exemplo dos já citados, salário e progressão salarial, benefícios, rotinas de trabalho, reconhecimento/promoção, o horário de trabalho e carga horária. A organização, neste sentido, deve trabalhar a fim de melhorar os níveis de satisfação do servidor no que está ao seu alcance da organização, isto é, fatores de nível organizacional, considerando que pouco pode intervir em fatores individuais.

Nesta linha, ao analisar a teoria, quanto mais houver compatibilidade entre as características da organização com relação aos desejos dos servidores, menor será a chance de que estes saiam em busca de outras oportunidades. Por isso, a importância de se implementarem entrevistas de desligamento, canais de comunicação, pesquisas de clima organizacional, de satisfação e de motivação no trabalho, no sentido de identificar aspectos motivadores e desmotivadores na Instituição a fim de potencializá-los ou minimizá-los.

Ainda assim, considerando-se a escassez de pesquisas na área, a necessidade de outros estudos que confirmem e reforcem os achados aqui relatados, a relevância do tema para as instituições públicas e o crescente aumento da rotatividade nas IFES, sugere-se como propostas de trabalhos futuros, além da reaplicação desta pesquisa em outras instituições, os que seguem:

- a) Realização dos estudos de fatores determinantes para a rotatividade com cargos específicos, ou com outros cargos, como os docentes;
- b) Estudo das consequências e impactos da rotatividade de pessoal nas instituições;
- c) Realização de estudos de intenção de rotatividade com servidores TAEs que estão ativamente na Instituição, a fim de medir a intenção de sair e qual o grau de seu planejamento para saírem da Instituição;
- d) Realização de pesquisa sobre o nível de satisfação e comprometimento dos servidores em exercício na instituição.

Por fim, ressalta-se que a realização deste estudo permitiu o contato com uma fonte de dados e informações riquíssima que levou ao

diagnóstico e à compreensão dos fatores determinantes para a rotatividade de TAEs na UFSC, tornando possível concluir que o objetivo geral proposto na presente pesquisa, que consistia em compreender os fatores que levaram à rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina que se desligaram da Instituição no período de 2008 até 2016, foi alcançado. Ainda assim, a realização deste estudo está em consonância com os pressupostos do PPGAU, no sentido de identificar e instrumentalizar conhecimentos que possam se transformar em políticas e diretrizes que permitam a agregação de valor às práticas administrativas vigentes nas IES públicas e privadas brasileiras.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Lenita Almeida. LOPES, Sílvia Marise Araújo. Rotatividade de Pessoal no Serviço Público Federal: Um estudo de caso na UFPE. In: VII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília – DF, 2014.

Anais..., Brasília, 2014, p.1-24. Disponível em:

<<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/1165>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

ANSELMÍ, Maria Luiza; ANGERAMI, Emília Luigia Saporiti; GOMES, Elizabeth Laus Ribas. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. **Rev Panam Salud Publica [online]**. 1997, vol.2, n.1, pp. 44-50. Disponível em:< <http://www.scielo.org/pdf/rpsp/v2n1/v2n1a8.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

AZEVEDO, Maria Inês Nava et al. O acesso à UFSC à luz da teoria da gestão social: uma perspectiva das cotas e da evasão. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4, 2011, Florianópolis. **Anais...**, Florianópolis: UFSC, 2011. p. 1 - 13. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/30818/7.12.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 jan. 2017.

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

_____. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

_____. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro; BESERRA, Raquel Pack. **Rotatividade e as características geracionais dos empregados desligados voluntariamente no Bannrisul**. 2013. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/101876/000933471.pdf?sequence=1>> Acesso em: 10 mai. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 8.659, de 5 de abril de 1911. Aprova a Lei Orgânica do Ensino Superior e do Fundamental na República. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 06 abr. 1911. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-8659-5-abril-1911-517247-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 5 jan. 2017.

_____. Decreto nº 14.343, de 07 de setembro de 1920. Institui a Universidade do Rio de Janeiro. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 07 set. 1920. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>>. Acesso em: 5 jan. 2017.

_____. Decreto-lei nº 19.851, de 11 de abril de 1931. Dispõe que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema universitário, podendo ainda ser ministrado em institutos isolados, e que a organização técnica e administrativa das universidades é instituída no presente Decreto, regendo-se os institutos isolados pelos respectivos regulamentos, observados os dispositivos do seguinte Estatuto das Universidades Brasileiras. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 abr. 1931. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 05 abr. 2017.

_____. Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília-DF, 21 Dez. 1960, p. 16.173. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>> Acesso em: 20 jun. 2017.

_____. Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1961. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm> Acesso em: 05 abr. 2017.

_____. Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De10200.htm>. Acesso em: 01 jan. 2017.

_____. Lei n.º 5.540 de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 nov. 1968. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm>. Acesso em: 5 jan. 2017.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 10 mai. 2016.

_____. **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/18112cons.htm>. Acesso em: 15 mai. 2016.

_____. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em: 18 jan. 2017.

_____. **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. Brasília, DF, 1995a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm>. Acesso em: 30 jul. 2017.

BRASIL Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. Constituição Federal (1988). **Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de Junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/688521.pdf>> Acesso em: 25 jul. 2017.

_____. Lei n.º 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm> Acesso em: 04 fev. 2017.

_____. **Lei n. 11.096, de 13 de janeiro de 2005**. Institui o Programa Universidade para Todos ProUni, regula a doação de entidades beneficentes de assistência social no Ensino Superior; altera a Lei n. 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. 2005b. Disponível em: <<http://prouniportal.mec.gov.br/legislacao/legislacao-2005/87-lei-n-11-096-de-13-de-janeiro-de-2005>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

_____. **Decreto n.º. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> Acesso em: 15 abr. 2016.

_____. **Decreto n.º. 5.773 de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 15 abr. 2016.

_____. **Decreto nº 5.824 de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, 2006c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm>. Acesso em: 18 abr. 2016.

_____. **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. Brasília, 2006d. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 18 abr. 2016.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Recurso em Mandado de Segurança** 22.047-7. Distrito Federal, 2006e. p. 174. Disponível em: <<http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=24933>>. Acesso em: 26 abr. 2017

_____. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 26 jul. 2015.

_____. Lei nº 12.772/2012, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 dez. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm>. Acesso em: 29 jun. 2017.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Legislação anotada: A** Constituição e o Supremo. 2015. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/constituicao/artigoBd.asp?item=1898>>. Acesso em: 01 set. 2016.

_____. **Ministério da Educação – MEC.** 2017. Disponível em: <<https://www.mec.gov.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-29, jan./abr. 1996.

_____. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, jan. 1998a. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=491>. Acesso em: 24 set. 2016.

_____, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998b.

BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 1, p. 209-231, 2011. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/article/view/2028>>. Acesso em: 24 set. 2016.

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 - RAP**, volume 42, número 2, março-abril, 2008, pp. 347-368. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/07.pdf>> Acesso em: 24 set. 2016.

CANIVEL, Vivian. **Qualidade de vida no trabalho e rotatividade: uma análise comparativa na XPTO**. Florianópolis, 2009. 81 f. TCC (Graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Curso de Administração. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/119826>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva et al. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia - SEGET**. 2015. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. Acesso em: 13 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. total. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 55, n. 1 e 2, p. 89-115, Jan-Jun, 2004. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1342>> Acesso em: 15 out. 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, Marcia Rohr da et al. Fatores internos e externos influenciam o clima organizacional. In: congresso virtual brasileiro de administração, 2011, Virtual. **Anais...** . São Paulo: Convibra, 2011. p. 1 - 18. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3469.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2017.

CUNHA, José Paulo da. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 2016. 247 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0100-D.pdf>> Acesso em: 02 out. 2016.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã: o ensino superior, da colônia a era Vargas**. 3. ed. São Paulo: UNESP, 2007.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert, B. **The new public service**. Ed. ampl. Armonk: M. E. Sharpe, 2007.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES. Avaliação:

Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, v.15. n. 1, p. 195-224, mar. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772010000100011&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 09 maio 2017.

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 mai. 2016.

DIÓGENES, Larissa Coutinho. **Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal**. 2012. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Brasília - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília, 2012. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4265/1/2012_LarissaCoutinhoDiogenes.pdf>. Acesso em: 09 maio 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

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. Disponível em: <http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/30-Mariana-Sassi-Farias-et-al_Comprometimento-Organizacional.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2017.

FÁVERO, Maria de Lourdes A. **Universidade no Brasil: da origem à construção**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/Inep, 2000. 188 p. v. 1.

_____, Maria de Lourdes A. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Revista Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Disponível em:

<revistas.ufpr.br/educar/article/download/7609/5423>. Acesso em: 16 jan. 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena, et al. Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Encontro de Administração Pública e Governança**, Salvador-BA, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2008/2008_ENAPG460.pdf>. Acesso em: 02 out. 2016.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 175-200, Maio/Ago., 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a09>>. Acesso em: 09 maio 2016.

FERREIRA, M. L. C. B; SIQUEIRA, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/1252>> Acesso em: 25 jul. 2017.

FIUZA, Gisela. Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, Set./Out., 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4231/politicas-de-gestao-de-pessoas--valores-pessoais-e-justica-organizacional>>. Acesso em: 02 ago. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2014.

GRILLO, Antônio Niccoló. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades/ em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.

_____, Antônio Niccoló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária.** Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

IFC – Instituto Federal Catarinense. **Manual do Servidor.** 2014

Disponível em: <<http://manualdoservidor.ifc.edu.br/>>. Acesso em: 06 Jul. 2017.

IFSC. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. **Resolução n.º 2, de 17 de Setembro de 2014.** Regulamenta a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação do IFSC. 2014. Disponível em: <

http://cs.ifsc.edu.br/portal/files/Codir2014/codir_resolucao2_flexibilizac_aoTAE.pdf> Acesso em: 08 ago. 2017.

JACOBSEN, A. de L.; et al. Gestão de pessoas em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 5, n. 5, p. 129-157, ago. 2012.

Disponível em: <

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p129>> Acesso em: 02 ago. 2017.

JUNCKES, Elci Terezinha de Souza. **Política de capacitação dos servidores técnico-administrativo em educação da UFSC.** 2015. 137 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PPAU0075-D.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade.

Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas S. A., 2013.

LEITÃO, Sérgio Proença. Decisão na Academia I. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n.1, p. 69-86, 1993. Disponível em: < <http://www.profiap.ufrj.br/wp-content/uploads/2012/02/TCF-Alysson-Ribeiro-Paiva.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2017.

LEVY, Evelyn. **Diagnóstico Analítico e Consolidado** – Projeto Apoio aos Diálogos Setoriais União Europeia – Brasil. Disponível em: <http://sectorialogues.org/sites/default/files/acoes/documentos/gove03_-_perita_local_-_diagnostico_analitico_e_consolidado.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2017.

LIMA, Tatiana Aguiar Porfírio de. **Indicadores de desempenho para sistema de auditoria de recursos humanos em uma universidade federal**. 2010. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_482.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2017.

LIMA, I. V.; SILVA, E. L. P. . Atração, retenção e evasão de talentos em uma IFES: uma análise reflexiva. In: Elisângela André de Oliveira Chaves; Jacqueline de Castro Rimá; Kátia Adrea Silva Costa; Reinaldo Pereira de Aguiar; Roberto da Anunciação. (Org.). **Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**. 1ed. Salvador: Pontocom, 2015, v. 2, p. 190-198.

LINHARES, Letícia Machado. **Rotatividade no serviço público: estudo de caso do cargo de analista de planejamento e orçamento**. 2014. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração - Universidade de Brasília. Brasília, 2014. Disponível em: <www.ppga.unb.br/publicacoes/teses-e.../160-2014?...leticia%20linhares>. Acesso em: 12 abr. 2016.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, C. M. D. R. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho e suas possíveis influências na intenção de rotatividade, na**

percepção dos colaboradores do Instituto T.E.C. – um estudo de caso. 2009. 107 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração da Faculdade de Boa Viagem, Recife, 2009. Disponível em: <
<http://imagens.devrybrasil.edu.br/wp-content/uploads/sites/88/2015/01/17155733/CAROLINA-MACHADO-DIAS-RAMALHO-LUZ.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

MAGALHÃES, Elenice Maria de, et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev. 2010. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000100004&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em: 17 jun. 2017.

MATIAS - PEREIRA, José. **Curso de administração pública:** foco nas instituições e ações governamentais. 3 ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

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: 17 jun. 2017.

_____. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo.** Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1ed. São Paulo: Edições Fundap, 2005. Disponível em: <
http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2017.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Rev. adm. Contemp**, 2005, vol.9, n.3, pp.9-31. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552005000300002> Acesso em: 02 out. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MELO, Pedro Antônio de. Prefácio. Gestão universitária: um desafio para profissionais. In: STALLIVIERI, Luciane. **Gestão e liderança universitária**. Sorocaba: EdUniso, 2013. p. 5-12.

MEYER JR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine e MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Rev. Adm. Pública [online]**. 2012, vol.46, n.1, pp.49-70. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100004> Acesso em: 26 jan. 2017.

MEYER JR, Victor; SERMANN, Lúcia I. C.; MANGOLIM, Lúcia. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 4, 2004, Florianópolis. **Anais...** . Florianópolis: UFSC, 2004. p. 1 - 10. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35823/Victor Meyer Jr - Planejamento e Gestão Estratégica.pdf?sequence=4](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35823/VictorMeyerJr-PlanejamentoeGestaoEstrategica.pdf?sequence=4)>. Acesso em: 31 jan. 2017.

MEYER JR, Victor; LOPES, Maria Cecilia Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-51, jan./mar. 2015. Disponível em: www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00040.pdf Acesso em: 14 jan. 2017.

MEYER JR., Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

_____, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, Paraná, v. 1, n. 2, p.12-26, Jan-Dez, 2014. Disponível em: <www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd99=pdf&dd1=14749>. Acesso em: 31 jan. 2017.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 534p.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

MORHY, Lauro. Brasil: universidade e educação superior. In: MORHY, Lauro (Org.). **Universidade no mundo: universidade em questão**. v. 2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. A estrutura e funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IESALC – UNESCO Caracas, 2002.

OLIVEN, Arabela Campos. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IESALC – UNESCO Caracas, 2002.

ORSO, Paulino José. **Ensino, pesquisa e extensão na universidade**. Coleção Sociedade, Estado e Educação, 2004. Disponível em: <http://projetos.unioeste.br/pos/media/File/educacao/Coletanea%20-%20Volume%202.pdf#page=135>. Acesso em: 10 abr. 2016.

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 jun. 2017.

PAULA, Maria Fátima de. Reforma da educação superior do Governo Lula: as políticas de democratização do acesso em foco. **Revista Argentina de Educación Superior**, Buenos Aires, Año 1, n. 1, nov. 2009. Disponível em: <[http://posgrado.uncoma.edu.ar/images/sampledData/Documentos/Reforma da_Educacao_Superior_do_Governo_Lula.pdf](http://posgrado.uncoma.edu.ar/images/sampledData/Documentos/Reforma_da_Educacao_Superior_do_Governo_Lula.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2016.

PESCE, Márcia 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 set. 2016.

POMI, Eugênia Maria. **A importância da gestão do turnover**. [17 de janeiro, 2005]. Portal RH.com.br. Entrevista concedida a Patrícia Bispo. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 16 mai. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Germana Barros. **ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**. 2015. 162 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa do Mestrado Profissional em Gestão Pública Para O Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16426>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Prefácio. In: MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

_____. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

SALM, Jose Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-114, set/dez. 2009. Disponível em: <

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2009v11n25p83>>. Acesso em: 02 out. 2016.

SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. Universidade e sociedade. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER JÚNIOR, Victor; FINGER, Almeri Paulo (Orgs.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. p. 70-77.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. 346 p.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. 292 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013.

SCHMITZ, A. L. F; BERNARDES, J. F. Atitudes empreendedoras e desafios da Gestão Universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 8, 2008, Assunção. **Anais...** Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/61474/Atitudes%20Empreendedoras%20e%20Desafios%20da%20Gest%C3%A3o%20Universit%C3%A1ria.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

SILVA, Flávia Pereira da. **Modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul**. 2009. 161p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de PósGraduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/15832/000690824.pdf?...1>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

SILVA, Renata Maria. Entrevista de desligamento: uma análise em empresas do segmento contábil. **Refae – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v. 2, n. 3, p.166-178, jun. 2012. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/3029>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

SILVA FILHO, R. L. L. **Gestão universitária e seus desafios**. São Paulo 1998. Disponível em:
<http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf>.
Acesso em: 05 jan. 2017.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de; ALVES, Luciene Cândida Ferreira. A Rotatividade de Professores em uma Universidade Pública: O Caso de um campus fora da sede. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVERSTIGAÇÃO QUALITATIVA, 3., 2014, Badajoz/Espanha. **Proceedings...** . Badajoz/espanha: Ciaiq, 2014. v. 1, p. 368 - 373. Disponível em:
<<http://proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ/article/view/397>>.
Acesso em: 14 fev. 2017.

SIQUEIRA, W. R. et al. 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: 15 mai. 2016.

SNELL, Scott A.; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
SOARES, Maria Susana Arrosa. Os principais atores da Educação Superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IESALC – UNESCO Caracas, 2002.

SOUZA, Antônio Ricardo de. Configurando dimensões organizacionais e modelos de gestão pública: em busca de um instrumento de análise de gestão para as agências reguladoras. In: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança, 2., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2006, p. 1-17. Disponível em:
http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2006/2006_ENAPG13.pdf; Acesso em: 13 fev. 2017.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009. 399 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro

Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

_____, Irineu Manoel de. Contribuições para a construção de uma teoria da gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. de S. (Coord.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2010.

SOUZA, Irineu Manoel de; KOBAYAMA, Adriana Regina Costa. Políticas de Gestão de Pessoas para as Universidades Federais. In: **Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América Del Sur**, 10, 2010, Mar Del Plata. Mar Del Plata, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/96999/POL%203%208DTICAS%20DE%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS%20PARA%20AS%20UNIVERSIDADES%20FEDERAIS.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão De Pessoas- Ferramentas Estratégicas De Competitividade**. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

STEIL, Andrea Valéria. **Retenção de pessoas**: como manter os principais talentos na organização. Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), Brasília, mar. 2016. Disponível em: <<http://www.sbpot.org.br/publicacoes/artigos/retencao-de-pessoas-como-manter-os-principais-talentos-na-organizacao>>. Acesso em: 13 abr. 2017.

STEIL, Andrea Valéria et al. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Brasília, p. 88-102, jan./ mar. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/296707327_Antecedentes_da_retencao_de_pessoas_em_organizacoes_Uma_revisao_de_literatura>. Acesso em: 13 abr. 2017.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Relatório de Gestão 2000. UFSC, 2010. Disponível em: <
<http://dpgi.proplan.ufsc.br/relatorio-de-gestao/>>. Acesso em: 06 abr.
2016.

_____. **Relatório de Gestão 2001**. UFSC, 2001. Disponível em: <
<http://dpgi.proplan.ufsc.br/relatorio-de-gestao/>>. Acesso em: 28 mai.
2017.

_____. **Relatório de Gestão 2005**. UFSC, 2005. Disponível em: <
<http://dpgi.proplan.ufsc.br/relatorio-de-gestao/>>. Acesso em: 28 mai.
2017.

_____. **Estatuto da UFSC**. UFSC, 2011. Disponível em: <
https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/176820/ESTATUTO_UFSC-Anexo_RN98_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
Acesso em: 28 jun. 2017.

_____. **Relatório de Gestão 2014**. UFSC, 2014. Disponível em: <
<http://dpgi.proplan.ufsc.br/relatorio-de-gestao/>>. Acesso em: 28 mai.
2017.

_____. **Relatório de Gestão 2015**. UFSC, 2015a. Disponível em: <
<http://dpgi.proplan.ufsc.br/relatorio-de-gestao/>>. Acesso em: 06 abr.
2016.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019**.
Florianópolis : UFSC, 2015b. Disponível em:<
<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>> Acesso em: 18
abr. 2017.

_____. **Relatório de Gestão 2016**. UFSC, 2016a. Disponível em: <
<http://dpgi.proplan.ufsc.br/relatorio-de-gestao/>>. Acesso em: 26 jun.
2017.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Departamento de Planejamento e Gestão da Informação. **UFSC em números 2016**. Florianópolis: UFSC, 2016b. Disponível em: <http://dpgi.seplan.ufsc.br/files/2017/06/UFSC-EM-NUMEROS-2007-A-2016.pdf> . Acesso em: 29 jun. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Departamento de Planejamento e Gestão da Informação. **Organograma Geral**. Florianópolis: UFSC, 2016c. Disponível em: <https://arquivos.ufsc.br/d/6560ff7645/files/?p=/Reitoria/Estrutura%20Geral.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Missão**. Florianópolis: UFSC, 2017a. Disponível em:< <http://prodegesp.ufsc.br/apresentacao/missao/>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Organograma DAP**. Florianópolis: UFSC, 2017b. Disponível em:< <http://prodegesp.ufsc.br/dap/organograma-dap/>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **CAPE – Coordenadoria de Aposentadorias, Pensões e Exonerações**. Florianópolis: UFSC, 2017c. Disponível em:< <http://prodegesp.ufsc.br/dap/cape/>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Concursos e Processos Seletivos**. Florianópolis: UFSC, 2017d. Disponível em:< <http://prodegesp.ufsc.br/ddp/concursos/>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Histórico da CCP/PRODEGESP/UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2017e. Disponível em:< <http://capacitacao.ufsc.br/historico/>>. Acesso em: 30 jul. 2017.

_____. **Seminário da Escola de Gestores da UFSC marca início das atividades em Florianópolis**. Florianópolis: UFSC, 2017f. Disponível em:< <http://capacitacao.ufsc.br/2017/06/07/seminario-da-escola-de-gestores-da-ufsc-marca-inicio-das-atividades-em-florianopolis/>> Acesso em: 07 ago. 2017.

_____. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. **Atribuições**. Florianópolis: UFSC, 2017g. Disponível em: <<http://prodegesp.ufsc.br/apresentacao/atribuicoes/>>. Acesso em: 30 jul. 2017.

_____. **Relatórios de Admissão e Desligamentos de TAEs do ano de 2008 a 2016 emitido pelo SeTIC/UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2017h.

VEIGA, Mariana Feminella. **Movimentação de pessoal na gestão de pessoas do IFSC: a ótica dos gestores**. 2016. 264 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Rejane Esther. Administração pública de caráter democrático e participativo no estado de direito no Brasil: o novo serviço público face a constituição de 1988. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, Curitiba, v. 4, n. 4, jul./dez, 2008. Disponível em: <<http://revistaeletronicardfd.unibrazil.com.br/index.php/rdfd/article/download/218/211/>> Acesso em: 12 out. 2016.

VIEIRA, Carolina Belli *et al.* 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: 14 fev. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos participantes da pesquisa

Fatores determinantes da Rotatividade de Servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina

A seguir, consta o questionário com o intuito de identificar e analisar os fatores determinantes da rotatividade de servidores Técnico-Administrativos em Educação na UFSC. Considera-se como rotatividade de pessoal, para fins deste estudo, os desligamentos voluntários que ocorrem por meio da exoneração a pedido do servidor e das vacâncias para posse em outro cargo inacumulável, amparados pela Lei 8112/90 (BRASIL, 1990).

Se você solicitou exoneração ou vacância para posse em outro cargo inacumulável (mesmo sendo para a UFSC), você se enquadra como sujeito desta pesquisa. Acesse e contribua.

Agradecemos sua participação!

Larissa Espíndola Machado Pereira (Mestranda)
Alessandra de Linhares Jacobsen (Orientadora)

Parte 1 - Perfil dos servidores TAEs da UFSC que se desligaram voluntariamente da Instituição entre 2008 e 2016

Considera-se como rotatividade de pessoal, para fins deste estudo, os desligamentos voluntários que ocorrem por meio da exoneração a pedido do servidor e das vacâncias para posse em outro cargo inacumulável, amparados pela Lei 8112/90 (BRASIL, 1990).

1. Qual sua faixa etária atualmente?

- () Entre 18 - 23 anos
- () Entre 24 - 29 anos
- () Entre 30 - 35 anos
- () Entre 36 - 41 anos

- Entre de 42 e 50 anos
- Mais de 50 anos

2. Sexo:

- Feminino Masculino

3. Qual o ano do seu ingresso na UFSC?

- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- Outro. Qual? _____

4. O que o motivou a entrar na UFSC?

5. Qual o ano do seu desligamento da UFSC?

- 2008
- 2009
- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- Outro. Qual? _____

6. Quantos anos você tinha na época do seu desligamento da UFSC?

- Entre 18 - 23 anos
- Entre 24 - 29 anos
- Entre 30 - 35 anos
- Entre 36 - 41 anos

- Entre de 42 e 50 anos
- Mais de 50 anos

7. Qual seu cargo na UFSC no período do seu desligamento da Instituição?

- Assistente em Administração
- Médico
- Técnico de Laboratório
- Técnico em Enfermagem
- Engenheiro
- Administrador
- Auxiliar em Administração
- Técnico de Tecnologia da Informação
- Administrador de Edifícios
- Analista de Tecnologia da Informação
- Enfermeiro
- Outro. Qual? _____

8. Qual a sua última lotação (setor) na UFSC antes do seu desligamento?

- Gabinete do Reitor
- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Prae)
- Pró-Reitoria de Graduação (Prograd)
- Pró-Reitoria de Pós-Graduação (Progp)
- Pró-Reitoria de Extensão (Proex)
- Pró-Reitoria de Pesquisa (Propesq)
- Pró-Reitoria de Administração (Proad)
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (Prodegesp)
- Secretaria de Cultura e Arte (SeCArte)
- Secretaria de Relações Internacionais (Sinter)
- Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional (Seai)
- Secretaria de Planejamento e Orçamento (Seplan)
- Secretaria de Segurança Institucional
- Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente (Seoma)
- Secretaria de Inovação (Sinova)
- Secretaria de Esportes (Sesp)
- Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades (Saad)
- Secretaria de Educação a Distância (Sead)
- Centro de Ciências Agrárias (CCA)

- Centro de Ciências Biológicas (CCB)
- Centro de Comunicação e Expressão (CCE)
- Centro de Ciências da Saúde (CCS)
- Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
- Centro de Desportos (CDS)
- Centro de Ciências da Educação (CED)
- Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)
- Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM)
- Centro Socioeconômico (CSE)
- Centro Tecnológico (CTC)
- Campus Araranguá
- Campus Blumenau
- Campus Curitibaanos
- Campus Joinville
- Auditoria Interna
- Agência de Comunicação (AGECOM)
- Biblioteca Universitária (BU)
- Biotério Central
- Colégio de Aplicação (CA)
- Editora da UFSC
- Hospital Universitário (HU)
- Imprensa Universitária
- Museu de Arqueologia e Etnologia Osvaldo Rodrigues Cabral
- Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI)
- Ouvidoria
- Prefeitura Universitária
- Restaurante Universitário
- Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC)
- TV UFSC
- Outro. Qual? _____

9. No momento do seu desligamento da UFSC, você exercia algum cargo de chefia ou função de confiança (Cargo de Direção - CD ou Função Gratificada - FG)?

- Sim
- Não

10. Quando você ingressou na UFSC, o seu grau de escolaridade era:

- Igual ao exigido para o cargo
- Acima do exigido para o cargo

11. Qual seu nível de escolaridade no período de seu desligamento da UFSC?

- Nível Fundamental Incompleto
- Nível Fundamental Completo
- Nível Médio Incompleto
- Nível Médio Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-graduação *lato sensu* (especialização)
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado
- Outro. Qual? _____

12. O seu desligamento da UFSC foi pelo motivo:

- Vacância para posse em outro cargo público na própria UFSC
- Vacância para posse em outro cargo público inacumulável (na esfera federal), mas que não seja a UFSC
- Exoneração para trabalhar em outro órgão público de outra esfera, que não seja federal
- Exoneração para montar negócio próprio
- Exoneração para trabalhar na iniciativa privada
- Exoneração para estudar para outro concurso público
- Outro. Qual? _____

13. No caso de ter ido trabalhar em outro órgão público, em qual órgão você foi trabalhar?

Parte 2 - Fatores Individuais e Organizacionais determinantes para a rotatividade (adaptado de Mobley, 1992; Linhares, 2014 e Rodrigues, 2015)

Considera-se como rotatividade de pessoal, para fins deste estudo, os desligamentos voluntários que ocorrem por meio da exoneração a pedido do servidor e das vacâncias para posse em outro cargo inacumulável), amparados pela Lei 8112/90 (BRASIL, 1990).

14 e 15. Dentre os fatores listados abaixo, assinale uma opção de 1 a 5 para representar o nível em que o fator contribuiu para sua saída da UFSC.

CATEGORIA	UNIDADES DE FATORES	1 Contribuiu Totalmente	2	3 Neutro	4	5 Não contribuiu nada
FATORES INDIVIDUAIS	Idade					
	Tempo de serviço					
	Gênero/Sexo					
	Estado Civil					
	Grau de Instrução					
	Relações Interpessoais					
	Relação com chefias/superiores					
	Stress					
	Comprometimento organizacional					
	Uso de habilidades					
	Satisfação no trabalho					
	Importância/significado do					

	trabalho					
	Sentimento de realização					
	Impulso em mudar de local de trabalho (síndrome de Hobo)					
	Expectativa quanto ao trabalho/cargo					
	Família					
	Qualidade de vida					
	Localização/mob ilidade					
FATORES ORGANIZACIONAIS	Políticas de gestão de pessoas					
	Condições físicas do Trabalho					
	Clima organizacional					
	Salário e progressão salarial					
	Benefícios					
	Rotinas de Trabalho					
	Nível de Responsabilidade					
	Voz (possibilidade de se expressar)					
	Tipo de trabalho desenvolvido/conteúdo do cargo					
	Autonomia					

	Imagem / Orgulho					
	Horário de Trabalho					
	Carga horária					
	Reconhecimento /Promoção					
	Possibilidade de Crescimento acadêmico					
	Possibilidade de mudar de setor					
	Participação em capacitações					

16. Se pudesse resumir, qual a principal causa do seu desligamento da UFSC?

17. Na sua opinião, o que precisaria melhorar para que você continuasse a se sentir motivado a permanecer na Instituição?

18. Que sugestões você daria à Universidade para lidar com a gestão da rotatividade dos servidores técnico-administrativos da UFSC?

APÊNDICE B - Roteiro das entrevistas semiestruturadas com entrevistados da pesquisa

1. Na sua opinião, quais são as principais causas do desligamento voluntário de TAEs na UFSC?
2. A UFSC desenvolve alguma ação destinada a prevenir a rotatividade de servidores na Instituição? Alguma ação de retenção de pessoal é feita?
3. Tem sido feita alguma ação de correção, no sentido de solucionar a rotatividade de TAEs, tida como prejudicial para a Instituição?
4. Além das ações desenvolvidas pela UFSC, caso já exista alguma, que medidas ainda poderiam ser adotadas, na sua opinião, para estimular a permanência das pessoas na instituição?
5. Deseja fazer mais algum comentário sobre a gestão da rotatividade de servidores técnico-administrativos em Educação da UFSC?

APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dos participantes do questionário

Prezado (a) participante,

Meu nome é Larissa Espíndola Machado Pereira, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob orientação da professora Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen (CAD/PPGAU/UFSC), cujo objetivo geral é compreender os fatores que levaram à rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina que se desligaram da Instituição no período de 2008 até 2016.

Sua participação envolve responder as perguntas sobre sua percepção quanto aos fatores que o levaram a se desligar da UFSC. Sua participação não envolverá qualquer incentivo financeiro ou qualquer ônus, tendo apenas a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Assim, sua participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, sem prejuízo de sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

As informações provenientes deste instrumento de pesquisa são confidenciais e serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos, sendo que, em nenhuma hipótese suas respostas serão identificadas, assim, sua colaboração se dará de forma anônima. Ressalta-se que o acesso e a análise dos dados coletados serão realizados apenas pela pesquisadora e sua orientadora. Além disso, os usos das informações dadas pelos participantes estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no e-mail larissa.machado@ufsc.br ou larissaem87@gmail.com, pelo telefone (48) 98422-6038 ou pela por meio da entidade responsável (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525.

Ao responder a pesquisa, você declara que **concorda em participar deste estudo e declara ter lido e concordado com as normas deste termo de consentimento.**

Agradecemos sua participação,

Mestranda
Larissa Espíndola Machado Pereira

Orientadora
Profa. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen

APÊNDICE D - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) dos entrevistados da pesquisa

Prezado (a) participante,

Meu nome é Larissa Espíndola Machado Pereira, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob orientação da professora Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen (CAD/PPGAU/UFSC), cujo objetivo geral é compreender os fatores que levaram à rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina que se desligaram da Instituição no período de 2008 até 2016.

Sua participação envolve responder as perguntas sobre o tema, cujas respostas serão gravadas, se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 30 minutos. Sua participação não envolverá qualquer incentivo financeiro ou qualquer ônus, tendo apenas a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Assim, sua participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, sem prejuízo de sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

As informações provenientes deste instrumento de pesquisa são confidenciais e serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos, sendo que, em nenhuma hipótese suas respostas serão identificadas, assim, sua colaboração se dará de forma anônima. Ressalta-se que o acesso e a análise dos dados coletados serão realizados apenas pela pesquisadora e sua orientadora. Além disso, os usos das informações dadas pelos participantes estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no e-mail larissa.machado@ufsc.br ou larissaem87@gmail.com, pelo telefone (48) 98422-6038 ou pela por meio da entidade responsável (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525.

Agradecemos sua participação,

Mestranda
Larissa Espíndola Machado Pereira

Orientadora
Profa. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen

Aceito participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data
Assinatura do participante

APÊNDICE E – Mensagem enviada aos sujeitos com convite para participar da pesquisa (questionário)

Prezado participante, bom dia!

Meu nome é Larissa Espíndola Machado Pereira, sou servidora da Universidade Federal de Santa Catarina e mestranda do Mestrado Profissional em Administração Universitária da UFSC (PPGAU/UFSC).

Estou realizando uma pesquisa acadêmica sob a orientação da Professora Dr^a Alessandra de Linhares Jacobsen com o objetivo de compreender os fatores que levaram à rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) na UFSC que se desligaram de seus cargos da Instituição no período de 2008 até 2016.

São considerados, para fins deste estudo, os **desligamentos voluntários** que ocorrem por meio da **exoneração a pedido** do servidor (saída da Instituição) e das **vacâncias para posse em outro cargo inacumulável** (para outro órgão ou para a própria UFSC), amparadas pela Lei 8112/90 (BRASIL, 1990).

Assim, se você solicitou em algum momento exoneração ou vacância para posse em outro cargo inacumulável (mesmo que seja vacância para a própria UFSC), você se enquadra como sujeito desta pesquisa.

Portanto, convido você a responder de forma voluntária, este questionário (on-line), que levará menos de dez minutos para ser finalizado. Você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

O prazo para responder a pesquisa é até 22/06/2017.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no e-mail larissa.machado@ufsc.br ou larissaem87@gmail.com, pelo telefone (48) 98422-6038 ou por meio da entidade responsável (PPGAU/UFSC), telefone (48) 3721-6525

Sua participação é muito importante!

Para preencher o formulário clique no link abaixo:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd3F7Icb3gg2bpsl49Lly7ud6M-KFa9buRFaN8NYHKpbaGzsg/viewform?usp=sf_link

Agradeço sua participação,

Larissa Espíndola Machado Pereira

Mestranda em Administração Universitária – PPGAU/UFSC

Contatos: larissa.machado@ufsc.br / larissaem87@gmail.com

Telefone: (48) 3721 - 9432 – Celular: (48) 98422-6038

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC