

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo das
universidades federais do Nordeste brasileiro**

ELAINY DANIELLE GUEDES PEREIRA

Mossoró

2018

ELAINY DANIELLE GUEDES PEREIRA

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo das
universidades federais do Nordeste brasileiro**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Campus Mossoró, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida (UFERSA)

Mossoró

2018

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

P436r Pereira, Elaine Danielle Guedes.
ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo das universidades federais do Nordeste brasileiro / Elaine Danielle Guedes Pereira. - 2018.
65 f. : il.

Orientador: Carlos Alano Soares de Almeida.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública, 2018.

1. Gestão de Pessoas. 2. Rotatividade de Pessoal. 3. Teoria das Expectativas. 4. Administração Pública.
I. Almeida, Carlos Alano Soares de, orient. II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

ELAINY DANIELLE GUEDES PEREIRA

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo das
universidades federais do Nordeste brasileiro**

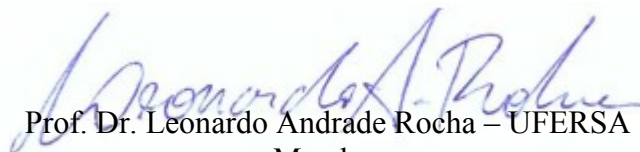
Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Campus Mossoró, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em: 22/11/2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida – UFERSA
Orientador/Presidente



Prof. Dr. Leonardo Andrade Rocha – UFERSA
Membro



Prof. Me. Fabiano da Costa Dantas – UFERSA
Membro

Dedico esta obra aos indivíduos que, em linha contrária às políticas egocêntricas, preconceitos e imposições sociais, perseveram em acreditar no poder da humanização e do valor benevolente que ainda existe no fato de sermos simplesmente mais humanos.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus pelo dom da vida, amor, proteção e força que tem me disponibilizado incondicionalmente;

Ao meu amável esposo, Francisco Alyson Dantas, pelo amor, cuidado, compreensão e companheirismo, sendo meu principal amigo e meu anjo aqui na Terra;

Ao Anthony Caleb pela esperança e enorme amor que desperta em meu ser, simplesmente por estar e viver em meu ventre. Sei que vou errar bastante, mas também vou acertar e tentar de tudo para o seu bem. O amor com o qual foi concebido te acompanhará pra sempre.

Aos meus pais, Nazareno Santos Pereira e Maria do Socorro Guedes Pinto Santos, e às minhas irmãs, Elennadja Guedes Pereira Rodrigues e Elisa Gabriela Guedes Pereira, pelo exemplo de amor e união e por serem minha fortaleza;

À Ana Clara, Ana Júlia, Ilana Laís, Rosa Maria e Rebeca pela alegria, esperança e amor que me contagiam;

Ao professor Carlos Alano Soares de Almeida, meu orientador, por ter aceitado o desafio, pela firme orientação e imensuráveis contribuições demonstradas no processo de produção deste trabalho, pela confiança e amizade;

À todos que fazem parte do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, meus colegas discentes, os professores, a coordenação, aos membros da banca de qualificação e defesa, bem como aos demais envolvidos, pela convivência, cordialidade, estímulo, companheirismo e conhecimentos adquiridos;

Aos colegas de trabalho e aos amigos pela compreensão, confiança, incentivo e ajuda.

“O ser humano é visto apenas como objeto de produção e força de trabalho e tem sua integridade e dignidade violentada. Ignora-se sua identidade espiritual e a vocação de ser gente, isto é, de ser plenamente humano.”

Robson Santarém

ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo das universidades federais do Nordeste brasileiro

RESUMO: Esse estudo objetiva a realização de um exame empírico quanto aos principais aspectos da rotatividade de pessoal nas universidades federais do Nordeste brasileiro, refletindo os possíveis motivos que a proporciona. Desse modo, o trabalho desenvolve-se inicialmente por meio de pesquisa bibliográfica, buscando explorar as principais contribuições teóricas existentes sobre o assunto e, posteriormente, por meio de pesquisa junto às universidades federais do Nordeste do Brasil. Após o estabelecimento das variáveis e da coleta de dados, foram estabelecidas as relações entre as variáveis dependentes (índice de rotatividade, número de provimentos e números de vacâncias) e as variáveis independentes (variáveis institucionais e municipais), utilizando uma regressão múltipla para indicar como as variáveis independentes afetam o índice de rotatividade dos Órgãos estudados. Os provimentos na Administração Pública Federal são, em sua maioria, estáveis e com vínculos duradouros. Contudo, apesar dos relativos padrões remuneratórios e das distintas condições de trabalho, servidores públicos têm abandonado seus cargos em busca de outras Carreiras ou instituições. Por conseguinte, reconhecer as possíveis causas e motivações para a saída desses servidores pode promover uma revisão nos processos e políticas de gestão das Instituições, de modo a identificar e desenvolver estratégias de combate à rotatividade e aos custos organizacionais dela decorrentes. A partir dos dados obtidos, tem-se que somente uma instituição, das que compõem a amostra estudada, realiza acompanhamento periódico dos índices de rotatividade de pessoal efetivo e que nenhuma informou possuir estratégias de combate à essa ocorrência. Com a análise dos dados, reconhece-se que a principal forma de ingresso de servidores efetivos, no período considerado, é a Nomeação. Em relação à principal movimentação de desligamento voluntário, no ano de 2017, temos a Vacância por posse em outro cargo inacumulável. Ante o exposto, tem-se que na maioria das ocorrências no período, sejam de ingresso ou saída de servidores, observa-se a superioridade das movimentações ocorrida entre os servidores técnico-administrativos. Buscando-se identificar quais variáveis impactaram, positiva ou negativamente, no desligamento voluntário dos servidores das universidades públicas federais no Nordeste, percebe-se que a maioria das variáveis municipais influencia negativamente o Índice de Rotatividade. No número de provimentos e saídas, destaca-se a influência da distância entre o município e a capital da Unidade da Federação. Assim, os resultados podem evidenciar a relação das expectativas do servidor quando da opção por uma instituição, observada sua localização municipal. Logo, a escolha por ingressar ou sair de um determinado campus de uma instituição pode estar relacionada às expectativas pessoais quanto a possibilidade do município poder ofertar bem estar social e econômico ao servidor e seus familiares, evidenciando que a rotatividade de pessoal pode estar mais relacionada aos interesses pessoais e familiares do que à uma provável projeção profissional. Destarte, apesar da importância de identificar os fatores influenciadores da rotatividade e considerando a relevância e os principais efeitos desta no processo organizacional, é possível constatar a carência de estudos e políticas de gestão inerentes ao *turnover* na gestão de pessoas no setor público. Essa carência de estudos e de estratégias organizacionais é, portanto, uma questão crítica.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Rotatividade de Pessoal. Teoria das Expectativas. Administração Pública.

TURNOVER IN THE PUBLIC SERVICE: a study of federal universities in the Brazilian Northeast

ABSTRACT: This study aims to conduct an empirical examination of the main aspects of personnel turnover in federal universities in the Brazilian Northeast, reflecting the possible reasons for this. In this way, the work is initially developed through bibliographical research, seeking to explore the main theoretical contributions on the subject and, later, through research with the federal universities of the Northeast of Brazil. After establishing the variables and collecting data, the relationships between the dependent variables (turnover index, number of provisions and number of vacancies) and independent variables (institutional and municipal variables) were established using a multiple regression to indicate how the independent variables affect the turnover rate of the Organs studied. The provisions in the Federal Public Administration are, for the most part, stable and with lasting ties. However, despite the relative remuneration patterns and the different working conditions, public servants have abandoned their positions in search of other Careers or institutions. Therefore, recognizing the possible causes and motivations for the exit of these servers can promote a revision in the processes and policies of management of the Institutions, in order to identify and develop strategies to combat the turnover and organizational costs arising from them. Based on the data obtained, it is possible that only one institution, of which the sample is composed, periodically monitors the turnover rates of effective personnel and that none reported having strategies to combat this occurrence. With the analysis of the data, it is recognized that the main form of entry of effective servers, in the considered period, is the Appointment. In relation to the main movement of voluntary termination, in the year 2017, we have Vacancy for possession in another position unaccountable. Given the above, it is observed that in the majority of occurrences in the period, whether of entry or exit of servers, it is observed the superiority of the movements occurred between the technical-administrative servers. Seeking to identify which variables positively or negatively impacted on the voluntary dismissal of federal public universities' servers in the Northeast, it can be seen that most of the municipal variables negatively influence the Rotativity Index. In the number of appointments and exits, the influence of the distance between the municipality and the capital of the Federation Unit stands out. Thus, the results can show the relation of the expectations of the server when the option for an institution, observing its municipal location. Therefore, the choice of joining or leaving a particular campus of an institution may be related to personal expectations regarding the possibility of the municipality being able to offer social and economic well-being to the server and its relatives, showing that staff turnover may be more related to personal and family interests than to a probable professional projection. Therefore, despite the importance of identifying the factors influencing turnover and considering the relevance and main effects of this in the organizational process, it is possible to verify the lack of studies and management policies inherent to turnover in the management of people in the public sector. This lack of organizational studies and strategies is therefore a critical issue.

Keywords: People Management. Turnover. Theory of Expectations. Public Administration.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado das Estimações do Modelo com Indicadores Municipais.....	43
Tabela 2 – Resultado, por Carreira, das Estimações do Modelo com Indicadores Municipais	44
Tabela 3 – Resultado das Estimações do Modelo com Indicadores Institucionais.....	46
Tabela 4 – Resultado, por Carreira, das Estimações do Modelo com Indicadores Institucionais	47

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Teoria da Expectativa.....	26
Gráfico 1 – Principais formas de ingresso de servidores efetivos.....	41
Gráfico 2 – Principais formas de desligamento voluntário de servidores efetivos	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Movimentações de Ingresso/Provimento de Servidores.....	21
Quadro 2 – Movimentações de Saída/Vacância de Servidores	22
Quadro 3 – Teorias Motivacionais	24-25
Quadro 4 – Universidades Públicas Federais da Região Nordeste.....	33-34
Quadro 5 – Variáveis Institucionais	35
Quadro 6 – Variáveis Municipais.....	36
Quadro 7 – Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis	37-38
Quadro 8 – Estatística Descritiva	40
Quadro 9 – Índice de Rotatividade ante a Percepção do Gestor	48-49
Quadro 10 – Percepção do Gestor sobre a motivação para desligamento de servidores.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF – Constituição da República Federativa do Brasil
CGU – Controladoria Geral da União
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DPA – Divisão Político-Administrativa Brasileira
e-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IFES – Instituição Federal de Ensino Superior
MQO – Mínimos Quadrados Ordinários
Obs. – Observações
PMS – Professor do Magistério Superior
Quant. – Quantidade
TAE – Técnico-Administrativo em Educação
UF – Unidade da Federação
UFAL – Universidade Federal de Alagoas
UFBA – Universidade Federal da Bahia
UFC – Universidade Federal do Ceará
UFCA – Universidade Federal do Cariri
UFCE – Universidade Federal de Campina Grande
UFERSA – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFMA – Universidade Federal do Maranhão
UFOB – Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFPB – Universidade Federal da Paraíba
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
UFPI – Universidade Federal do Piauí
UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFS – Universidade Federal de Sergipe
UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia
UNILAB – Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIVASF – Universidade Federal do Vale do São Francisco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA	15
2 OBJETIVOS	18
2.1 Objetivo Geral	18
2.2 Objetivos Específicos	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1 Gestão de Pessoas no Serviço Público	19
3.2 A Rotatividade de Pessoal nas Organizações Públicas	20
3.2.1 Movimentações	21
3.2.2 Causas e efeitos da Rotatividade de Pessoal	23
3.3 O Papel do Gestor de Pessoas e os Desafios do Setor Público	29
4 PROPOSTA METODOLÓGICA	32
4.1 Caracterização e Sujeitos da Pesquisa	33
4.2 Instrumentos e Procedimentos de coleta dos dados	34
4.3 Procedimentos de análise dos dados	37
4.4 Modelo Econométrico	38
4.4.1 Teste de Heterocedasticidade	39
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
5.1 Influências das variáveis municipais sobre o Índice de Rotatividade, a Número de Provimentos e o Número de Vacâncias.	42
5.2 Influências das variáveis institucionais sobre o Índice de Rotatividade, a Número de Provimentos e o Número de Vacâncias.	45
5.3 Percepção dos Gestores de Pessoal sobre a rotatividade de pessoal em suas respectivas instituições.....	48
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50

REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A - Questionário para aplicação via e-SIC	60

1 INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

Em um panorama de competição organizacional e período de crise, a rotatividade de pessoal (*turnover*), evento relacionado aos fluxos de admissões e egressões de servidores, deve ser considerada uma preocupação para as organizações de modo geral. Frequentemente podem surgir ofertas e oportunidades de empregos no setor privado ou público, o que acarreta a ocorrência de entradas e saídas de pessoas.

Na Administração Pública, as Carreiras são, geralmente, estáveis e possuem relativos padrões salariais e distintas condições de trabalho. Contudo, habitualmente podem ser observados servidores efetivos da esfera pública deixando seus cargos em busca de outras Carreiras ou instituições (LINHARES, 2014). Nesse contexto, a rotatividade de pessoal pode evidenciar insatisfação dos servidores com o cargo, Carreira ou com a instituição ao qual estão vinculados.

Conhecer as possíveis causas para a saída desses servidores permite que haja uma revisão nos processos e políticas de gestão das Instituições, de modo a identificar possíveis erros e desenvolver estratégias de combate à rotatividade e aos custos organizacionais dela decorrentes, que resulte na promoção de novas ações de melhoria da gestão de pessoas. O conhecimento do *turnover* e o uso de políticas que conduzam à valorização e à permanência de profissionais tendem a evitar ou diminuir os casos de desligamento na instituição e os passivos emocionais, financeiros, de conhecimento, e de vantagem competitiva advindos dessa saída (ECKERT *et al.*, 2011; ZOPIATIS, CONSTANTINI e THEOCHAROUS, 2014).

Diante do exposto, a pesquisa tem como objetivo principal desenvolver um estudo empírico quanto aos principais aspectos da rotatividade (*turnover*) na administração pública, em especial nas universidades públicas federais do Nordeste brasileiro, demonstrando, à luz da Teoria da Expectativa de Victor Vroom, os fatores fundamentais que a proporcionam. Victor Vroom, em seu modelo publicado em 1964, foca em três variáveis da situação de trabalho, quais sejam: a valência, a instrumentalidade e a expectativa, a qual é a variável utilizada na análise dos dados coletados nesse estudo.

Desse modo, o trabalho desenvolve-se inicialmente através de pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico, buscando descrever as principais contribuições teóricas e empíricas existentes sobre o assunto. Logo, após o estabelecimento das variáveis e da coleta de dados, foram estabelecidas as relações entre as variáveis dependentes (índice de rotatividade, número de provimentos e números de vacâncias) e as variáveis independentes

(variáveis institucionais e municipais), utilizando uma regressão múltipla para indicar como as variáveis institucionais e municipais afetaram o índice de rotatividade dos órgãos estudados.

Assim, são citados no decorrer do trabalho, com o propósito de contribuir com a criação do pensamento crítico sobre o assunto, alguns tópicos como: as peculiaridades da gestão de pessoas no serviço público, os principais motivos de *turnover*, seu reflexo nas organizações e qual o papel do gestor de pessoas diante dos desafios dessa área no setor público.

No que se refere aos trabalhos realizados anteriormente, pode-se perceber que os motivos que justificam a rotatividade variam e podem ser desde a necessidade de maior responsabilidade no cargo, discordância com as políticas institucionais, insatisfação salarial e falta de reconhecimento até desmotivação, falta de oportunidades de crescimento e relacionamento interpessoal (ABBAS *et al.*, 2014; CAMPOS e MALIK, 2008; COBÊRO e PEREIRA, 2013; LINHARES, 2014; MEDEIROS *et al.*, 2010; RODRIGUES, 2015; SIQUEIRA *et al.*, 2012; SIQUEIRA e ALVES, 2016).

O *turnover* pode afetar o cenário institucional e o perfil dos profissionais, devendo ser apurados cuidadosamente os custos operacionais e financeiros desse fenômeno. Entretanto, apesar da rotatividade de pessoal possuir relevância no processo organizacional, uma vez em que esta envolve pessoas, despesas, conhecimentos e toda a organização, há poucos estudos que analisam essa temática nas organizações, em especial nas universidades federais públicas (SIQUEIRA *et al.*, 2012; SIQUEIRA e ALVES, 2016).

Apesar da estabilidade garantida no serviço público, os servidores permanecem em procura de novas oportunidades, conforme apontam estudos do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2011), os quais demonstram que a taxa de rotatividade na Administração Pública direta e autárquica, descontados os desligamentos por transferência, aposentadoria, morte e demissão, ascendeu de 6,6% para 10,6% entre 2001 e 2009.

Assim, considerando que a saída de um servidor que já domina os processos internos da organização pode demorar a ser reparada, a rotatividade tende a se apresentar como um problema para as instituições (CAMPOS e MALIK, 2008; ECKERT *et al.*, 2011; LINHARES, 2014). De tal modo, torna-se fundamental que a organização conheça os custos econômicos e financeiros envolvidos na rotatividade de pessoal, para que, dessa forma, possa ser possível analisar o quanto a instituição perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de servidores. Contudo, embora necessário para auxiliar no processo de controle, avaliação de

desempenho e tomada de decisão institucional, poucas organizações realizam a análise desses impactos (COBÊRO e PEREIRA, 2013; ECKERT *et al.*, 2011; ZOPIATIS, CONSTANTI e THEOCHAROUS, 2014).

Ademais, apreciando as ocorrências de rotatividade de pessoal nas universidades, é factível a análise quanto ao fato se essas ocorrências podem ser explicadas com base no modelo da Teoria da Expectativa, proposta por Victor Vroom. Isto posto, ressalta-se que os Órgãos públicos enfrentam desafios específicos em relação à gestão de pessoas, os quais surgem desde as especificidades dos processos de admissão, com a identificação do perfil a ser admitido, à capacidade de retenção de talentos. Dessa forma, com planejamento e dimensionamento, ao admitir as pessoas certas e lotá-las nos lugares certos, os gestores poderão evitar desligamentos, podendo aumentar a motivação dos servidores, aferir adequadamente as necessidades futuras de pessoal, promovendo e fortalecendo o processo de seleção e retenção de capital intelectual (ECKERT *et al.*, 2011; SIQUEIRA e ALVES, 2016).

Nesse contexto, salienta-se que a rotatividade de pessoal (*turnover*) está presente em organizações de toda natureza e tamanho, sejam elas da esfera pública ou privada, e que essa movimentação de entrada e saída de servidores pode gerar impactos diretos ou indiretos, positivos ou negativos, ao órgão.

Assim, este estudo visa contribuir para o conhecimento inerente à rotatividade de pessoal, a partir da análise desse fenômeno entre os servidores estatutários das universidades públicas federais no Nordeste do Brasil. Dessa forma, pretendeu-se verificar os principais fatores ensejadores da rotatividade de pessoal nessas instituições, identificando a percepção dos gestores de pessoal sobre esta temática e as estratégias organizacionais que estão sendo utilizadas diante desse fenômeno nas instituições. Logo, o conhecimento decorrente dos resultados da presente pesquisa pode servir como base para o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de estratégias gerenciais que objetivem combater a rotatividade de pessoal, minimizando, por conseguinte, seus impactos negativos.

A relevância teórica desta pesquisa respalda-se na importância de se estudar evidências quali-quantitativas sobre o fenômeno da rotatividade de pessoal nas universidades públicas federais, com sedes na Região Nordeste, haja vista que os poucos trabalhos desenvolvidos no Brasil possuem maior concentração nas Carreiras da área de saúde. Assim, faz-se necessária a realização de estudos que verifiquem esse fenômeno entre os servidores da Administração Pública Brasileira, com vínculos em universidades federais, e que busquem identificar quais fatores estão influenciando a rotatividade nessas instituições.

Siqueira *et al.* (2012) constataram a existência de poucos trabalhos sobre rotatividade

de servidores públicos no Brasil, sobretudo, quando realizados em universidades federais. Entre os estudos analisados, pode-se destacar Rodrigues (2015) que estudou a rotatividade de pessoal em apenas uma das dezoito universidades públicas federais localizadas no Nordeste. Não obstante, Siqueira e Alves (2016) realizaram pesquisa a fim de se analisar a rotatividade exclusivamente dos servidores professores e de um campus fora da sede específico de uma universidade federal localizada na Região Centro-Oeste.

Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: **Quais as principais variáveis que impactaram no índice de rotatividade apresentado pelas universidades públicas federais no Nordeste brasileiro, no ano de 2017?**

2 OBJETIVOS

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

2.1 Objetivo Geral

Verificar, à luz da Teoria da Expectativa de Victor Vroom, as principais causas que motivam a rotatividade de pessoal nas universidades públicas federais no Nordeste brasileiro.

2.2 Objetivos Específicos

- Calcular o índice médio de rotatividade apresentado pelas universidades públicas federais no Nordeste, no ano de 2017;
- Reconhecer as principais formas de desligamento voluntário utilizadas pelos servidores das universidades públicas federais no Nordeste brasileiro, no ano de 2017;
- Identificar quais variáveis impactaram, positiva ou negativamente, no desligamento voluntário dos servidores das universidades públicas federais no Nordeste, no ano de 2017;
- Verificar a percepção de gestores de pessoal das universidades públicas federais no Nordeste, acerca da rotatividade dos servidores em suas respectivas instituições.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão de Pessoas no Serviço Público

A atribuição da Gestão de Pessoas visa descobrir, atrair e manter os profissionais de que a instituição carece. Para isso, a atividade envolve processos que se iniciam antes da admissão e se estendem até após o desligamento do servidor (MAXIMIANO, 2009). A Gestão de Pessoas pode ser compreendida como a forma em que a instituição organiza-se para conduzir o fator humano no ambiente organizacional (SIQUEIRA e ALVES, 2016).

Como sendo um conjugado de forças humanas assinaladas para a execução das atividades produtivas, gerenciais e estratégicas de uma organização, a gestão de pessoas é uma atividade de nível gerencial que objetiva a promoção da colaboração das pessoas para o alcance dos escopos organizacionais e individuais. Desse modo, tal área é responsável pela procura e gestão de novos profissionais, recrutando-os e mantendo-os na organização, de modo a capacitá-los e adaptá-los para o atendimento das necessidades organizacionais (COBÊRO e PEREIRA, 2013; FRANÇA, 2013; GIL, 2009).

Alinhando essas definições para a esfera pública, Bergue (2010, p. 18) afirma que:

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. (...) Nesse contexto, a gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre o desempenho efetivo e previsto com vistas às correções de curso do processo.

Considerando que a gestão pública envolve múltiplos *stakeholders*¹, o ideal seria a aplicação de gestão participativa, na qual as pessoas entendam a necessidade de cooperarem entre si buscando alcançar um objetivo global (SERRA *et al.*, 2010). No entanto, o estudo realizado por Leite, Galas e Silva Filho (2004) identificou que as organizações públicas não estão preparadas, em sua maioria, para uma gestão participativa. Dificuldades como o

¹ Os *stakeholders* (em português, partes interessadas) são aqueles que podem influenciar ou são influenciados por uma determinada organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

individualismo, falta de comprometimento e resistência à mudanças são alguns obstáculos para o desenvolvimento de ações estratégicas e participativas na área de gestão de pessoas, o que atenuaria a rotatividade de pessoal nas organizações públicas.

3.2 A Rotatividade de Pessoal nas Organizações Públicas

A rotatividade de pessoal (*turnover*) faz jus à proporção de empregados que se desligam da organização em determinado intervalo de tempo (MEDEIROS *et al.*, 2010). O desligamento, objeto do presente artigo, observados os termos da Lei nº 8.112/1990, pode decorrer da Instituição, via redistribuição, ou do cargo público ou da Carreira, por exoneração ou vacância por posse em outro cargo inacumulável.

As pesquisas sobre rotatividade tiveram avanço com a descoberta de evidências na relação entre *turnover* e absenteísmo², nascendo com Brayfield e Crockett (1955) e Herzberg, Mausner, Peterson e Capwell (1959). Vroom (1964) foi um dos primeiros a expor uma dependência inversa e negativa existente entre a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade (AGAPITO, POLIZZI FILHO e SIQUEIRA, 2015).

A rotatividade é tratada de diversos pontos de vistas e com várias denominações conceituais. Na literatura, a expressão Rotatividade é citada de várias formas distintas, sendo usada com múltiplos sinônimos, quais sejam: Intenção de Rotatividade, Taxa de Rotatividade, Taxa Líquida de Substituição etc. A rotatividade é cotada como sendo o grau do número de trabalhadores que entram e saem dos postos de trabalho num dado intervalo de tempo. Em referência à intenção de rotatividade, esta indica a probabilidade de um indivíduo abandonar seu emprego em um determinado período de tempo (LINHARES, 2014).

Para o DIEESE (2011, p. 11), “a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores”. Também conhecida como *turnover*, palavra do idioma inglês que compreende a circulação de entrada e saída de servidores, independentemente se essa movimentação seja determinada por decisão do servidor ou da Instituição, a rotatividade pode ser expressa por meio de índices mensais ou anuais e refere-se a entrada e a saída de pessoas de uma determinada organização em um dado

² Absenteísmo (ou absentismo) é uma palavra de origem no latim. Segundo Marras (2011), o absenteísmo nas organizações pode ser compreendido como um padrão habitual de ausências no trabalho, sejam estas decorrentes de falta ou atraso. O termo também pode ser usado para indicar a soma dos períodos de ausência de um determinado servidor em seu ambiente de trabalho.

período de tempo (MAXIMIANO, 2015; PINHEIRO e SOUZA, 2013; RODRIGUES, 2015).

3.2.1 Movimentações

O Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais, instituído por meio da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu texto consolidado conforme o que determina o artigo 13 da Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997, dispõe sobre as formas de provimento no seu artigo 8º, Capítulo I, “Do Provimento”, e sobre as formas de vacância do cargo público, no Capítulo II, “Da Vacância”. Os institutos de Remoção e de Redistribuição são abordados no Capítulo III, “Da Remoção e da Redistribuição”, nos artigos 36 e 37, respectivamente. Não obstante, temos as seguintes movimentações previstas:

Quadro 1 – Movimentações de Ingresso/Provimento de Servidores

Movimentação	Descrição	Fundamento Legal na Lei nº 8.112, de 1990.
Aproveitamento	Retorno à atividade de servidor em disponibilidade far-se-á mediante aproveitamento obrigatório em cargo de atribuições e vencimentos compatíveis com o anteriormente ocupado.	- Inciso VII, Artigo 8º; - Artigos 30 ao 32.
Nomeação	Nomeação para cargo de Carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.	- Inciso I, Artigo 8º; - Artigos 9º e 10.
Promoção	Desenvolvimento do servidor na Carreira.	- Inciso II, Artigo 8º; - Parágrafo único, Artigo 10; - Artigo 17.
Readaptação	Investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica.	- Inciso V, Artigo 8º; - Artigo 24.
Recondução	Retorno do servidor estável ao cargo anteriormente ocupado.	- Inciso IX, Artigo 8º; - Artigo 29.
Redistribuição	Deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder.	- Artigo 37.
Reintegração	Reinvestidura do servidor estável no cargo anteriormente ocupado, ou no cargo resultante de sua transformação, quando invalidada a sua demissão por decisão administrativa ou judicial, com ressarcimento de todas as vantagens.	- Inciso VIII, Artigo 8º; - Artigo 28.
Remoção	Deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.	- Artigo 36.
Reversão	Retorno à atividade de servidor aposentado.	- Inciso VI, Artigo 8º; - Artigos 25 e 27.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Entre as ocorrências de provimentos, destaca-se a nomeação em caráter efetivo, quando se trata de cargo de provimento efetivo, de forma que os novos servidores ingressam no serviço público via concurso público. Das formas de vacâncias voluntárias por iniciativa do servidor, citadas no artigo 33 do Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, podem-se destacar a exoneração e a vacância por posse em outro cargo inacumulável.

Quadro 2 – Movimentações de Saída/Vacância de Servidores

Movimentação	Descrição	Fundamento Legal na Lei nº 8.112, de 1990.
Aposentadoria	Benefício do Plano de Seguridade Social, sendo o afastamento das atividades concedido ao servidor, após este completar o tempo mínimo de serviço estipulado em lei ou, antes deste prazo, por invalidez.	- Inciso VII, Artigo 33; - Alínea “a”, Inciso I, Artigo 185. - Artigos 186 ao 195.
Demissão	Saída do servidor do quadro efetivo do Órgão, por interesse da Administração, como forma de penalidade, observados os casos ensejadores previstos no art. 132.	- Inciso II, Artigo 33; - Inciso III, Artigo 127; - Artigo 132.
Exoneração	Destituição do cargo de Carreira, cargo isolado de provimento efetivo ou cargo em comissão, a pedido do servidor ou de ofício.	- Inciso I, Artigo 33; - Artigos 34 e 35
Falecimento	Vacância de cargo público em decorrência de óbito do servidor.	- Inciso IX, Artigo 33.
Posse em outro cargo inacumulável	Desocupação, por servidor estável, de cargo público federal, com a geração de vaga, por motivo de posse em outro cargo público inacumulável da mesma esfera administrativa, não havendo interrupção do tempo de serviço público, observada a manutenção da relação jurídica estabelecida entre o servidor e a União.	- § 2º, Artigo 20; - Inciso VIII, Artigo 33.
Promoção	Desenvolvimento do servidor na Carreira.	- Inciso III, Artigo 33; - Parágrafo único, Art. 10; - Artigo 17.
Readaptação	Investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica.	- Inciso VI, Artigo 33; - Artigo 24.
Redistribuição	Deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder.	- Artigo 37.
Remoção	Deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.	- Artigo 36.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Para fins do presente estudo, como ocorrências de saídas de servidores, considerar-se-ão a exoneração e a vacância por posse em outro cargo inacumulável como formas de vacância do cargo público efetivo, dada a perda do vínculo com a União, decorrente do acontecimento dessas movimentações. Ademais, como movimentações internas ao vínculo com o Serviço Público Federal, serão consideradas, também como eventos de entrada e saída de servidores, a redistribuição e a remoção, previstas no Capítulo III da Lei nº 8.112, de 1990.

3.2.2 Causas e efeitos da Rotatividade de Pessoal

Diversos motivos influenciadores da rotatividade de pessoal podem existir, como: remuneração e recompensas, rotinização, conflitos, satisfação dos colaboradores, regionalidade, qualidade de vida, motivação e até mesmo o processo de seleção e recrutamento realizado pela organização. Entre os fatores motivadores, a correlação entre a rotatividade e a satisfação no trabalho destaca-se como o mais pesquisado, podendo esse descontentamento ser decorrente de inúmeros elementos do contexto laboral (AGAPITO, POLIZZI FILHO e SIQUEIRA, 2015; AMARAL e LOPES, 2014; CAMPOS e MALIK, 2008; ECKERT *et al.*, 2011; ECKERT *et al.*, 2015; ZOPIATIS, CONSTANTINI e THEOCHAROUS, 2014).

Alguns estudos defendem que os servidores públicos, em comparação aos trabalhadores da iniciativa privada, são mais motivados por dimensões intrínsecas do trabalho, quais sejam: o prazer com o trabalho, o senso de dever, o comportamento pró-social, o comprometimento com objetivos institucionais, entre outros. Conseqüentemente, as remunerações relativamente elevadas, assim como os demais fatores motivacionais extrínsecos, tem menor impacto sobre a motivação desses servidores (KLEIN e MASCARENHAS, 2016; LINHARES, 2014; RODRIGUES, 2015).

Em relação aos índices de rotatividade considerados adequados, autores destacam que ao ser superior a 26% (vinte e seis por cento), essa rotatividade produz altos custos e impactos financeiros. Quando se encontra com ocorrência acima de 50% (cinquenta por cento), há risco de comprometer a produtividade e a qualidade da organização. Contudo, um número que defina o índice ideal de rotatividade de pessoal não tende a ser válido para todas as organizações, observadas as características de cada instituição, setor da economia, contexto externo e local, entre outros aspectos. Entretanto, o índice de rotatividade pode ser considerado ideal quando a instituição obtém êxito na retenção do pessoal qualificado, substituindo aqueles de desempenho inferior (CAMPOS e MALIK, 2008; RODRIGUES, 2015; SANCHO *et al.*, 2011/2012).

Os possíveis motivos que levam um servidor público a se desligar de uma organização são variáveis e estão vinculados, além da expectativa do trabalhador, à sua visão da instituição. O servidor pondera pontos como o grau de influência de grupos de interesse na organização e se a ocupação das funções comissionadas ocorre por indicação política ou por

mérito. A insatisfação salarial ou com a Carreira, a desmotivação e o estresse no trabalho também são fatores que tendem a estimular a rotatividade (MARQUES, 2004; RODRIGUES, 2015). Na compreensão de Crossley *et al.* (2007), um evento inesperado pode ser também um acontecimento motivador do *turnover*, como receber uma oferta de trabalho, ser negligenciado em seleção para promoção ou a ocorrência de nascimento ou morte na família.

Inúmeras teorias sobre motivação surgiram ao longo do tempo com o objetivo de esclarecer os fatores motivacionais. Tais teorias podem ser divididas em dois grandes grupos: as teorias de conteúdo ou das necessidades humanas e as teorias de processo ou teorias cognitivas. Como exemplos das teorias de conteúdo ou das necessidades humanas destacam-se as Teorias X e Y, de Douglas McGregor, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow e a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg. Estas buscam analisar o que motiva as pessoas a agir e, com foco nas necessidades internas, enfatizam a satisfação das necessidades pessoais. Quanto às teorias de processo ou teorias cognitivas, estas visam o estudo do funcionamento da motivação, analisando quais os processos de pensamento promovem a motivação. Assim, busca-se o estudo do processo cognitivo pelo qual as prioridades pessoais são criadas a partir das necessidades motivacionais. A Teoria da Equidade, de John Stacy Adams, a Teoria da definição de metas, proposta por Edwin A. Locke e Gary Latham, e a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom são os exemplos citados como sendo das teorias de processo ou teorias cognitivas. Contudo, não há uma teoria única que seja capaz de estudar os múltiplos comportamentos organizacionais. Logo, a definição do que é a motivação no ambiente laboral não tende a ser um processo simples (FRANK e LEWIS, 2004; KLEIN e MASCARENHAS, 2016; RODRIGUES, 2015; STONER e FREEMAN, 2010).

Quadro 3 – Teorias Motivacionais

Grupo	Teorias	Ano(s)	Autor(es)	Pensamento
Teorias de conteúdo ou das necessidades humanas	Teorias X e Y	1960	McGregor	A teoria X e a teoria Y tratam as relações entre o indivíduo e seu respectivo comportamento na organização, a partir do estudo de dois perfis distintos de personalidade e comportamento. Na teoria X, o indivíduo é relaxado, preguiçoso e pouco gosta do trabalho. Na teoria Y, o indivíduo gosta do trabalho, possui bom desempenho e busca assumir responsabilidades. Logo, ao analisar os perfis existentes, cabe à organização promover ações gerando motivações adequadas a cada indivíduo ou grupo.
	Teoria da Hierarquia das Necessidades	1954	Maslow	A partir da definição das cinco necessidades principais do ser humano, dispostas em nível hierárquico em uma pirâmide, a teoria defende

				o pensamento que cada indivíduo esforça-se para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais, de forma que as necessidades primárias (as fisiológicas e as de segurança) devem ser satisfeitas antes das necessidades secundárias (as sociais, as de estima e as de auto-realização), de modo a alcançar a plena auto-realização.
	Teoria dos Dois Fatores	1964/1968	Herzberg	A teoria relaciona a motivação a partir da oferta de dois fatores: extrínsecos e intrínsecos. Os fatores extrínsecos, como ambiente organizacional, segurança e saúde no trabalho, remunerações e benefícios, satisfazem as necessidades básicas, atenuando possível desconforto e evitando a insatisfação. Já os fatores intrínsecos tendem a satisfazer necessidades simbólicas do indivíduo, como o prazer, a identificação com o trabalho e o desenvolvimento pessoal.
Teorias de processo ou teorias cognitivas	Teoria da Equidade	1963/1965	Adams	Considerando que a motivação está diretamente relacionada à percepção de equidade entre as recompensas e os esforços despendidos, a teoria defende que os indivíduos tendem a avaliar regularmente a equidade entre as recompensas ofertadas e o nível de esforços exigidos. Desse modo, ao perceber possível desequilíbrio nas equidades interna e externa em uma organização, o indivíduo pode decidir pelo desligamento da instituição.
	Teoria da Definição de Metas	1968/1990	Looke e Latham	A teoria relaciona metas, esforço, desempenho e recompensas, defendendo que quando as recompensas estão vinculadas ao desempenho, a organização pode promover a satisfação e a motivação de seus servidores a partir do desafio de superar determinadas metas e de atingir elevado desempenho, suscitando sensação de realização.
	Teoria da Expectativa	1964	Vroom	Analisa o relacionamento existente entre as pessoas e o trabalho a partir da motivação delas em relação à uma possível retribuição, com base no estudo de três variáveis: a valência (antecipação da satisfação oferecida por um resultado), a instrumentalidade (relação entre o nível de desempenho e a obtenção do resultado desejado) e a expectativa (grau de convicção momentânea sobre a probabilidade de alcance do resultado em relação aos esforços realizados).

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Ante o exposto, para este estudo, o qual contempla um fenômeno pouco debatido no serviço público, a rotatividade de pessoal, foi adotada uma pesquisa com base na Teoria da Expectativa, também conhecida como Teoria da Expectância, Teoria da Instrumentalidade ou como Teoria VIE (Valência, Instrumentalidade e Expectativa), proposta por Victor Vroom,

em 1964. Tal Teoria focaliza especialmente no relacionamento existente entre as pessoas e o trabalho a partir da motivação delas em relação à uma possível retribuição e aborda três variáveis: a valência, a instrumentalidade e a expectativa. Valência trata-se da antecipação da satisfação oferecida por um resultado, ou seja, da relação entre a força de vontade do indivíduo em buscar ou evitar determinado resultado. Assim, ela é positiva, quando a pessoa opta por buscar tais resultados, ou negativa, quando prefere não alcançá-los. A Instrumentalidade é a relação entre o nível de desempenho e a obtenção do resultado desejado. Um bom desempenho promove a valência, dada a sua função instrumental de levar à satisfação do resultado almejado. Já a Expectativa, um representação antecipada da decisão a ser tomada, é definida como o grau de convicção momentânea sobre a probabilidade de alcance do resultado em relação aos esforços realizados (KLEIN e MASCARENHAS, 2016; VROOM, 1995).

Desse modo, Vroom defende que a decisão humana é algo subjetivamente racional e, por conseguinte, que os indivíduos nem sempre têm boas escolhas. Porém, ao tomar uma decisão, a pessoa o faz por compreender que esta é a escolha ideal para aquele momento. Por força das limitações cognitivas, as pessoas não consideram todas as alternativas em muitos casos. Conforme Vroom, os efeitos destas limitações cognitivas são ideais para o estudo das escolhas das pessoas entre empregos e Carreiras. Deste modo, embora de 1964, a Teoria proposta por Vroom tem se demonstrado atemporal, sendo ainda citada em trabalhos empíricos até os dias de hoje (KLEIN e MASCARENHAS, 2016; MULLINS, 2004; ROBBINS, 2009; RODRIGUES, 2015; VROOM, 1995).

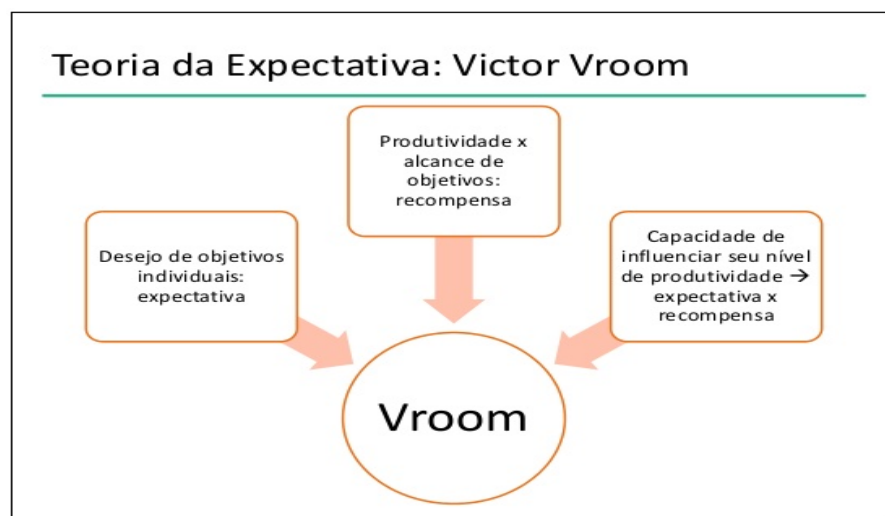


Figura 1 - Teoria da Expectativa
Fonte: (MICELI, 2014, p. 10)

Isto posto, a Teoria da Expectativa coopera com o debate sobre a rotatividade de pessoal ao alegar a relação inversa existente entre a satisfação no cargo e a probabilidade de deixá-lo. Logo, quanto menor é a satisfação no cargo, na Carreira ou na instituição, maior é a probabilidade do servidor, voluntariamente, deixar de ocupá-lo. Com base no modelo proposto pela teoria, temos que uma dada dedicação acarretará em um desempenho e que tal desempenho resultará em um determinado reconhecimento. Ademais, Vroom defende que outros motivos também podem ser determinantes na perda do vínculo de um servidor. Para influenciar as expectativas, o gestor precisa definir metas de desempenho, selecionar servidores com habilidades específicas, capacitando-os e propiciando os recursos necessários para o exercício de suas funções. Sobre a instrumentalidade, cabe ao gestor definir e avaliar continuamente as relações “desempenho-recompensa”, fortalecendo o entendimento de que uma recompensa é dada como resultado de um desempenho. Quanto às valências, é salutar a identificação, por parte do gestor, das necessidades individuais dos servidores a fim de relacioná-las com as recompensas disponíveis (RODRIGUES, 2015; SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999).

No que concerne à ocorrência da rotatividade de pessoal no serviço público, o DIEESE (2011) demonstra que a taxa de rotatividade na Administração Pública direta e autárquica, descontados os desligamentos por transferência, aposentadoria, morte e demissão, ascendeu de 6,6% (seis vírgula seis por cento) para 10,6% (dez vírgula seis por cento) entre 2001 e 2009, chegando a 11,4% (onze vírgula quatro por cento) em 2008. Esse dado ratifica a teoria de que apesar da estabilidade garantida no serviço público, os servidores permanecem em procura de novas oportunidades.

A satisfação dos servidores e, portanto, a rotatividade de pessoal deve ser uma preocupação constante em toda e qualquer organização, seja esta pública ou privada. Nesse contexto, Klein e Mascarenhas (2016) destacam que a rotatividade por si só não é ruim. Ela começa a ser um problema a partir do momento que, em sua maioria, ela é voluntária, disfuncional e evitável. Diante de uma rotatividade evitável, a instituição deve e precisa agir.

No que concerne às vantagens, a rotatividade no serviço público pode ser boa por três principais motivos, a saber: propiciar novas soluções para problemas existentes - ao admitir servidores de outra Carreira, setor ou instituição; evitar a familiaridade entre os servidores com atividades ilícitas - quando a admissão de servidores adversos e provocantes à “cultura organizacional” pode funcionar como um corretivo às ações praticadas na instituição; e, por último, para oxigenação de novas ideias e competências, ao agregar ao quadro servidores mais

qualificados e com perfis e objetivos alinhados às ações institucionais. Todavia, como argumentos negativos ao *turnover*, pode-se mencionar que a rotatividade permite que se perca a expertise de especialistas em determinados assuntos, atrapalha a implementação de avaliação do desempenho funcional, promove perda de produtividade, perda no capital intelectual, possível aumento no risco de acidentes e doenças ocasionado pela sobrecarga de atividade aos demais servidores, impactos na motivação, no comprometimento e na imagem da organização e, ainda, pode tornar órgãos com rotatividade alta pouco atraentes para servidores mais qualificados, prejudicando a eficiência organizacional (ABBAS *et al.*, 2014; AMARAL e LOPES, 2014; COBÊRO e PEREIRA, 2013; CROSSLEY *et al.*, 2007; ECKERT *et al.*, 2011; LINHARES, 2014; PRAÇA, FREITAS e HOEPERS, 2012; RODRIGUES, 2015).

O gestor deve conhecer as consequências do *turnover*, pois, além de comprometer o clima organizacional, ele promove a perda de *know-how*³. A saída de um servidor que já domina os processos internos da organização pode demorar a ser reparada. Nesse ensejo, a rotatividade se apresenta como um problema para muitas organizações, postos os custos para o empregador, especialmente nas atividades que requerem treinamento específico aos seus profissionais (CAMPOS e MALIK, 2008; ECKERT, *et al.*, 2011; LACOMBE, 2011; LINHARES, 2014; MARQUES, 2004).

Maximiano (2015, p. 21) adverte as implicações negativas da rotatividade de pessoal. Para a autora, quando o nível de *turnover* é considerado alto, a organização pode estar em uma situação vulnerável, uma vez que sua “força de trabalho poderá ser reduzida a inexperiência, acarretando novos custos”. Song, Huckman e Barro (2016) entendem que os custos do *turnover* também estão relacionados a importância dos papéis que o servidor ocupa dentro da organização, assim, uma determinada saída pode gerar um impacto maior ou menor no desempenho operacional. Ratificando essa compreensão, Marques (2004, p.52) elucida que:

Os custos com substituição não são os únicos em questão. Se as pessoas que deixam uma organização apresentam melhor desempenho do que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão de obra remanescente. Essa espécie de ‘fluxo negativo’ de empregados exerce os efeitos mais sensíveis no caso de trabalhos complexos, que demandam muito tempo pra serem aprendidos.

³ Termo em inglês que, traduzido para o português, significa literalmente "saber como". Assim, conforme Ram Charan (2007), entende-se que *Know-how* é o conjunto de conhecimentos práticos adquiridos por uma organização ou por um profissional, que agrega para si vantagens competitivas.

A rotatividade de pessoal possui grandes consequências organizacionais negativas, sendo o impacto no orçamento apenas o mais representativo. A queda na produtividade e no clima organizacional, dependendo da organização, pode ser significativo, dado ao fato de que o servidor que deixa o Órgão possui experiências e conhecimentos quantos as atividades e procedimentos, bem como possui contribuição nos relacionamentos interpessoais e, por conseguinte, influencia o clima da instituição. De tal modo, torna-se importante que a organização conheça os custos econômicos e financeiros envolvidos na rotatividade de pessoal. Esse conhecimento dos custos é fundamental para que seja possível analisar o quanto a instituição perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de servidores. Entretanto, embora seja necessário para auxiliar no processo de controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão institucional, poucas organizações realizam a análise desses custos. (COBÊRO e PEREIRA, 2013; ECKERT *et al.*, 2011; SILVA, 2001; ZOPIATIS, CONSTANTI e THEOCHAROUS, 2014).

Assim sendo, para suavizar os índices de rotatividade são indicadas ações como: melhoria do ambiente de trabalho, análise do desempenho, relação de confiança entre gestores e servidores e emponderamento do servidor através de investimento em capacitação. A percepção deste apoio por parte da gestão pode promover uma atitude positiva dos servidores no desempenho do seu trabalho, aumentando, portanto, o compromisso organizacional (KIM e FERNANDEZ, 2017; SILVA e DIAS, 2016; SIQUEIRA e ALVES, 2016).

3.3 O Papel do Gestor de Pessoas e os Desafios do Setor Público

A administração pública vem introduzindo gradualmente novos padrões conforme os quais o serviço público deve pautar-se. Surge um novo padrão gerencial fundamentado em conceitos contemporâneos de administração e eficiência. Com a *New Public Management* e a decorrente formação no Brasil de um Estado democrático e gerencial, houve progresso em todas as áreas. Na Reforma gerencial ou da Gestão Pública, em 1995, a administração pública assume o aspecto gerencial. O modelo balizado por uma hierarquia rigorosa é substituído por um modelo de gestão pautado nos resultados e na satisfação dos usuários dos serviços públicos, focando na profissionalização e no desempenho com qualidade e produtividade (BRESSER-PEREIRA, 2001, 2007; VANDERLEY, 2010).

Nessa conjuntura, a área de gestão de pessoas planeja um contínuo desafio para as organizações, e, por essa razão, tem lidado com evoluções ao longo da história. O desafio inicial encontra-se na admissão das pessoas. Com planejamento e dimensionamento, ao lotar

as pessoas certas nos lugares certos, os gestores poderão evitar desligamentos, aumentando ainda a motivação das pessoas. Esse planejamento também visa aferir as necessidades futuras de pessoal, promovendo e fortalecendo o processo de seleção interna, com o devido preparo e treinamento de pessoal para possíveis promoções. (ECKERT *et al.*, 2011; KLEIN e MASCARENHAS, 2016; SIQUEIRA e ALVES, 2016).

No entanto, abordando a Administração Pública, as ações de recrutar e reter pessoas são ainda mais desafiadoras, tendo em vista que “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”, nos termos da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988 (artigo 37, I ao IV e de VIII ao IX, CF).

Assim, o processo de seleção precisa ser bem definido, devendo focar na clareza e definição do perfil almejado para a admissão. Ademais, se a avaliação do estágio probatório for ineficaz, os esforços para a admissão de um bom perfil restam-se nulos, dado ao entendimento de que o estágio probatório é etapa integrante do processo admissional. Considerando que o processo de seleção no serviço público é regulamentado por legislações e que deve ser realizado, impreterivelmente, pela aplicação de concurso público, o período de estágio probatório, período de três anos contados da data de início do exercício, é essencial para a avaliação do perfil social, psicológico e ético do novo servidor. Logo, se a avaliação do estágio probatório for compreendida como mero procedimento burocrático e, portanto, aplicada sem eficácia, não influenciará somente a rotatividade pessoal, mas impactará também no clima, cultura e desenvolvimento organizacional (FRANÇA, 2013; MARRAS, 2011).

Assim, ainda que o gestor de pessoas esteja atento ao índice de rotatividade, as causas que o geram e as prováveis consequências, a gestão de pessoas dos órgãos da administração pública continua regulada principalmente pelos fatores burocráticos, impessoais e tecnicistas, sendo norteadas por uma visão na qual os servidores são considerados como seres incompletos. Dessa forma, as manifestações de insatisfação dos servidores e o seu comportamento desmotivado refletem que esta maneira de gerir pode ser vista como a principal causa da ineficiência da gestão de pessoas nos órgãos públicos (ECKERT *et al.*, 2011; GOMES e QUELHAS, 2003).

Aos gestores, recomenda-se a busca por equilibrar os fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos nas políticas institucionais de gestão de pessoas. É preciso estar atento aos aspectos culturais, observando, por oportuno, servidores com fatores de alta remuneração, estando ou não exercendo funções gerenciais, mas que estejam insatisfeitos e com baixa produtividade. Por outro lado, é necessário também observar os servidores que

estejam satisfeitos e motivados, com resultados de grande produtividade, mas que saem da unidade organizacional, da instituição, ou até mesmo da Carreira por perceberem remuneração insuficiente ou incompatíveis com as atividades desempenhadas e resultados obtidos. A ocorrência dessas situações demonstram desequilíbrios importantes nas políticas de gestão de pessoas. É salutar a necessidade de atenção e comprometimento do gestor com as políticas de equidade interna e externa e com a consolidação das políticas de desenvolvimento da Carreira (KLEIN e MASCARENHAS, 2016; LONGO, 2007).

Desse modo, no estudo das motivações do *turnover*, é importante que o gestor não priorize somente nos aspectos técnicos do trabalho, como capacitação, desempenho e adequação do ambiente físico. As relações sociais (liderança, relacionamento interpessoal, identidade organizacional etc.) exercem uma influência crítica sobre a rotatividade de pessoal (CHANG, WANG e HUANG, 2013).

Conforme Robbins (2005, p. 5), “os executivos precisam ter capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas (...) e desenvolver soluções alternativas para corrigi-las”. Para Becker, Huselid e Ulrich (2001), os gestores de pessoal estão aptos a desempenhar o papel de sócios estratégicos da organização, quando agregam valor, focando nos resultados e não nas atividades tradicionais e burocráticas, adaptando as políticas e práticas de Gestão de Pessoas ao funcionamento institucional e às mudanças. Do mesmo modo, Robbins (2005, p. 5) entende que o gestor precisa possuir habilidades humanas, como “a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos”. No entendimento do autor, alguns gestores são proficientes quanto à técnica, mas incapazes quanto aos relacionamentos interpessoais.

Desse modo, os gestores de pessoal precisam ser capazes de diagnosticar a natureza da rotatividade e de estimar seus prováveis efeitos na organização, sejam estes positivos ou negativos. Para isso, faz-se necessário o desenvolvimento e a avaliação contínua de políticas e práticas para identificação, tratamento e prevenção do *turnover* (SILVA, 2001).

Ressalta-se que o funcionalismo público federal é composto, em sua maioria, por servidores com formação de nível médio e superior. Nesse sentido, Maslow (2001, p. 337 apud COBÊRO e PEREIRA, 2013, p. 3), observa que “quanto mais desenvolvidas as pessoas, menos as políticas da gestão autoritária vão funcionar e mais as pessoas as detestarão”. Logo, é possível o pensamento defendido por Cobêro e Pereira (2013), os quais afirmam que o uso de técnicas de gestão delimitadas pela desatenção ao que os servidores pensam e sentem é impotente.

Considerando que toda organização depende da atuação humana para obter êxito em

seus produtos ou serviços e que as mudanças nas organizações e em seu ambiente são intensas e velozes, o papel do gestor de pessoas pode representar a diferença em como a instituição irá reagir aos possíveis impactos e como será entendida a necessidade dessa organização reavaliar seus pressupostos e padrões institucionais (FRANÇA *et al.*, 2002). Ademais, com a compreensão das organizações públicas em termos políticos é possível perceber que estas possuem interfaces políticas, internas e externas, em sua gestão, assim, “aceitamos o fato de que a política é um aspecto inevitável da vida corporativa. Aprendemos que dirigentes eficazes são atores políticos habilidosos que reconhecem o contínuo jogo entre interesses concorrentes e que usam o conflito como uma força positiva” (MORGAN, 2011, p. 177).

Nesse contexto, analisando que as instituições públicas possuem dimensão técnica e social, é presumível que seja associada a função de direção à ação de conduzir indivíduos para o alcance dos objetivos institucionais. Na visão de Bergue (2010, p. 434), o gestor de pessoas pode ser visto como “um ícone de comportamento e desempenho para as pessoas. Nessa perspectiva, atributos éticos e de postura pessoal e profissional constituem o substrato essencial da personalidade do líder como um indivíduo confiável”. Lacombe (2005) corrobora com esse pensamento ao alegar que gestores capazes são mentores de seus subordinados, devendo agir pautados na imparcialidade, justiça e ética, de modo a serem modelos de comportamento para os seus liderados.

Destarte, o gestor de pessoal deve concretizar a realização de entrevistas de admissões e desligamentos, com o objetivo de obter informações necessárias ao desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas no serviço público, retendo talentos e gerando comprometimento e desenvolvimento do quadro de pessoal (SIQUEIRA *et al.*, 2012). De tal modo, França (2013, p.4-6) afirma que o gestor de pessoas precisa ter uma “visão integrada das pessoas e de questões fundamentais, como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal (...), entre outros aspectos ligados à vida social”.

4 PROPOSTA METODOLÓGICA

A finalidade deste Capítulo é apresentar a estrutura metodológica do estudo, suas características, formas e procedimentos.

4.1 Caracterização e Sujeitos da Pesquisa

O presente estudo encontra-se compreendido na área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, subárea da Administração Pública, e possuiu como objetivo analisar um fenômeno identificado no âmbito da gestão de cargos e Carreiras do setor público brasileiro.

Para o desenvolvimento do trabalho, foram consideradas como movimentações de ingresso e/ou provimento de servidores, as seguintes ocorrências: Nomeação, Recondução, Redistribuição, Reintegração, Remoção e Reversão. Como movimentações de egresso e/ou saída de servidores, foram analisadas as ocorrências de Exoneração, Vacância por posse em outro cargo inacumulável, Redistribuição e Remoção.

Desse modo, cumpre ressaltar que a ocorrência de Promoção, previstas no Inciso II, Artigo 8º e no Inciso III, Artigo 33, da Lei nº 8.112, de 1990, não foi considerada para fim do presente estudo, dada a característica da movimentação, qual seja a de desenvolvimento na Carreira, não configurando ingresso ou saída de servidores do quadro permanente da Instituição ou do serviço público federal.

Isto posto, em relação à dimensão do tempo, o estudo possuiu como foco a análise das movimentações ocorridas no decorrer do exercício de 2017, período compreendido entre 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2017.

A rotatividade de pessoal, objeto deste estudo, requer o conhecimento das principais formas de desligamento e das variáveis que motivam, positiva ou negativamente, esse desligamento voluntário dos servidores estatutários (docentes e técnicos administrativos) do serviço público federal brasileiro.

A população estudada é composta por 18 (dezoito) universidades públicas federais localizadas na Região Nordeste do Brasil, somando um total de 92 (noventa e dois) câmpus avançados, sendo estes distribuídos entre 09 (nove) Unidades Federativas, quais sejam: Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe.

Quadro 4 - Universidades Públicas Federais da Região Nordeste

Nome	Sigla	Total de Campus
Universidade Federal de Alagoas	UFAL	03
Universidade Federal da Bahia	UFBA	03
Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	03
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	06

Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	05
Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	04
Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	06
Universidade Federal do Cariri	UFCA	05
Universidade Federal do Ceará	UFC	07
Universidade Federal do Maranhão	UFMA	09
Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	07
Universidade Federal da Paraíba	UFPB	04
Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	03
Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	07
Universidade Federal do Piauí	UFPI	05
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	05
Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA	04
Universidade Federal de Sergipe	UFS	06

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Da população, a amostra analisada é composta por 10 (dez) universidades públicas federais da Região Nordeste do Brasil, sendo um total de 55 (cinquenta e cinco) câmpus avançados, distribuídos entre 08 (oito) Unidades Federativas.

Destarte, o trabalho desenvolveu-se inicialmente por meio de pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico, buscando descrever as principais contribuições teóricas e empíricas existentes sobre o assunto. Logo, destaca-se que, para Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa bibliográfica pode ser considerada um importante meio de formação científica, na medida em que, busca explicar e discutir um determinado assunto ou tema, baseando-se em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, jornais, sites etc. Gil (2008) esclarece que a pesquisa bibliográfica é um exame realizado a partir de estudos já desenvolvidos, como livros e artigos científicos. Nesse sentido, ainda que seja possível encontrar elementos dessa natureza em quase todos os estudos, algumas pesquisas são elaboradas exclusivamente a partir da análise do conteúdo de fontes bibliográficas já existentes.

4.2 Instrumentos e Procedimentos de coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio dos seguintes instrumentos distintos: Questionário com perguntas fechadas, dicotômicas e de múltiplas escolhas, como fonte de dados primários e consulta aos documentos institucionais e a algumas bases de dados estatísticos como fonte de dados secundários.

O questionário (apêndice A), subdividido em 02 (duas) partes: Dados da Instituição e Percepção do Gestor de Pessoal, foi aplicado nas 18 (dezoito) instituições por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC)⁴. Na primeira etapa do questionário, além de outros dados, foram solicitadas informações inerentes as variáveis institucionais, a saber:

Quadro 5 – Variáveis Institucionais

Subgrupo	Variáveis
Quantitativos por Campus	Número de Projetos de Pesquisa em 31/12/2017
	Número de Projetos de Extensão em 31/12/2017
	Número de Cursos na Graduação e Pós-Graduação em 31/12/2017
	Número de Discentes na Graduação e Pós-Graduação em 31/12/2017

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

As variáveis institucionais foram consultadas por questões de Fato, sendo expressas em respostas numéricas, de forma simples e tangível.

Com os demais dados obtidos pela aplicação do questionário, foi possível o cálculo dos índices de rotatividade apresentados pelas universidades públicas federais no Nordeste, bem como identificar as principais formas de desligamento voluntário utilizadas pelos servidores das respectivas universidades, no ano de 2017, e quais as estratégias para conhecimento, prevenção e gestão da rotatividade de pessoal que estão sendo promovidas pelas universidades públicas federais no Nordeste do Brasil.

Na segunda etapa, Percepção do Gestor de Pessoal, objetiva-se verificar a percepção de gestores de pessoal das universidades públicas federais no Nordeste, acerca da rotatividade dos servidores em suas respectivas instituições, com base em questões de múltiplas escolhas.

As questões de múltipla escolha são perguntas fechadas, mas que apresentam um conjunto de possíveis respostas. Lakatos e Marconi (2003, p. 207) defendem que “a técnica da escolha múltipla é facilmente tabulável e proporciona uma exploração em profundidade quase tão boa quanto a de perguntas abertas”.

As perguntas acima, depois de redigidas, foram validadas antes de sua utilização definitiva, sendo analisadas inicialmente por servidores de 02 (duas) das 18 (dezoito) instituições estudadas: a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e a

⁴ Sistema da Controladoria Geral da União (CGU), em observação à Lei nº 12.527, de 2011. O sistema eletrônico, o qual permite que qualquer pessoa, física ou jurídica, registre solicitações de acesso à informação para órgãos e entidades do Executivo Federal, encontra-se disponível em <<https://esic.cgu.gov.br/>>. Acesso em 10/02/2018.

Universidade Federal do Ceará (UFC). Desse modo, objetiva-se identificar possíveis falhas existentes, como inconsistência ou complexidade das questões (LAKATOS e MARCONI, 2003).

Quanto à pesquisa documental, Gil (2008) entende que esta se assemelha bastante à pesquisa bibliográfica. A diferença entre as duas está basicamente na natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica utiliza abordagens de outros autores sobre o tema. Enquanto a pesquisa documental, bem como outras fontes secundárias, trata-se da análise de um material ainda não analisado e que pode ser interpretado conforme os objetivos de cada estudo. Assim, os documentos institucionais a serem utilizados na pesquisa documental são: legislações e normatizações vigentes (CF/88 e Lei 8112/90); Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs); Relatórios de Gestão; e Sites institucionais das universidades analisadas. Os principais dados a serem extraídos da análise documental foram inerentes aos câmpus das instituições, quais sejam a quantidade de câmpus e suas respectivas localizações municipais.

As bases de dados do Atlas do Desenvolvimento Humano⁵, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)⁶ e do Google Mapas⁷ foram consultadas de modo a se obter informações inerentes as seguintes variáveis municipais:

Quadro 6 – Variáveis Municipais

Subgrupo	Variáveis
Dados Gerais	Renda <i>Per Capita</i> Área Territorial Total Distância entre o Município e a Capital da UF
IDHM ⁸	IDHM Educação IDHM Renda

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Ante o exposto, com base nas informações das variáveis institucionais e municipais, pretenderam-se identificar quais variáveis impactam, positiva ou negativamente, no

⁵ Plataforma de consulta ao Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) dos mais de cinco mil municípios brasileiros. O Atlas traz, além do IDHM, mais de duzentos indicadores de demografia, educação, renda, trabalho, habitação e vulnerabilidade. Os dados utilizados são inerentes ao ano-base 2013. Disponível em <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/>>. Acesso em 12/02/2018.

⁶ Serão utilizados os dados das áreas territoriais, com base na Divisão Político-Administrativa Brasileira (DPA) vigente em 01/07/2016. Disponível em <https://ww2.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default_territ_area.shtm>. Acesso em 12/02/2018.

⁷ Serviço gratuito e disponível na web para pesquisa e visualização de mapas e imagens de satélite da Terra. O serviço, que atualmente disponibiliza mapas e rotas de vários países, é fornecido e desenvolvido pela empresa Google. Disponível em <<https://www.google.com.br/maps>>. Acesso em 15/02/2018.

⁸ Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) é uma medida que varia de 0 a 1 e é composta de indicadores de três dimensões do desenvolvimento humano: longevidade, educação e renda.

desligamento voluntário dos servidores dos Órgãos estudados.

Todavia, embora as solicitações de informações tenham sido registradas no Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), Sistema da Controladoria Geral da União (CGU), com base no artigo 5º (XXXIII) da Constituição Federal e na Lei nº 12.527/2011, Lei Geral de Acesso a Informações Públicas, 06 (seis) instituições concederam parcialmente os dados requeridos e 02 (duas) não responderam às solicitações.

4.3 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados foi baseada na Teoria da Expectativa, de Victor Vroom (1964), que focaliza o relacionamento entre as pessoas e o trabalho, abordando três variáveis: a valência, a instrumentalidade e a expectativa. Neste estudo, o foco dar-se-á na variável “Expectativa”, um dos três elementos da Teoria proposta por Vroom. Assim, objetiva-se analisar a rotatividade de pessoal em relação às expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional que podem ser geradas no indivíduo a partir das variáveis independentes (variáveis institucionais e municipais).

Após a coleta, os dados foram tabulados em um programa de planilha eletrônica, de modo que cada coluna representará uma pergunta ou uma informação coletada e cada linha representará uma instituição com seus respectivos dados. Logo, ao término dessa etapa, teve-se um arquivo com “n” linhas referente às instituições estudadas e “m” colunas inerentes aos dados coletados.

No tratamento dos dados dos questionários, nas variáveis institucionais que envolvem quantitativos, os valores obtidos serão tratados em números cardinais. Sobre as variáveis municipais, os dados obtidos foram tratados nas seguintes unidades: Área Territorial Total e Distância entre o Município e a Capital da Unidade Federativa em quilômetro quadrado (Km²), Renda Per Capita em moeda Real (R\$) e o índice IDHM em números decimais (de 0 a 1).

Quadro 7 – Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis

Definição Operacional	Grupo	Subgrupo	Variáveis
Variáveis Independentes	Variáveis Municipais	Dados Gerais	Renda <i>Per Capita</i>
			Área Territorial Total
			Distância entre o Município e a Capital da UF
		IDHM ⁹	IDHM Educação
			IDHM Renda

⁹ Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) é uma medida que varia de 0 a 1 e é composta de indicadores de três dimensões do desenvolvimento humano: longevidade, educação e renda.

	Variáveis Institucionais	Quantitativos por Campus	Número de Projetos de Pesquisa em 31/12/2017
			Número de Projetos de Extensão em 31/12/2017
			Número de Cursos na Graduação e Pós-Graduação em 31/12/2017
			Número de Discentes na Graduação e Pós-Graduação em 31/12/2017
Variáveis Dependentes			Índice de Rotatividade
			Número de Provimentos
			Número de Vacâncias

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Os dados concernentes às variáveis dependentes foram tabulados nas unidades, quais sejam: Índice de Rotatividade em números decimais (de 0 a 1) e os Números de Provimentos e de Vacâncias em números cardinais arábicos.

Considerando a rotatividade como sendo um evento relacionado aos fluxos de entrada e saídas de servidores, para cálculo do Índice de Rotatividade, foi utilizada a seguinte fórmula adaptada dos estudos desenvolvidos anteriormente (BERTOTTI, 2013; CAMPOS e MALIK, 2008; ECKERT *et al.*, 2011; ECKERT *et al.*, 2015; MEDEIROS *et al.*, 2010; PIERANTONI *et al.*, 2015; PINHEIRO e SOUZA, 2013; RODRIGUES, 2015; SIQUEIRA e ALVES, 2016; TEIXEIRA, PRATES e SABOIA, 2015):

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Total de Admissões} + \text{Total de Desligamentos}}{2 \times \text{Média de Servidores no período}^{10}}$$

Após esta primeira etapa, foram estabelecidas as relações entre as variáveis dependentes (índice de rotatividade, número de provimentos e números de vacâncias) e as variáveis independentes (variáveis institucionais e municipais). Desse modo, foi analisado como as variáveis institucionais e municipais afetam o índice de rotatividade e a quantidade de provimentos e vacâncias de um Órgão.

4.4 Modelo Econométrico

Para análise da influência das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes, utilizou-se a inferência estatística, estimando um modelo econométrico pelo método dos

¹⁰ Média do número de servidores docentes e de técnico-administrativos no período de 31/12/2016 a 31/12/2017 ((quantidade de servidores no início do período + quantidade de servidores no final do período) / 2).

Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) conforme representação da equação a seguir:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon_i \quad (1)$$

Onde:

Y = variável dependente;

β_0 = intercepto da função que indica o grau de associação linear entre a variável dependente e as variáveis independentes;

$\beta_1, \beta_2 \dots \beta_k$ = coeficiente angular da i-ésima variável independente (variáveis institucionais e municipais);

X = i-ésima variável independente (variáveis institucionais e municipais);

ε = erro aleatório ou perturbação devido a natureza estocástica de Y (resíduo);

i = 1, ..., k.

A equação (1) foi estimada conforme as variáveis dependentes: índice de rotatividade, número de provimentos e números de vacâncias.

4.4.1 *Teste de Heterocedasticidade*

O teste de heterocedasticidade tende a averiguar se a variância do erro estocástico é constante ou não. Após a construção do modelo, adotou-se testes de confirmação de propriedades básicas nos resíduos, visando confirmar ou não a presença de heterocedasticidade, verificando se a variância do erro estocástico é constante (homocedástica) ou não (heterocedástica).

Para testar a presença de heterocedasticidade utilizou-se o teste de Breusch–Pagan (1979), que consiste na seguinte equação:

$$\text{Var}(\varepsilon_{ik}) = \sigma^2 \cdot \exp\{zt\} \quad (2)$$

$$H_0 : t = 0$$

$$H_1 : t \neq 0$$

Conforme o teste, a equação é implementada relaxando a hipótese de que os erros do modelo sejam distribuídos normalmente e independentemente. Na hipótese de variância

constante (homocedástica) o método estimado suscita estimativas eficientes aos parâmetros. Caso contrário, as estimativas de erro-padrão passam a apresentar tendenciosidade e, portanto, os testes t-student e F são afetados na construção dos intervalos de confiança.

Ademais, quando confirmada a presença de heterocedasticidade, a matriz de variância-covariância dos parâmetros foi corrigida usando o corretor de White (1980).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos dados obtidos, tem-se que 02 (duas) universidades públicas federais da Região Nordeste do Brasil possuem normativos internos sobre redistribuição, sendo que 04 (quatro) instituições possuem normativos internos sobre remoção. Na análise dos dados, destaca-se a informação de que somente 01 (uma) instituição realiza acompanhamento periódico dos índices de rotatividade de pessoal efetivo. Ademais, nenhuma informou possuir estratégias de combate à rotatividade de pessoal efetivo.

Quanto ao cálculo do índice médio de rotatividade apresentado pelas universidades públicas federais no Nordeste, no ano de 2017, os dados obtidos apresentam o seguinte resultado:

Quadro 8 – Estatística Descritiva

Variável	Quant. Obs.	Média	Mediana	Desvio Padrão	Valor Mínimo	Valor Máximo
Índice de Rotatividade Geral	55	0,07	0,06	0,06	0	0,25
Índice de Rotatividade Técnico-Administrativos	55	0,09	0,05	0,10	0	0,57
Índice de Rotatividade Docentes	55	0,07	0,04	0,06	0	0,33

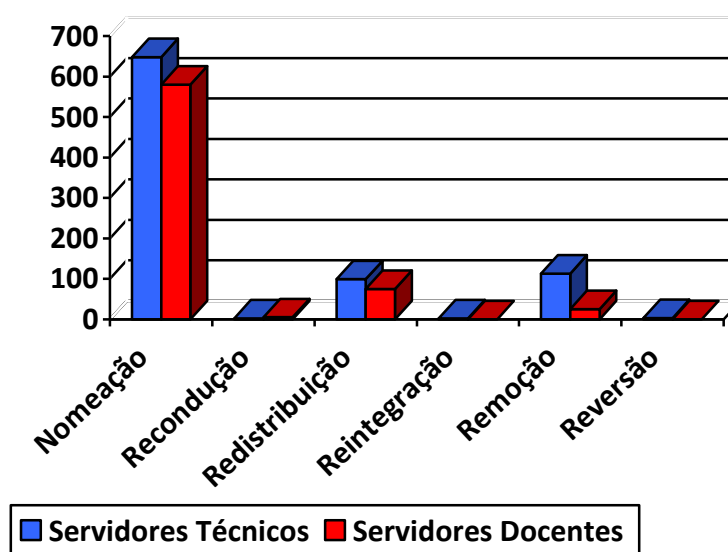
Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Com a análise, compreende-se que em média o Índice de Rotatividade Geral dos Câmpus é de 0,07 (7%), sendo que somente 01 (um) câmpus apresentou o índice máximo de

0,25 (25%). Enquanto, 03 (três) câmpus apresentaram o valor mínimo de 0%, dado ao fato de que, no período estudado, não houve ocorrências de admissões ou saídas de servidores. Quanto à média do Índice de Rotatividade entre os servidores técnico-administrativos em educação (TAE), esta apresenta resultado de 0,09 (9%), ressaltando-se que apenas 01 (um) campus apresentou o índice máximo de 0,57 (57%), o qual se trata do mesmo campus a apresentar o índice máximo em Rotatividade Geral. Sobre o Índice de Rotatividade entre os servidores docentes, tem-se a mesma média do Índice Geral, de 0,07 (7%), e o fato de que 01 (um) câmpus apresentou o índice máximo de 0,33 (33%).

No Gráfico 1, é possível reconhecer as principais formas de ingresso e de desligamento voluntário utilizadas pelos servidores das universidades públicas federais no Nordeste brasileiro, no ano de 2017. A principal forma de ingresso de servidores efetivos no período é a Nomeação (79,12%), seguida da Redistribuição (11,21%) e da Remoção (8,89%).

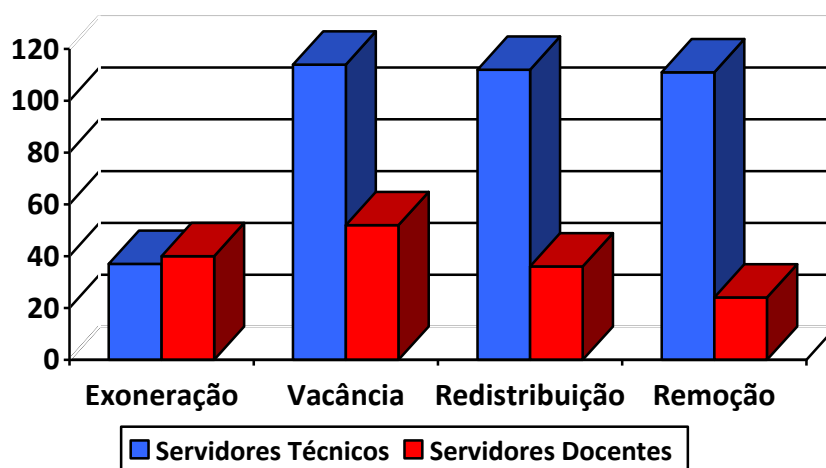
Gráfico 1 – Principais formas de ingresso de servidores efetivos



Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Em relação às principais movimentações de desligamento voluntário utilizadas pelos servidores das universidades públicas federais no Nordeste brasileiro, no ano de 2017, tem-se a Vacância por posse em outro cargo inacumulável (31,56%), acompanhada da Redistribuição (28,14%) e da Remoção (25,67%).

Gráfico 2 – Principais formas de desligamento voluntário de servidores efetivos



Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Na maioria das ocorrências no período, como observado nos Gráficos 1 e 2, sejam de ingresso ou saída de servidores, observa-se a superioridade das movimentações ocorrida entre os servidores técnico-administrativos, excetuando-se apenas os ingressos por Recondução (Gráfico 1) e as saídas por Exoneração (Gráfico 2).

Destaca-se, no entanto, que o baixo número de ocorrências de remoções nas universidades analisadas, dar-se ao fato de que somente 14 (catorze) câmpus apresentaram dados para esse tipo de movimentação. Isto posto, esse elemento pode evidenciar uma provável ausência de controle e acompanhamento das informações concernentes à remoção entre os câmpus em 74,55% dos câmpus que compõem a amostra. Ademais, nos dados apresentados, observa-se uma incoerência nas informações inerentes à Remoção, tanto nas ocorrências de entrada como nas de saída de servidores. Considerando-se a remoção como sendo a movimentação entre um campus para outro da mesma instituição, entende-se que uma ocorrência de entrada por remoção deve, portanto, resultar também em uma ocorrência de saída, ou seja, o total ingresso geraria um total igual de saídas dessa natureza. Apesar disso, a maioria os dados apresentados pelas instituições não exibem totais iguais de entradas e saídas por remoção.

5.1 Influências das variáveis municipais sobre o Índice de Rotatividade, o Número de Provimentos e o Número de Vacâncias.

Buscando-se identificar quais variáveis impactaram, positiva ou negativamente, no

desligamento voluntário dos servidores das universidades públicas federais no Nordeste, no ano de 2017, a Tabela 1 apresenta as estimativas do modelo econométrico demonstrando a relação entre as variáveis municipais (variáveis independentes) e as variáveis dependentes, quais sejam o Índice de Rotatividade, a Número de Provimentos e o Número de Vacâncias.

Tabela 1 – Resultado das Estimações do Modelo com Indicadores Municipais

VARIÁVEIS	Índice de Rotatividade	Número de Provimentos	Número de Vacâncias
Renda <i>Per Capita</i>	-0,000436* (0,000221)	0,169 (0,135)	0,0587 (0,0575)
Área Territorial Total	-2,02e-06 (3,60e-06)	-5,98e-06 (0,00111)	7,68e-05 (0,000417)
Distância entre o Município e a Capital da UF	-7,84e-06 (3,95e-05)	-0,0683** (0,0292)	-0,0270** (0,0116)
IDHM Educação	-0,453** (0,191)	-67,33 (107,5)	-25,47 (51,23)
IDHM Renda	1,601** (0,692)	-99,36 (313,4)	-20,38 (130,4)
Constante	-0,479 (0,320)	77,99 (159,4)	19,96 (65,33)
Observações	55	55	55
Estatística F	2,008	3,223	2,499
Valor-p da estatística F	0,0940	0,0136	0,0430
Heteroc. test (Chi2)	0,11	63,38	63,21
Prob > chi2	0,7443	0	0
R ²	0,170	0,403	0,377
R ² – Ajustado	0,0854	0,342	0,314

Fonte: elaborada pela autora (2018)

Legenda: Níveis de significância *** 1%, ** 5%, *10%

Nota: Na presença de heterocedasticidade, a matriz de variância-covariância dos parâmetros foi corrigida pelo corretor de White (para heterocedasticidade).

Os resultados expostos na Tabela 1 mostram que, quanto ao índice de rotatividade, percebe-se que a maioria das variáveis municipais o influenciam negativamente, ressaltando-se que o aumento de 0,100 pontos no IDHM Educação, o qual apresenta significância estatística em nível de 5%, reduz o índice de rotatividade em 0,453, enquanto o mesmo aumento no IDHM Renda aumenta o índice em 1,601. No número de provimentos e no número de vacâncias, destaca-se, com significância estatística em nível de 5%, a distância entre o município e a capital da Unidade da Federação. Portanto, os resultados demonstram que um aumento de um quilômetro no hiato entre o município e a capital da UF resultará em uma redução média de 0,0683 na quantidade de ingresso e de 0,0270 na quantidade de saída

de servidores nas instituições da amostra.

Ademais, os coeficientes de determinação múltiplo (R^2) das equações mostram os resultados de 0,170, 0,403 e 0,377 quanto ao índice de rotatividade, número de provimentos e número de vacâncias respectivamente. Logo, demonstra-se que 17% das variações no índice de rotatividade, 40,3% no número de provimentos e 37,7% no número de vacâncias são explicadas pelas variáveis municipais atribuídas no modelo apresentado.

Tabela 2 – Resultado, por Carreira, das Estimações do Modelo com Indicadores Municipais

VARIÁVEIS	Índice de Rotatividade		Número de Provimentos		Número de Vacâncias	
	TAE	PMS	TAE	PMS	TAE	PMS
Renda <i>Per Capita</i>	-0,000824** (0,000371)	-0,000197 (0,000262)	0,137 (0,0938)	0,0313 (0,0526)	0,0643 (0,0510)	-0,00559 (0,0121)
Área Territorial Total	-4,89e-06 (6,04e-06)	-1,98e-06 (4,27e-06)	-0,000263 (0,000707)	0,000257 (0,000599)	5,62e-05 (0,000331)	2,06e-05 (0,000196)
Distância entre o Município e a Capital da UF	-8,03e-05 (6,63e-05)	6,32e-05 (4,69e-05)	-0,0465** (0,0207)	-0,0217** (0,0104)	-0,0214** (0,0104)	-0,00554** (0,00216)
IDHM Educação	-0,787** (0,320)	-0,154 (0,227)	-66,70 (75,68)	-0,629 (46,07)	-16,76 (45,02)	-8,714 (10,42)
IDHM Renda	2,897** (1,162)	0,564 (0,822)	-120,9 (221,8)	21,58 (135,0)	-65,77 (109,6)	45,38 (37,77)
Constante	-0,882 (0,536)	-0,131 (0,380)	86,25 (109,5)	-8,262 (64,40)	36,66 (56,48)	-16,70 (17,44)
Observações	55	55	55	55	55	55
Estatística F	2,690	1,029	3,062	2,578	2,345	3,860
Valor-p da estatística F	0,0317	0,411	0,0175	0,0379	0,0550	0,00500
Heteroc. test (Chi2)	6,36	8,08	68,93	25,78	72,63	7,65
Prob > chi2	0,0117	0,0045	0	0	0	0,0057
R^2	0,215	0,0950	0,380	0,317	0,352	0,283
R^2 – Ajustado	0,135	0,00266	0,317	0,248	0,286	0,209

Fonte: elaborada pela autora (2018)

Legenda: Níveis de significância *** 1%, ** 5%, *10%

Nota: Na presença de heterocedasticidade, a matriz de variância-covariância dos parâmetros foi corrigida pelo corretor de White (para heterocedasticidade).

A Tabela 2 demonstra que, sobre o índice de rotatividade, as variáveis municipais demonstram maior significância na influencia da ocorrência entre os servidores técnico-administrativos em educação. Os parâmetros Renda *Per Capita*, IDHM Educação e IDHM Renda exibem significância estatística em nível de 5%. Nesse sentido, temos que o aumento de 0,100 pontos no IDHM Educação, reduz o índice de rotatividade em 0,787, enquanto o mesmo aumento no IDHM Renda aumenta o índice em 2,897.

No número de provimentos e no número de vacâncias, destaca-se, com significância estatística em nível de 5%, tanto nas ocorrências entre os servidores técnico-administrativos em educação como nos servidores professores do magistério superior (PMS), a distância entre o município e a capital da Unidade da Federação. Os resultados demonstram que um aumento de um quilômetro no hiato entre o município e a capital da UF resultará em uma redução de 0,0465 e 0,0217 na quantidade de ingresso de servidores TAE e PMS, respectivamente. Assim como o mesmo aumento nesse parâmetro resultaria na redução de 0,0214 e 0,00554, respectivamente, na quantidade de saída de servidores TAE e PMS, nas instituições da amostra.

Na Tabela 2, os coeficientes de determinação múltiplo (R^2) das equações demonstram que, entre os servidores TAE, 21,5% das variações no índice de rotatividade, 38% no número de provimentos e 35,2% no número de vacâncias são explicadas pelas variáveis municipais atribuídas no modelo apresentado. Enquanto, entre os servidores PMS, somente, 9,5% das variações no índice de rotatividade, 31,7% no número de provimentos e 28,3% no número de vacâncias são explicadas pelas variáveis municipais atribuídas no modelo.

Destarte, a influência negativa das variáveis municipais sobre o índice de rotatividade pode demonstrar a relação das expectativas do servidor quando da opção por uma instituição, observada sua localização municipal. Assim, observa-se que a escolha por ingressar ou sair de um determinado campus de uma instituição pode estar relacionada às expectativas do servidor quanto às estruturas municipais de prestação de serviços de emprego e renda, saúde e educação para si e seus respectivos familiares, bem como seu acesso rápido aos serviços prestados na capital da unidade da federação.

5.2 Influências das variáveis institucionais sobre o Índice de Rotatividade, o Número de Provimentos e o Número de Vacâncias.

Em relação às variáveis que impactaram, positiva ou negativamente, no desligamento voluntário dos servidores das universidades públicas federais no Nordeste, no ano de 2017, a Tabela 3 apresenta as estimativas do modelo econométrico demonstrando a relação entre as variáveis institucionais (variáveis independentes) e as variáveis dependentes, a saber: Índice de Rotatividade, Número de Provimentos e Número de Vacâncias.

Tabela 3 – Resultado das Estimações do Modelo com Indicadores Institucionais

VARIÁVEIS	Índice de Rotatividade	Número de Provimientos	Número de Vacâncias
Projetos de Pesquisa	-0,000184 (0,000203)	-0,0433 (0,0336)	-0,00166 (0,0244)
Projetos de Extensão	-0,000254 (0,000260)	-0,0808 (0,0879)	0,0568 (0,0363)
Cursos na Graduação e Pós-Graduação	0,000345 (0,00343)	-0,721 (0,888)	-0,270 (0,308)
Discentes na Graduação e Pós-Graduação	5,19e-06 (2,79e-05)	0,0186** (0,00703)	0,00442 (0,00301)
Constante	0,155*** (0,0182)	7,706** (3,224)	0,402 (1,320)
Observações	55	55	55
Estatística F	0,650	8,954	4,700
Valor-p da estatística F	0,630	1,56e-05	0,00268
Heteroc. test (Chi2)	4,29	94,31	130,61
Prob > chi2	0,0384	0	0
R ²	0,0494	0,715	0,682
R ² – Ajustado	-0.0266	0.693	0.657

Fonte: elaborada pela autora (2018)

Legenda: Níveis de significância *** 1%, ** 5%, *10%

Nota: Na presença de heterocedasticidade, a matriz de variância-covariância dos parâmetros foi corrigida pelo corretor de White (para heterocedasticidade).

Nos resultados expostos na Tabela 3, percebe-se que, no número de provimentos, destaca-se, com significância estatística em nível de 5%, a quantidade de discentes na Graduação e Pós-Graduação. Assim, os resultados demonstram que um aumento de uma unidade na quantidade de discentes na Graduação e Pós-Graduação resultará em um aumento de 0,0186 na quantidade de ingresso de servidores nas universidades analisadas.

Quanto ao número de vacâncias, tem-se que para cada aumento de uma unidade na quantidade de Projetos de Pesquisa e no número de Cursos na Graduação e Pós-Graduação há uma redução de 0,00166 e 0,270, respectivamente, no número de saída de servidores.

Não obstante, os coeficientes de determinação múltiplo (R²) das equações mostram os resultados de 0,0494, 0,715 e 0,682 quanto ao índice de rotatividade, número de provimentos e número de vacâncias respectivamente. Desta forma, demonstra-se que 4,94% das variações no índice de rotatividade, 71,5% no número de provimentos e 68,2% no número de vacâncias são explicadas pelas variáveis institucionais aplicadas no modelo estudado.

Tabela 4 – Resultado, por Carreira, das Estimações do Modelo com Indicadores Institucionais

VARIÁVEIS	Índice de Rotatividade		Número de Provimentos		Número de Vacâncias	
	TAE	PMS	TAE	PMS	TAE	PMS
Projetos de Pesquisa	-0,000204 (0,000192)	-4,20e-05 (0,000126)	-0,0444 (0,0265)	0,00110 (0,0184)	-0,00676 (0,0214)	-0,00166 (0,0244)
Projetos de Extensão	-0,000343 (0,000246)	-5,70e-05 (0,000161)	-0,0631 (0,0772)	-0,0177 (0,0235)	0,0528 (0,0318)	0,0568 (0,0363)
Cursos na Graduação e Pós-Graduação	-0,000172 (0,00325)	0,000171 (0,00213)	-0,890 (0,568)	0,169 (0,311)	-0,435* (0,251)	-0,270 (0,308)
Discentes na Graduação e Pós-Graduação	1,47e-05 (2,65e-05)	-3,02e-06 (1,73e-05)	0,0162*** (0,00482)	0,00238 (0,00253)	0,00538** (0,00265)	0,00442 (0,00301)
Constante	0,103*** (0,0172)	0,0800*** (0,0113)	2,471 (2,405)	5,235*** (1,646)	-0,987 (1,129)	0,402 (1,320)
Observações	55	55	55	55	55	55
Estatística F	0,659	0,838	6,793	19,45	4,895	4,700
Valor-p da estatística F	0,624	0,508	0,000190	1,05e-09	0,00208	0,00268
Heteroc. test (Chi2)	2,80	5,77	101,44	7,87	136,21	33,06
Prob > chi2	0,0940	0,0163	0	0,0050	0	0
R ²	0,0501	0,0628	0,654	0,609	0,696	0,682
R ² – Ajustado	-0,0259	-0,0122	0,627	0,577	0,672	0,657

Fonte: elaborada pela autora (2018)

Legenda: Níveis de significância *** 1%, ** 5%, *10%

Nota: Na presença de heterocedasticidade, a matriz de variância-covariância dos parâmetros foi corrigida pelo corretor de White (para heterocedasticidade).

A Tabela 4 demonstra que, quanto ao índice de rotatividade, as variáveis institucionais demonstram maior influência na ocorrência entre os servidores técnico-administrativos em educação.

No número de provimentos, destaca-se, com significância estatística em nível de 1%, nas ocorrências entre os servidores técnico-administrativos em educação, a quantidade de discentes na Graduação e Pós-Graduação. Os resultados demonstram que o aumento de uma unidade nessa quantidade resultará em um aumento de 0,0162 na quantidade de ingresso de servidores TAE. Nas vacâncias, o mesmo aumento nesse parâmetro, o qual apresenta significância estatística em nível de 5%, resultaria no aumento de 0,00538, na quantidade de saída de servidores TAE, nas instituições da amostra.

Ademais, ainda no que concerne ao número de vacâncias, destaca-se, com significância estatística em nível de 10%, também nas ocorrências entre os servidores técnico-administrativos em educação, a quantidade de Cursos na Graduação e Pós-Graduação, sendo que um aumento nessa unidade resultaria em uma redução de 0,435 na quantidade de vacâncias de servidores TAE. Assim como o mesmo aumento nesse parâmetro resultaria na redução de 0,270 na quantidade de saída de servidores PMS, nas instituições da amostra.

Na Tabela 4, os coeficientes de determinação múltiplo (R^2) das equações demonstram que, entre os servidores TAE, 5% das variações no índice de rotatividade, 65,4% no número de provimentos e 69,6% no número de vacâncias são explicadas pelas variáveis institucionais atribuídas no modelo apresentado. Enquanto, entre os servidores PMS, 6,2% das variações no índice de rotatividade, 60,9% no número de provimentos e 68,2% no número de vacâncias são explicadas pelas variáveis institucionais atribuídas no modelo.

Deste modo, a significância da influência das variáveis municipais sobre o índice de rotatividade das universidades apresenta-se maior do que a influência das variáveis institucionais. Ante o exposto, os resultados podem ratificar a relação entre as expectativas do servidor quando da opção por uma instituição e as variáveis municipais de sua respectiva localização. Logo, observa-se que a escolha por ingressar ou sair de um determinado campus de uma instituição pode estar relacionada às expectativas pessoais quanto a possibilidade do município poder ofertar bem estar social e econômico ao servidor e familiares, evidenciando que a rotatividade de pessoal pode estar mais relacionada aos interesses pessoais e familiares do que uma provável projeção profissional.

5.3 Percepção dos Gestores de Pessoal sobre a rotatividade de pessoal em suas respectivas instituições.

Dos gestores de pessoal das 10 (dez) instituições da amostra analisada, compreendendo 55 (cinquenta e cinco) câmpus, 20% avaliam o nível de rotatividade de pessoal como baixo em seu Órgão. Contudo, 80% o avaliam como moderado. Nesse contexto, conforme Quadro 9, destaca-se que das 07 (sete) universidades que apresentaram índice de rotatividade entre 0,10 (10%) e 0,25 (25%), 05 (cinco) percebem o nível de rotatividade de pessoal como moderado, enquanto 02 (dois) o consideram como baixo. Dado este que ressalta o fato de que somente 01 (uma) instituição, das que compõem a amostra estudada, realiza acompanhamento periódico dos índices de rotatividade de pessoal efetivo e que nenhuma informou possuir estratégias de combate à rotatividade de pessoal efetivo.

Quadro 9 – Índice de Rotatividade ante a Percepção do Gestor

Instituição	Índice máximo de rotatividade Geral	Índice máximo de rotatividade TAE	Índice máximo de rotatividade PMS	Percepção do Gestor sobre o nível de Rotatividade da IFES
IFES 1	0,1449	0,2000	0,1224	Moderado
IFES 2	0,0646	0,0600	0,2400	Moderado

IFES 3	0,2500	0,5714	0,1746	Moderado
IFES 4	0,0906	0,2326	0,0437	Moderado
IFES 5	0,1614	0,1765	0,1522	Moderado
IFES 6	0,0997	0,1683	0,0667	Moderado
IFES 7	0,2113	0,0667	0,3333	Baixo
IFES 8	0,1300	0,2340	0,1685	Moderado
IFES 9	0,1750	0,2879	0,1149	Baixo
IFES 10	0,1563	0,0455	0,2000	Moderado

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Em termos de nível hierárquico, 90% dos gestores de pessoal entendem que o grupo de servidores que compreende ter maior rotatividade no Órgão é o de servidores não ocupantes de Funções/Cargos em Comissão. No que concerne à Carreira, 70% dos gestores percebem que o grupo de servidores Técnico-Administrativos possui maior rotatividade. Em relação ao Tempo de Serviço, na percepção dos gestores, o grupo de servidores que compreende ter maior rotatividade é o de servidores em Estágio Probatório (50%), com tempo de serviço inferior à 03 (três) anos no Cargo. Ante o exposto, 40% dos gestores entendem que são os servidores estáveis, com tempo de serviço igual ou superior à 03 (três) anos, que apresentam maior rotatividade em seus Órgãos. Enquanto, 10% dos gestores não opinaram.

Quadro 10 – Percepção do Gestor sobre a motivação para desligamento de servidores

Fatores de motivação*	Remoção entre os campi do Órgão**	Redistribuição do Órgão para outro	Exoneração e Vacância do Órgão
Assuntos pessoais e/ou familiares.	9 (90%)	10 (100%)	1 (10%)
Discordância com o clima e as políticas institucionais.	-	-	-
Desmotivação, ausência de oportunidades de crescimento e/ou ausência de reconhecimento pela Gestão.	-	-	-
Carga horária e/ou rotinização das atividades.	-	-	-
Insatisfação salarial e/ou com a Carreira.	-	-	1 (10%)
Oferta de emprego na iniciativa privada ou oportunidade em outro Órgão Público.	-	-	8 (80%)

Fonte: elaborado pela autora (2018)

*Fatores de motivação elencados nas alternativas das questões que compõem o questionário aplicado às IFES.

**Alguns gestores preferiram não responder a determinadas questões.

Quanto ao principal fator de motivação para saída por remoção entre os câmpus do Órgão e por redistribuição para outra instituição, 90% e 100% dos gestores, respectivamente, compreendem que o principal fator pode ser atribuído a assuntos pessoais e/ou familiares, ratificando assim a influência das variáveis municipais na rotatividade de pessoal. No entanto,

para 80% dos gestores, o principal fator de motivação para pedidos de Exoneração e Vacância nos Órgãos está relacionado a oferta de emprego na iniciativa privada ou oportunidade em outro Órgão Público, enquanto 20% percebem que o motivo basilar seja os assuntos pessoais e/ou familiares ou a insatisfação salarial e/ou com a Carreira.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rotatividade de pessoal (*turnover*) está presente em organizações de toda natureza e tamanho, sejam elas da esfera pública ou privada. Denominada como a movimentação de entrada e saída de servidores e podendo ocorrer por decisão do servidor ou da Instituição, essa circulação de pessoas pode gerar impactos diretos e indiretos, positivos e negativos, ao órgão. Percebe-se que não há uma taxa ou índice ideal de rotatividade que seja aplicável a todas as organizações. As causas e impactos podem variar conforme as características específicas de cada instituição ou indivíduo.

Este trabalho objetivou realizar um estudo empírico quanto aos principais aspectos da rotatividade (*turnover*) na administração pública, em especial nas universidades públicas federais do Nordeste brasileiro, demonstrando, à luz da Teoria da Expectativa de Victor Vroom (1964), os fatores fundamentais que a proporcionam. Do mesmo modo, foram ponderadas as características da gestão de pessoas no serviço público, identificando os principais impactos dessa ocorrência nas organizações.

A partir dos dados obtidos, tem-se que somente 01 (uma) instituição, das que compõem a amostra estudada, realiza acompanhamento periódico dos índices de rotatividade de pessoal efetivo e que nenhuma informou possuir estratégias de combate à rotatividade de pessoal efetivo. Quanto ao cálculo do índice médio de rotatividade apresentado pelas universidades públicas federais no Nordeste, no ano de 2017, os dados obtidos apresentam o índice médio de 0,07, sendo “0” (zero) o valor mínimo e 0,25 o valor máximo. Contudo, nas ocorrências entre os técnico-administrativos, o índice máximo chega a 0,57, enquanto entre os servidores docentes o valor máximo atinge 0,33.

Com a análise dos dados da amostra estudada, reconhece-se que a principal forma de ingresso de servidores efetivos, no período considerado, é a Nomeação, seguida da Redistribuição e da Remoção. Em relação às principais movimentações de desligamento voluntário utilizadas pelos servidores das universidades públicas federais no Nordeste

brasileiro, no ano de 2017, tem-se a Vacância por posse em outro cargo inacumulável, acompanhada da Redistribuição e da Remoção. Ante o exposto, tem-se que na maioria das ocorrências no período, sejam de ingresso ou saída de servidores, observa-se a superioridade das movimentações ocorrida entre os servidores técnico-administrativos, excetuando-se apenas os ingressos por Recondução e as saídas por Exoneração.

Buscando-se identificar quais variáveis impactaram, positiva ou negativamente, no desligamento voluntário dos servidores das universidades públicas federais no Nordeste, no ano de 2017, analisando a relação entre as variáveis municipais (variáveis independentes) e as variáveis dependentes, quais sejam o Índice de Rotatividade, a Número de Provimentos e o Número de Vacâncias, percebe-se que a maioria das variáveis municipais influenciam negativamente o Índice de Rotatividade. No número de provimentos e de saídas, destacou-se, com significância estatística em nível de 5%, a distância entre o município e a capital da Unidade da Federação. No que se refere aos coeficientes de determinação múltiplo (R^2) das equações, estes mostram que 17% das variações no índice de rotatividade, 40,3% no número de provimentos e 37,7% no número de vacâncias são explicadas pelas variáveis municipais atribuídas no modelo estudado. Assim, a influência negativa das variáveis municipais sobre o índice de rotatividade pode evidenciar a relação das expectativas do servidor quando da opção por uma instituição, observada sua localização municipal. Logo, observa-se que a escolha por ingressar ou sair de um determinado campus de uma instituição pode estar relacionada as expectativas do servidor quanto às estruturas municipais de prestação de serviços de emprego e renda, saúde e educação para si e seus respectivos familiares, bem como seu acesso rápido aos serviços prestados na capital da Unidade da Federação.

Quanto as estimativas do modelo econométrico sobre a relação entre as variáveis institucionais (variáveis independentes) e as variáveis dependentes, os resultados demonstram que no número de provimentos destacou-se, com significância estatística em nível de 5%, a quantidade de discentes na Graduação e Pós-Graduação. Quanto ao número de vacâncias, tem-se que, embora nenhum dos parâmetros estimados apresenta significância estatística em nível de 1%, para cada aumento de uma unidade na quantidade de Projetos de Pesquisa e no número de Cursos na Graduação e Pós-Graduação há uma redução de 0,00166 e 0,270, respectivamente, no número de saída de servidores. Não obstante, os coeficientes de determinação múltiplo (R^2) das equações mostram que 4,94% das variações no índice de rotatividade, 71,5% no número de provimentos e 68,2% no número de vacâncias são explicadas pelas variáveis institucionais aplicadas no modelo estudado.

Nesse contexto, a influência das variáveis municipais sobre o índice de rotatividade

das universidades apresenta-se maior do que a influência das variáveis institucionais. Ante o exposto, os resultados podem ratificar a relação entre as expectativas do servidor quando da opção por uma instituição e as variáveis municipais de sua respectiva localização. Logo, observa-se que a escolha por ingressar ou sair de um determinado campus de uma instituição pode estar relacionada às expectativas pessoais quanto a possibilidade do município poder ofertar bem estar social e econômico ao servidor e familiares, evidenciando que a rotatividade de pessoal pode estar mais relacionada aos interesses pessoais e familiares do que uma provável projeção profissional.

A respeito da percepção dos Gestores de Pessoal sobre a rotatividade de pessoal em suas respectivas instituições, destaca-se que das 07 (sete) universidades que apresentaram índice de rotatividade entre 0,10 e 0,25, 05 (cinco) percebem o nível de rotatividade de pessoal como moderado enquanto 02 (dois) o consideram como baixo. Dado este que ressalta o fato de que somente 01 (uma) instituição, das que compõem a amostra estudada, realiza acompanhamento periódico dos índices de rotatividade de pessoal efetivo e que nenhuma informou possuir estratégias de combate à rotatividade de pessoal efetivo.

Quanto ao grupo de servidores que compreende ter maior rotatividade no Órgão, os gestores de pessoal entendem que o grupo é composto por servidores não ocupantes de Funções/Cargos em Comissão, Técnico-Administrativos e servidores em estágio probatório. Com relação ao principal fator de motivação para saída por remoção entre os câmpus do Órgão e por redistribuição para outra instituição, os gestores compreendem que o principal fator pode ser atribuído a assuntos pessoais e/ou familiares, ratificando assim a influência das variáveis municipais na rotatividade de pessoal. No entanto, para os gestores, o principal fator de motivação para pedidos de Exoneração e Vacância nos Órgãos está relacionado a oferta de emprego na iniciativa privada ou oportunidade em outro Órgão Público.

Destarte, embora o trabalho possa ter demonstrado ainda que reconhecer as motivações para a saída de servidores é essencial para a melhoria nos processos de organização e gestão das Instituições, de modo a ocasionar políticas de valorização e permanência de profissionais, muito ainda precisa ser estudado sobre as causas e os impactos do *turnover* na gestão pública, examinando com profundidade os custos operacionais e financeiros desse fenômeno e aperfeiçoando as práticas de gestão de pessoas no setor público brasileiro e ainda como esse fenômeno se dá em diferentes ambientes de trabalho.

Logo, por conseguinte, para futuras pesquisas, pode-se sugerir a realização de trabalhos semelhantes nas universidades públicas federais localizadas nas outras regiões do Brasil, de modo a compreender os resultados, observadas às peculiaridades regionais.

Entende-se, que uma pesquisa mais aprofundada sobre as ocorrências de remoções entre os câmpus das instituições tende a ser importante, dada a necessidade de compreender as características e motivações dessa ocorrência, bem como buscar identificar o motivo pelo qual os gestores não apresentam possuir maior acompanhamento e preocupação diante dessa movimentação. Ademais, um estudo sobre a rotatividade nas universidades públicas federais considerando-se um espaço de tempo superior à um ano, pode possibilitar a análise de como as movimentações podem ser influenciadas ante os cenários econômicos, sociais e políticos do país.

REFERÊNCIAS

ABBAS, M. *et al.* Combined Effects of Perceived Politics and Psychological Capital on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. **Journal of Management**, v. 40, n. 7, p. 1813–1830, 2014.

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na Carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **REV. ADM. MACKENZIE [On Line]**, São Paulo, v. 16, n. 6 Edição Especial, p. 71-93, 2015.

AMARAL, L. A.; LOPES, S. M. A. Rotatividade de Pessoal no Serviço Público Federal: um estudo de caso na UFPE. In: VII Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2014, Brasília. **Anais...** Brasília: [s.n.], 2014.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERTOTTI, A. **Identificação das causas da Rotatividade de pessoal**: um estudo de caso. 2013. 85 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul: UCS, 2013.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educus, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>.

Acesso em: 28 jan. 2017.

_____. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Seção 1, p. 1-12.

_____. Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 dez. 1997. Seção 1.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: PINHEIRO, et al.

Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259.

Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73estadopatrimonial-gerencial.pdf>>. Acesso em: 14 Out. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia Pública e Classes Dirigentes no Brasil. **Rev. Sociologia e Política**, Curitiba, n. 28, p. 9-30, 2007.

CAMPOS, C. V. D. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 347-368, 2008.

CHARAN, R. **Know-how: as 8 Competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CHANG, W. A.; WANG, Y.; HUANG, T. Work design–related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. **Human Resource Management**, v. 52, n. 1, p. 1-26, 2013.

COBÊRO, C.; PEREIRA, T. S. Análise das Causas da Rotatividade de Colaboradores em uma Indústria Têxtil de Pequeno Porte no Interior de São Paulo. In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2013. **Anais...** [S.l.]: [s.n.]. 2013.

CROSSLEY, C. *et al.* Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 4, p.

1031–1042, 2007.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2011.

ECKERT, A. *et al.* As Motivações e os Reflexos do Turnover em Termos Contábeis e Econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: [s.n.]. 2011.

_____. Gastos com a rotatividade de funcionários na construção civil: um estudo de caso no Vale do Caí-RS In: XV Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2015, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: [s.n.]. 2015.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. *et al.* **As pessoas na organização**. 14. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANK, S. A.; LEWIS, G. B. Government employees: working hard or hardly working? **American Review of Public Administration**, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **REAd - Revista Eletrônica de Administração [On Line]**, v. 9, n. 5. Edição 35, 2003.

KIM, S. Y.; FERNANDEZ, S. Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy. **American Review of Public Administration**, v. 47, n. 1, p. 4–22, 2017.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da Carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Rev. Adm. Pública**, v. 50, n.1, p. 17-39, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, F. T.; GALAS, E. S.; FILHO, F. F. D. D. S. A gestão pública participativa na perspectiva dos sujeitos do processo: um estudo na Prefeitura de Fortaleza/CE. In: III EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais, 2004, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Atibaia, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO74.pdf>. Acesso em: 03 Fev. 2017.

LINHARES, L. M. **Rotatividade no serviço público: estudo de caso do cargo de Analista de Planejamento e Orçamento**. 2014. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília. Brasília: UNB, 2014.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

MARQUES, C. C. **Do sonho à realidade: grupos de estudo da ABRHBA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, R. L. D. S. **Rotatividade de pessoal**: análise na empresa Interlagos na cidade de Mossoró/RN. 2015. 70 f. Relatório Final de Curso (Graduação em Administração) Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mossoró: UERN, 2015.

MEDEIROS, C. R. G. *et al.* A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. **Ciência & Saúde Coletiva**, n. 15 (Supl. 1), p. 1521-1531, 2010.

MICELI, D., julho 2014. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/deboramiceli/02-dinmicas-das-relaes-interpessoais-motivao>>. Acesso em: 14 maio 2018.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MULLINS, L. J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. Tradução de Vinicius Figueira. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PIERANTONI, C. R. *et al.* Rotatividade da força de trabalho médica no Brasil. **Saúde em Debate**, v. 39, n.106, p. 637-647, 2015.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. D. **Causas e efeitos da Rotatividade de Pessoal/Turnover**: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2013. **Anais....** [S.l.]: [s.n.]. 2013.

PRAÇA, S.; FREITAS, A.; HOEPERS, B. A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011. **Novos estudos - CEBRAP [online]**, n. 94, p. 91-107, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

RODRIGUES, G. B. **Rotatividade de Pessoal na Universidade Federal de Pernambuco**. 2015. 159 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) Universidade Federal de Pernambuco. Recife: UFPE, 2015.

SANCHO, L. G. *et al.* Rotatividade na Força de Trabalho da Rede Municipal de Saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 431-447, 2011/2012.

SERRA, F. A. R. *et al.* **Gestão estratégica das organizações públicas**. Florianópolis: Conceito Editorial, 2010.

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

SILVA, G. L. R. **Controle do Turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, R. E.; DIAS, A. L. the role of organizational training on organizational commitment. the case of private security employees working remotely. **European Journal of Business and Social Sciences**, v. 5, n. 8, p. 14-30, 2016.

SIQUEIRA, W. R. D. *et al.* Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás, In: XXIII ENANGRAD, 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves, 2012.

_____; ALVES, L. C. F. Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da**

Fundace, v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016.

SONG, H.; HUCKMAN, R. S.; BARRO, J. R. **Cohort Turnover and Operational Performance: The July Phenomenon in Teaching Hospitals**. (Working Paper 16-039) Harvard Business School, 2016. Disponível em: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-039_a0651b04-18be-4a91-9bf9-a1d4cb12c540.pdf>. Acesso em: 3 Fev. 2017.

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

TEIXEIRA, B. R.; PRATES, C. C.; SABOIA, J. Rotatividade e Práticas de Recursos Humanos: um estudo de caso na empresa ABC. **Gestão Contemporânea - Revista de Negócios do CESUCA**, v. 2, n. 3, p. 1-19, 2015.

VANDERLEY, L. G. **Capital Humano: a vantagem competitiva**. Fortaleza: Edições UFC, 2010.

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

ZOPIATIS, A.; CONSTANTI, P.; THEOCHAROUS, A. L. Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. **Tourism Management**, v. 41, p. 129-140, 2014.

APÊNDICE A
Questionário para aplicação via e-SIC

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Questionário de Pesquisa Acadêmica

- Este Formulário está sendo conduzido pela mestrandia Elaine Danielle, sob a orientação do Professor Dr. Carlos Alano Soares. Com os dados coletados, objetiva-se a realização de estudo sobre a ROTATIVIDADE DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO NAS UNIVERSIDADES DO NORDESTE. Tal pesquisa é parte integrante de Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração Pública PROFIAP/UFERSA;

- Os resultados do estudo serão utilizados exclusivamente para fins acadêmico-científicos;

- Outras informações sobre a pesquisa e/ou quanto ao preenchimento do presente formulário poderão ser obtidas por meio de e-mail ynniale@hotmail.com ou por telefone (84) 99408-5093 (Operadora Claro/WhatsApp).

Orientações de Preenchimento:

- Quando não especificada a data, os dados a serem coletados devem se referir ao Exercício de 2017 (Período compreendido entre 01/01/2017 a 31/12/2017);

- Os dados a serem coletados devem se referir apenas aos servidores ativos do quadro efetivo desse Órgão, não contemplando aposentados, beneficiários de pensão civil, contratados por tempo determinado, estagiários, servidores de outro Órgão ou Poder ou terceirizados;

- Nas questões de múltiplas escolhas, apenas uma alternativa deverá ser selecionada;

- Alguns relatórios dos sistemas de informações utilizados pelas Instituições podem auxiliar, como:

SIAPE - os dados de ingresso e saída de servidores podem ser consultados por código de movimentação e por período pré-definido, por meio do comando >CACOPCA;

EXTRATOR – os dados podem ser extraídos em formato de planilha eletrônica e filtrados por código e data das ocorrências de ingresso e exclusão;

DW - os dados de ingresso e saída de servidores podem ser consultados por ano, por meio de relatórios compartilhados como: “Ingresso por Ano”, “Egresso por Ano” e “Remoções por Ano”.

DADOS GERAIS

- O Órgão possui normativos internos sobre Redistribuição?

(1) Sim. Qual(is)? _____

(0) Não. _____

- O Órgão possui normativos internos sobre Remoção?

(1) Sim. Qual(is)? _____

(0) Não. _____

- O Órgão possui estratégia(s) de combate à rotatividade de pessoal efetivo?

(1) Sim. Qual(is)? _____

(0) Não. _____

- O Órgão realiza acompanhamento periódico dos índices de rotatividade de pessoal efetivo?

(1) Sim. Qual(is)? _____

(0) Não. _____

INFORMAÇÕES POR CAMPUS

	<i>“Campus A” “Município X”</i>	<i>“Campus B” “Município Y”</i>	<i>“Campus C” “Município Z”</i>
Número de Técnico-Administrativos em 31/12/2016			
Número de Técnico-Administrativos em 31/12/2017			
Número de Docentes em 31/12/2016			
Número de Docentes em 31/12/2017			
Número de Projetos de Pesquisa em 31/12/2017			
Número de Projetos de Extensão em 31/12/2017			
Número de Cursos na Graduação em 31/12/2017			
Número de Cursos na Pós-Graduação em 31/12/2017			
Número de Discentes na Graduação em 31/12/2017			
Número de Discentes na Pós-Graduação em 31/12/2017			

INGRESSO DE SERVIDORES	<i>“Campus A” “Município X”</i>		<i>“Campus B” “Município Y”</i>		<i>“Campus C” “Município Z”</i>	
	TAEs	Docentes	TAEs	Docentes	TAEs	Docentes
Número de Nomeações						
Número de Reconduções						
Número de Redistribuições						
Número de Reintegrações						
Número de Remoções						
Número de Reversões						

SAÍDA DE SERVIDORES	“Campus A” “Município X”		“Campus B” “Município Y”		“Campus C” “Município Z”	
	TAEs	Docentes	TAEs	Docentes	TAEs	Docentes
Número de Exonerações						
Número de Vacâncias por posse em outro cargo inacumulável						
Número de Redistribuições						
Número de Remoções						

PERCEPÇÃO DO GESTOR

Prezado(a) Gestor(a) de Gestão de Pessoas,

- Como você avalia o nível de rotatividade de pessoal nesse Órgão?
 - (1) Inexistente
 - (2) Baixo
 - (3) Moderado
 - (4) Alto

- Em termos de nível hierárquico, qual grupo de servidores você compreende ter maior rotatividade no Órgão?
 - (1) Servidores não Ocupantes de Funções/Cargos em Comissão
 - (2) Servidores Ocupantes de Funções/Cargos em Comissão

- Em termos de Carreira, qual grupo de servidores você compreende ter maior rotatividade no Órgão?
 - (1) Servidores Docentes
 - (2) Servidores Técnico-Administrativos

- Em termos de Tempo de Serviço, qual grupo de servidores você compreende ter maior rotatividade no Órgão?
 - (1) Servidores em Estágio Probatório
 - (2) Servidores Estáveis

- Qual o principal fator de motivação para Remoção entre os câmpus do Órgão?
 - (1) Assuntos pessoais e/ou familiares.
 - (2) Discordância com o clima e as políticas institucionais.
 - (3) Desmotivação, ausência de oportunidades de crescimento e/ou ausência de reconhecimento pela gestão.
 - (4) Carga horária e/ou rotinização das atividades.

- Qual o principal fator de motivação para Redistribuição desse Órgão para outro?
 - (1) Assuntos pessoais e/ou familiares.
 - (2) Discordância com o clima e as políticas institucionais.
 - (3) Desmotivação, ausência de oportunidades de crescimento e/ou ausência de reconhecimento pela gestão.
 - (4) Carga horária e/ou rotinização das atividades.

- Qual o principal fator de motivação para pedidos de Exoneração e Vacância no Órgão?
- (1) Assuntos pessoais e/ou familiares.
 - (2) Discordância com o clima e as políticas institucionais.
 - (3) Desmotivação, ausência de oportunidades de crescimento e/ou ausência de reconhecimento pela gestão.
 - (4) Insatisfação salarial e/ou com a Carreira.
 - (5) Oferta de emprego na iniciativa privada ou oportunidade em outro Órgão Público.

Observações:

(Caso a identificação e a localização de algum campus possua incoerência, por gentileza, informar os dados corretos. Ademais, neste campo, poderão ser citadas mais informações e/ou esclarecimentos que vossa senhoria repute necessários).
