

ROTATIVIDADE DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS: O CASO DE UM *CAMPUS* FORA DA SEDE

*UNIVERSITY PROFESSORS' TURNOVER: A CASE OF
A CAMPUS OUTSIDE HEADQUARTERS*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i2.324>

Wender Rodrigues de Siqueira ^a e Luciene Cândida Ferreira Alves ^b

^a **Wender Rodrigues de Siqueira**

wendersiqueira@gmail.com

Universidade Federal de Goiás

^b **Luciene Cândida Ferreira Alves**

lukferreira@hotmail.com

Universidade Federal de Goiás

Data de envio do artigo: 01 de Fevereiro de 2016.

Data de aceite: 23 de Maio de 2016.

Palavras-chave:

Rotatividade;
Professores; *Campus* fora de sede.

Resumo A rotatividade tem sido um aspecto muito discutido nos planejamentos de recursos humanos atualmente. Apesar disso, há poucos estudos que envolvam a temática em instituições públicas, principalmente, nas universidades. Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa é analisar a rotatividade dos professores de um *campus* fora da sede, localizado na cidade de Catalão, região sudeste de Goiás. Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada e, em relação aos objetivos, possui caráter descritivo. Para este estudo, com abordagem qualitativa, foi adotado como método de procedimento o estudo de caso, utilizando-se a técnica *desk research* para análise dos documentos disponibilizados pela instituição. Os resultados revelam um elevado índice de rotatividade dos professores. A ausência de política de recursos humanos no CAC é um ponto crítico e que merece atenção especial. O estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto em questão, o interesse é servir como base para futuras pesquisas.

Keywords:

Turnover; Professors;
Campus outside of headquarters.

Abstract Turnover is an aspect that very discussed currently in the planning of human resources. Nevertheless, there are few studies involving the subject in public institutions, mainly universities. Given the above, the overall objective of the research is to analyze the university professors' turnover of a campus outside headquarters, located in Catalão, southeastern Goiás. Regarding the nature, research is applied and, in relation to the objectives, has descriptive character. For this study, a qualitative approach was adopted as a method of procedure the case study, using the technique desk research for analysis of documents provided by the institution. The results reveal a high turnover rate of professors. The lack of human resources policy in CAC is a critical issue that deserves special attention. The study does not pretend to exhaust the subject in question, the interest is to serve as a basis for future research.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário de competição globalizada, um determinado fenômeno tem sido alvo de preocupação das empresas. Denominado rotatividade de pessoal, esse fenômeno se relaciona ao fluxo de entrada e saída de trabalhadores em uma organização. A competitividade, nesse contexto, torna indispensável às empresas oferecerem produtos e serviços de qualidade, evidenciando a importância de uma política de gestão de pessoas que conduza à permanência de profissionais dentro delas, trabalhando de forma eficiente e eficaz (FERREIRA; FREIRE, 2001). Portanto, para a empresa ser competitiva, não é necessário somente produzir, possuir recursos financeiros e tecnologia avançada, mas ter pessoas qualificadas, que se comprometam com o trabalho e que almejem o desenvolvimento da empresa (ECKERT *et al.*, 2011).

Todavia, na visão de Ferreira e Freire (2001), enquanto no Brasil a temática da rotatividade ainda não despertou grande interesse entre os pesquisadores, nos Estados Unidos, o *turnover* tem sido analisado com maior frequência. De maneira

mais específica, Siqueira *et al.* (2012), em uma busca pela literatura, também constataram a existência de poucos estudos sobre rotatividade de servidores públicos no Brasil, principalmente, quando realizados em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Essa situação é preocupante, pois, conforme afirma Pereira e Ziero (2013), a economia brasileira apresenta uma das maiores taxas de rotatividade de mão de obra do mundo. Por isso, para eles, é extremamente necessário entender as causas e os motivos da alta rotatividade para que se possa adequar as políticas públicas ao mercado de trabalho.

O estudo de Marconi (2003) analisou o perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores públicos e privados ao longo da década de 1990 e concluiu que os funcionários do setor público possuem, em média, escolaridade, idade e tempo de serviço maiores que os do setor privado. Como consequência, os salários médios também são maiores, com algumas exceções. Em relação à retenção, a política remuneratória apresenta-se como adequada, estando aliada à existência da estabilidade e da aposentadoria com proventos

integrais, ocasionando uma taxa de desligamentos, na Administração Pública Federal, bastante reduzida, não considerando os afastamentos por aposentadoria (MARCONI, 2003).

Devido à alta competitividade no mercado de trabalho e ao aumento da incerteza sobre a garantia de emprego na iniciativa privada, aparentemente, a primeira palavra que talvez possa justificar a opção de alguém pelo Serviço Público Federal (SPF) seja “Estabilidade”, definida e regulamentada pela Lei 8112/1990 - Regime Jurídico Único (RJU) – que, no artigo 22 explicita que “O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.” Mesmo com remunerações nem sempre atrativas, é perceptível que poucas pessoas deixam a carreira pública para se aventurarem na iniciativa privada, pois a garantia do emprego pode falar mais alto.

Mesmo assim, existem setores no serviço público que revelam altos índices de rotatividade, compreendendo-se esta, em consonância com Tanabe (1985), como a passagem de um número de trabalhadores em uma seção, empresa, setor, ramo, etc, num determinado período de tempo.

Entre as várias carreiras existentes no serviço público está a Carreira de Magistério Superior, composta pelos cargos de nível superior de provimento efetivo de Professor do Magistério Superior (Lei nº 12.772/2012) e que se estrutura em cinco classes (A, B, C, D e E) e respectivos níveis de vencimento (Medida Provisória nº 614/2013). Essa carreira integra os profissionais habilitados em atividades acadêmicas próprias do pessoal docente no âmbito da educação superior. O desenvolvimento dos profissionais nessa carreira ocorre mediante progressão funcional (passagem superior dentro de uma mesma classe) e promoção (passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente de uma classe para outra subsequente).

O plano contempla a carreira do servidor por quase todo o tempo em que ele deverá permanecer no serviço público até sua aposentadoria, mantendo-o sempre estimulado a atingir suas metas individuais de crescimento profissional. Mesmo assim, a rotatividade nesta carreira é alta, não apenas em relação à entrada e saída de servidores da carreira, por meio de concurso público, mas também por remoção para outros setores dentro da própria instituição de ensino onde estão lotados, ou, ainda, por redistribuição para outras instituições de ensino.

Esse fato instigou a seguinte questão: Qual o índice de rotatividade de professores de uma universidade pública lotados em um *campus* fora da sede?

Diante desse questionamento, apresenta-se como objetivo geral da pesquisa analisar a rotatividade dos servidores docentes no Campus Catalão (doravante CAC) da Universidade Federal de Goiás (UFG) - um *campus* fora da sede – a partir do Programa de Expansão do Ensino Superior do Governo Federal. De maneira mais específica, pretende-se: levantar o índice de rotatividade dos docentes do CAC, especificamente, do Departamento de Administração (DA); analisar a influência da Gestão de Pessoas no CAC sobre o índice de rotatividade de seus servidores docentes; e identificar os principais aspectos que motivaram a rotatividade dos professores do DA do CAC.

Altos índices de rotatividade de pessoal podem gerar grandes problemas para uma organização, tanto no ambiente de trabalho quanto na visão exterior da mesma. Destarte, trocar funcionários frequentemente é inapropriado, seja em organizações públicas seja em privadas, podendo ocasionar improdutividade em ambas (SIQUEIRA *et al.*, 2012).

O estudo ora proposto, portanto, apresenta-se como um importante instrumento para se conhecer o ambiente organizacional do DA/CAC em que os professores estão inseridos e, dessa forma, poder apontar as falhas no processo de gestão de pessoas de modo a oferecer sugestões de melhorias aos gestores.

Além disso, uma busca pela literatura constatou que os estudos sobre o índice de rotatividade de servidores públicos são escassos. Nessa busca, foram encontrados poucos trabalhos sobre o assunto em questão, realizados em IFES, e nenhum que relatasse o índice de rotatividade de professores em um *campus* de interior.

Além da introdução, o estudo foi estruturado em mais seis partes. Na sequência, encontra-se o referencial teórico que deu sustentação às análises, na terceira parte são explicitados os aspectos metodológicos que nortearam o trabalho, inclusive, com os limites da pesquisa. Já na quarta e quinta partes foram apresentados, respectivamente, os resultados e a discussão a respeito desses resultados. A etapa seguinte consistiu na conclusão da pesquisa e, por fim, são elencadas as referências bibliográficas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Essa temática, como diversas outras na área de gestão de pessoas, apresenta diferenças condicionadas ao contexto em que a organização se encontra, bem como à natureza e objeto de sua atuação. Dessa forma, cumpre abordar alguns dos estudos feitos a respeito dos desafios encontrados hoje no que tange à gestão de pessoas no setor público e à rotatividade de pessoas neste setor, mais especificamente, em instituições universitárias públicas.

2.1 Os desafios da gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas sempre representou um grande desafio para as organizações e, por isso, tem evoluído significativamente ao longo da recente história da administração.

No decorrer do último século houve uma expressiva evolução nos padrões de relacionamento entre empresas e trabalhadores, conduzidos pela área de Recursos Humanos (RH). Esse desenvolvimento - tratado em grande parte da literatura, a partir do conceito de gestão de pessoas - compreende a maneira da empresa se organizar para gerir e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações - públicas e privadas - a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o seu desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional. No contexto atual, Reginaldo, Tartari e Lira (2016) consideram que o processo de gestão envolve a compreensão de habilidades, de ações, de inteligência, de normas e, principalmente, o comportamento humano. Por este motivo, segundo os autores, o enfoque do trabalho se dá na gestão de pessoas e no desenvolvimento humano em organizações, sejam elas públicas ou privadas.

No setor público, por exemplo, muitas vezes, a responsabilidade pela ineficiência no serviço, em grande parte, é atribuída aos servidores. No entanto, a falta de perspicácia do Estado brasileiro faz com que as autoridades vejam a remuneração como único atrativo para, supostamente, ter e

manter funcionários de boa qualidade (OLIVEIRA, 2009). Contudo, diversos outros fatores influem na atração e retenção da força de trabalho, como por exemplo, a satisfação das necessidades humanas básicas, as condições de trabalho, o relacionamento com os colegas e supervisores, entre outros; e os fatores diretamente ligados ao trabalho, como o reconhecimento, a satisfação do trabalho em si e a oportunidade de progresso funcional e crescimento pessoal (GOMES; QUELHAS, 2003).

É natural que entre os funcionários e as organizações existam divergências, sendo necessário maior esforço para conciliar essas dissonâncias e garantir o alcance tanto dos objetivos organizacionais quanto dos pessoais. Destarte, a empresa que possuir uma boa Administração de Recursos Humanos (ARH) possivelmente conseguirá conquistar e manter seus colaboradores, levando-os a realizarem suas funções com atitude positiva e favorável à organização. Nesse sentido, a gestão de pessoas revela-se uma ferramenta primordial para gerenciar os funcionários de uma organização.

A gestão de pessoas, porém, não pode ficar limitada a apenas um órgão da empresa. Esse é o entendimento de Pinho, Bastos e Rowe (2015) ao tratar a gestão de pessoas como uma questão estratégica devido à sua importância para o sucesso organizacional. Para os autores, gerir implica não só resolver problemas e otimizar custos, mas também contemplar interesses e necessidades das pessoas, por isso, o seu caráter mais estratégico.

Diversos estudos recentes (OLIVEIRA, 2009; PINHO; BASTOS; ROWE, 2015; REGINALDO; TARTARI; LIRA, 2016) apontam as pessoas como a chave para o sucesso organizacional. As empresas que ignoram essa realidade e não valorizam os seus recursos humanos estão fadadas ao fracasso, pois sem eles não há organização.

Com esse mesmo entendimento, Chiavenato (2008) aponta as pessoas como sendo o ativo mais importante das organizações. Para ele, dentro do contexto da gestão de pessoas há uma íntima interdependência entre as organizações e as pessoas. A relação entre elas, que antes era considerada conflitante, hoje é baseada no ganha-ganha devido à variação intensa entre ambas. Portanto, "Cada uma das partes tem os seus objetivos: organizacionais e individuais" (CHIAVENATO, 2008, p. 29). De acordo com o autor, o conceito de parceria foi estendido às organizações que, atualmente, incluem os

funcionários como parceiros, deixando, dessa forma, de serem considerados apenas recursos (humanos).

É perceptível que o processo de gestão de pessoas nas organizações é muito complexo e depende de vários aspectos organizacionais, como cultura existente, estrutura adotada, contexto ambiental, tipo de negócio, tecnologia utilizada, além de várias outras igualmente importantes. Nesse sentido, para que as organizações continuem a existir é necessário que as pessoas estejam dispostas a trabalhar nelas. Como afirma Bastos, Brandão e Pinho (1997), comprometer-se é o sentimento de estar vinculado a algo e desejar permanecer no mesmo curso de ação. Dessa forma, a baixa rotatividade entre os servidores públicos tende a fortalecer o comprometimento destes.

Nesse contexto, a administração universitária se vê frente ao grande desafio de garantir os meios e os recursos necessários para investir em seu quadro de pessoal, de forma permanente, no que se refere à capacitação, às condições de trabalho e à avaliação (BERNARDES, 2003).

2.2 Rotatividade de pessoal nas organizações

No cenário atual, um dos aspectos considerados mais importantes e discutidos nos planejamentos de recursos humanos é a rotatividade (STRAPAZZON; CALEGARI; SIMIONI, 2008) por envolver pessoas, custos e a organização como um todo (ECKERT *et al.*, 2011). Strapazzon, Calegari e Simioni (2008) relatam que essa abordagem concentra grande parte dos esforços dos gestores de capital humano que buscam diminuir o impacto negativo nas organizações.

Segundo Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015, p. 76), “Rotatividade de pessoal (turnover) corresponde à proporção de empregados que deixam a organização em um determinado período”.

De maneira mais detalhada, Chiavenato (2008) define rotatividade de pessoal como o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los em determinada organização. Eckert *et al.* (2011) complementam essa afirmação ao se referirem à rotatividade como o movimento de entrada e saída dos empregados de uma organização, podendo ser voluntária (quando a decisão de sair parte do próprio empregado) ou involuntária (quando a decisão parte da organização). Na visão de Robbins

(1999), o primeiro caso tende a ser mais prejudicial às organizações, pois pode atingir empregados de alto desempenho, cujo conhecimento está ligado diretamente a produtividade.

No Brasil, apesar do crescimento da economia e da oferta de empregos na última década, houve uma redução no tempo de duração dos vínculos trabalhistas. Isso mostra que, as empresas estão tendo cada vez mais dificuldades em reter seus funcionários (FERREIRA; ALMEIDA, 2015).

No serviço público, os casos de rotatividade podem acontecer tanto a pedido (voluntária) quanto por interesse da Administração (involuntária), sendo este último por meio do remanejamento, da redistribuição, da cessão, etc. Cabe ressaltar que quando a iniciativa parte do servidor é necessária uma autorização da administração superior. No caso específico dos cargos em comissão, a legislação é um pouco mais flexível e faculta ao Gestor Público a escolha do quadro de servidores, ao contrário do quadro de servidores efetivos, que deve ser preenchido, obrigatoriamente, por meio de concurso público, conforme a Emenda Constitucional (EC) n. 19 de 1998. Diante disso, de acordo com Robbins (1999), a rotatividade entre os servidores públicos efetivos tende a prejudicar mais as instituições públicas, pois o desligamento voluntário pode acarretar a perda de grandes talentos e impactar diretamente a qualidade dos serviços oferecidos à população.

De acordo com Campos e Malik (2008), a rotatividade representa um problema para muitas organizações devido aos altos custos, principalmente, em atividades que demandam um extensivo treinamento dos profissionais. Ainda, segundo as autoras, os elevados custos de substituição de pessoal serviram de estímulo para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas à análise da rotatividade.

Siqueira *et al.* (2012) também entendem que em qualquer organização, seja ela pública ou privada, é inapropriado substituir funcionários frequentemente, tanto pelos custos trabalhistas quanto pelo tempo e recursos investidos na integração e aprendizado do substituto. Wagner III e Hollenbeck (2006) acrescentam que os custos de substituição de funcionários não são os únicos problemas ocasionados. Para eles, se as pessoas que deixam uma organização apresentam melhor desempenho que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão de obra remanescente. Dessa

maneira, o fluxo negativo de empregados exerce maiores efeitos nos trabalhos mais complexos, que demandam muito tempo para serem aprendidos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Na visão de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), um dos motivos que acarretam a rotatividade são as expectativas irreais criadas durante o processo de recrutamento, ou seja, a expectativa dos candidatos às vagas quanto ao trabalho e à organização não representam a realidade e, quando inseridos no quadro de funcionários da organização e não têm suas expectativas satisfeitas, tendem a se frustrar.

Por outro lado, Chiavenato (2008, p. 90) afirma que a rotatividade é causada por algumas variáveis que podem ser externas e/ou internas. As variáveis externas são “[...] a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc.” Já entre as variáveis internas estão “[...] a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho.”

De maneira semelhante, Campos e Malik (2008) esclarecem que existem vários fatores que tentam explicar porque os profissionais permanecem ou se desligam de uma organização. Contudo, as autoras apontam a satisfação no trabalho como um dos fatores mais pesquisados em sua correlação com a rotatividade. Elas observaram que uma grande parte da literatura considera que o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização é seu nível de insatisfação com a função que desempenha. Corroborando com esse entendimento, Chiavenato (2008) considera que a insatisfação é uma das principais causas da rotatividade de pessoas nas organizações. O autor entende que ela contribui muito para a elevação desse índice, visto que os trabalhadores insatisfeitos demonstram mais probabilidade de se desligarem do que os satisfeitos.

Os estudos envolvendo os índices de rotatividade tiveram início quando se percebeu que o desenvolvimento das atividades de uma empresa era comprometido pela troca de pessoal (STRAPAZZON; CALEGARI; SIMIONI, 2008) e foram intensificados a partir da década de 1970, sendo Pencavel, um dos primeiros autores a discutir a influência da saída de funcionários no desempenho das organizações (FERREIRA; ALMEIDA, 2015).

O índice de rotatividade adequado para uma organização precisa estar abaixo de 26%, pois acima desse percentual poderá ocasionar altos custos. Se estiver acima de 50% poderá comprometer a produtividade e a qualidade do processo (CAMPOS; MALIK, 2008). Por isso, é importante verificar e acompanhar os índices de rotatividade, bem como as ações desenvolvidas pela organização no intuito de manter seus trabalhadores (STRAPAZZON; CALEGARI; SIMIONI, 2008).

Segundo Eckert *et al.* (2011), o conhecimento sobre as possíveis causas da saída de trabalhadores permite a visualização da organização, possibilitando à empresa rever seus processos de organização e gestão, de maneira que identifique as possíveis falhas, bem como os custos a elas relacionados.

Para reduzir os altos índices de rotatividade, Ferreira e Freire (2001) apontam como caminho a melhoria do ambiente de trabalho, a análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação e uma boa relação de confiança com os funcionários.

3 MÉTODO

A pesquisa foi realizada no Campus Catalão da Universidade Federal de Goiás, localizado na cidade de Catalão, no interior do Estado de Goiás, região sudeste, portanto, caracteriza-se um *campus* fora da sede. Por sua vez, a sede se localiza na cidade de Goiânia, capital do Estado, aproximadamente a 255 km de Catalão. A UFG ainda possui outros dois *campi* fora da sede situados nas cidades de Jataí e de Goiás, respectivamente, nas regiões sudoeste e noroeste do Estado.

Quanto à natureza, esta pesquisa é aplicada, considerando que “a pesquisa aplicada é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para a aplicação imediata dos resultados” (BARROS; LEHFELD, 1986, p. 96).

De acordo com as definições de Santos (2002) para a classificação das pesquisas científicas quanto aos objetivos, observamos que este estudo possui caráter descritivo, uma vez que, a partir dele é possível expor as características conhecidas sobre certo fenômeno (SANTOS, 2002).

Quanto ao método de procedimento, neste trabalho foi adotado o estudo de caso, o qual, segundo Yin (2003), representa uma investigação

empírica de um fenômeno contemporâneo real e permite um norteamento para coleta e análise dos dados. Para tanto, adotou-se a técnica de *desk research* (MALHOTRA, 2001) nos documentos disponibilizados pela Secretaria Administrativa do CAC, inclusive nas pastas dos professores desligados, que se encontram no Centro de Documentação e Informação Arquivística (CIDArq). Nestes setores foram analisadas as pastas individuais, os assentamentos individuais, os boletins de frequência e as folhas de frequência. Além disso, outras consultas foram realizadas no Departamento do Pessoal/UFG, por telefone, fax e email, para levantamento de informações complementares destes servidores.

Pelo fato de lidar com interpretações da realidade social, a abordagem dessa pesquisa é qualitativa (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2012). Nesse tipo de abordagem o foco é nas “inter-relações de fatores” (processo indutivo dos dados para a teoria), com base em “padrões e teorias desenvolvidas para o entendimento” (contextualização), “mediante verificação e força da argumentação teórica” (acurácia e consistência) (VIEIRA; ZOUAIN, 2005, p. 124). A realização desse tipo de pesquisa por meio

de documentos escritos é uma das possibilidades consideradas por Patton (2002).

As informações levantadas por meio dos documentos contemplam a quantidade de professores que ingressaram e saíram do DA/CAC de janeiro de 2006 a outubro de 2013 - recorte do estudo - indicando classe, dedicação, nível de carreira, escolaridade, idade, tempo de permanência, local de destino, etc. O ano de 2006 coincide com a criação do DA/CAC, naquela época, denominado Curso de Administração, neste, em uma análise preliminar, constatou-se o maior índice de rotatividade do *campus*. A partir desse ano ocorreu a nomeação de um grande número de servidores devido ao Programa de Expansão do Ensino Superior do Governo Federal, normatizado pela Lei 10.172/2001.

Esse estudo se delimita à análise de um departamento do CAC por questões de natureza financeira e de tempo. As informações levantadas foram reunidas e disponibilizadas em um quadro, traçando, dessa forma, um perfil desses servidores.

A fórmula de cálculo estabelecida para o índice de rotatividade (R) no DA e no CAC foi:

$$R = \frac{\text{Número de desligamentos no período}}{\text{Número total de funcionários no final do período}} \times 100$$

A classificação do índice de rotatividade seguiu os mesmos parâmetros estabelecidos no estudo de Campos e Malik (2008), que considera: de 0 a 25% ao ano, adequada; de 25% a 50% ao ano, ruim; acima de 50% ao ano, crítica.

Com o intuito de compreender melhor o índice de rotatividade do DA foi analisado também o índice de rotatividade do CAC em geral. Entretanto, o detalhamento do perfil dos servidores desligados se ateve ao DA.

Apesar da quantidade de informações levantadas, a pesquisa possui limitações, como o fato de ter sido realizada somente em um *campus* de interior, afinal, se esse estudo se estendesse a outros *campi* de interior, localizados em outras regiões do país, poderia possibilitar o entendimento de outros fatores, tanto internos quanto externos à instituição, que poderiam ter influenciado a rotatividade dos professores. Além disso, não foram realizadas entrevistas com os próprios professores que se desligaram do DA/CAC/UFG no período analisado.

Para compensar tais limitações, foi realizada a triangulação de dados, conforme Yin (2003),

procedendo-se à análise de conteúdo de fontes diversas, envolvendo pesquisas sobre a legislação relacionada à educação superior e à política de gestão de pessoas no SPF, além de documentos como periódicos, revistas e *sites* especializados, vídeos institucionais e, também, a observação direta na própria instituição.

4 RESULTADOS

Neste tópico são apresentados resultados encontrados na pesquisa. É válido ressaltar que os resultados obtidos se aplicam exclusivamente ao objeto deste estudo, não podendo os mesmos ser generalizados para outros departamentos dentro ou fora do CAC.

Com o propósito de responder aos objetivos específicos do trabalho, torna-se pertinente descrever e contextualizar brevemente o CAC bem como o DA, objeto de estudo. O histórico de ambos foi levantado via *site* oficial da instituição (www.

catalao.ufg.br) e também por meio da observação realizada na própria instituição.

órgãos administrativos envolvidos, aos quais está totalmente interligado.

4.1 O Campus Catalão

A Unidade Acadêmica de Catalão da UFG se tornou um *campus* avançado em 07/12/1983, com o objetivo inicial de possibilitar à UFG uma participação efetiva no processo de desenvolvimento cultural, social e econômico local, regional e nacional. No ano de 1986, a UFG e a Prefeitura Municipal de Catalão (PMC) firmaram um Convênio que estabeleceu a co-responsabilidade dos gastos (com a folha de pagamento), a fim de iniciar o oferecimento de dois cursos de licenciatura. Até o ano de 1991 foram criados mais quatro novos cursos de licenciatura. Já em 1996, o CAC passou a atuar para além da área de licenciatura, criando um curso de bacharelado.

Apesar das dificuldades, o CAC foi se consolidando e, com o passar dos anos, foram sendo implantados outros cursos. Em menos de quatro anos (2006-2009), o CAC implantou 12 cursos de graduação, dentre eles, Administração.

Atualmente, o corpo discente do CAC é composto por 2.936 alunos regularmente matriculados. Desde o início das atividades, em 1986, até 2011, o referido *câmpus* registra um total de 27.631 alunos. O corpo docente conta com 229 professores, dos quais 140 possuem título de doutor, e 65 técnicos administrativos, além de funcionários terceirizados e prestadores de serviço.

4.2 O Departamento de Administração

O DA iniciou suas atividades no segundo semestre do ano de 2006, com o Curso de Bacharelado em Administração, ministrado na forma presencial.

Além do curso de Bacharelado em Administração, o DA atualmente oferece 4 cursos de pós-graduação *lato sensu*, além de diversos cursos de qualificação profissional, todos na modalidade presencial.

Para exercer suas funções didáticas, o DA possui atualmente 10 professores efetivos, além de contar com a atuação de docentes de outros departamentos do CAC.

Para as funções administrativas o Departamento conta com um servidor Técnico-Administrativo em Educação (TAE) e com o apoio dos demais

4.3 Análise e discussão

Na atual conjuntura, observa-se que os índices de rotatividade de servidores têm sido muito altos. Em alguns momentos foi possível perceber o interesse de alguns professores por remoção, transferência, além da participação em outros processos seletivos para o serviço público.

Desde o ano de 1986 até o ano de 2004, todos os professores efetivos vinculados ao CAC eram servidores do quadro municipal (da Prefeitura Municipal de Catalão), conforme o convênio firmado entre a prefeitura da cidade e a UFG, que estabeleceu a co-responsabilidade dos gastos com a folha de pagamento. Portanto, não haviam sido realizados até aquele ano, concursos para provimento de professores do quadro federal.

Todavia, o Governo Federal, em uma política de expansão e reestruturação das IFES, lançou um programa de expansão do Ensino Superior buscando diminuir as desigualdades de oferta existentes entre as diferentes regiões do País.

A expansão da Rede Federal de Educação Superior teve início em 2003, com a interiorização dos *campi* das Universidades Federais. Com isso, a previsão foi de que o número de municípios atendidos pelas universidades passasse de 114, em 2003, para 237 até o final de 2011 (MEC, 2009). A expansão do ensino superior conta com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que busca ampliar o acesso e a permanência na educação superior. A meta desse programa é dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em dez anos, a partir de 2008, e permitir o ingresso de 680 mil alunos a mais nos cursos de graduação (MEC, 2013).

Para alcançar o objetivo, todas as universidades federais aderiram ao programa e apresentaram ao Ministério da Educação (MEC) planos de reestruturação, de acordo com a orientação do Reuni. As ações previam, além do aumento de vagas, medidas como a ampliação ou abertura de cursos noturnos, o aumento do número de alunos por professor, a redução do custo por aluno, a flexibilização de currículos e o combate à evasão (MEC, 2013).

Desde o início da expansão foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos *campi*, que possibilitaram a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação (MEC, 2009).

A contratação de novos docentes configura-se como uma das principais demandas do Programa de Expansão das IFES para tornar possível o cumprimento de suas metas estratégicas. Por exemplo, de 2006 (ano que deu início aos concursos para professores do quadro federal do CAC pelo

programa de expansão) até o final do mês de outubro de 2013 foram contratados 221 professores. Durante esse mesmo período, 53 professores se desligaram do CAC.

O quadro 1 apresenta, de maneira sintética, a movimentação de entradas e saídas dos professores. Os dados estão separados para melhor visualização e comparação das movimentações ocorridas no DA, especificamente, e no CAC como um todo.

Quadro 1: Entradas e saídas de professores de janeiro de 2006 a outubro de 2013.

Departamento de Administração							Campus Catalão						
Admissão (A)		Desligamento (D)		Efetivo (E)		R (%)	Admissão (A)		Desligamento (D)		Efetivo (E)		R (%)
Ano	A	Ano	D	Ano	E		Ano	A	Ano	D	Ano	E	
2005	-	2005	-	2005	0	-	2005	-	2005	-	2005	35	-
2006	4	2006	0	2006	4	0,00	2006	40	2006	1	2006	74	1,35
2007	1	2007	1	2007	4	25,00	2007	7	2007	2	2007	79	2,53
2008	4	2008	2	2008	6	33,33	2008	29	2008	2	2008	106	1,89
2009	7	2009	2	2009	11	18,18	2009	83	2009	13	2009	176	7,39
2010	3	2010	3	2010	11	27,27	2010	26	2010	14	2010	188	7,45
2011	0	2011	0	2011	11	0,00	2011	13	2011	7	2011	194	3,61
2012	0	2012	0	2012	11	0,00	2012	10	2012	4	2012	200	2,00
2013	0	2013	1	2013	10	10,00	2013	13	2013	10	2013	203	4,93
Total	19	Total	9	R Total		90,00	Total	221	Total	53	R Total		26,11

Fonte: Dados da pesquisa.

Até o ano de 2006, existiam no CAC apenas 35 professores do quadro efetivo federal e, com os concursos realizados naquele mesmo ano, foram empossados mais 40, distribuídos entre os diversos cursos já existentes e os que estavam se iniciando naquele ano. Começou nesse momento a implantação do Programa de Expansão das IFES. No referido ano houve apenas 1 desligamento de professor, o que elevou o efetivo para 74, um aumento de 111,43%.

O DA foi criado neste mesmo ano, conseqüentemente, não havia professores vinculados anteriormente a esse período. Foram empossados 4 professores e não houve nenhum desligamento, portanto, não houve rotatividade. Já no CAC, nesse ano, o índice de rotatividade foi de 1,35%.

No ano seguinte (2007), foi empossado 1 professor e houve 1 desligamento, perfazendo um índice de rotatividade de 25%, não ocasionando em

aumento do efetivo total no DA. No CAC, o índice foi 2,53%.

Em 2008, houve a posse de 4 professores e o desligamento de 2, aumentando em 50% o efetivo total do Departamento. Nesse período, o índice de rotatividade foi de 33,33% (o maior de todos os períodos analisados) contra um índice de 1,89% apresentado pelo CAC.

No ano de 2009, o DA sofreu um grande aumento do efetivo total (83,33%) devido à posse de 7 novos professores e o desligamento de apenas 2. A rotatividade nesse ano ficou em 18,18%, enquanto no CAC o índice foi 7,39%.

Com a posse de 3 professores e 3 desligamentos, o ano de 2010 foi marcado por um índice de rotatividade de 27,27% e pela manutenção do efetivo total no DA. No CAC, o índice foi de 7,45%.

Já nos anos de 2011 e 2012 não foi empossado nenhum professor e, também, não ocorreu nenhum desligamento. Portanto, não houve rotatividade no

Departamento e, por isso, o efetivo total permaneceu o mesmo (11 professores). Todavia, no CAC, o índice de rotatividade identificado em 2011 foi 3,61%, e, em 2012, ficou em 2%.

A análise do ano de 2013 foi realizada até o final do mês de outubro e constatou-se que, até aquele momento, não ocorreu a posse de nenhum professor, no entanto, houve 1 desligamento no DA. Dessa forma, o efetivo total foi reduzido para 10 professores e o índice de rotatividade totalizou 10%. O mesmo recorte da pesquisa foi adotado para a análise da rotatividade de professores do CAC, por meio do qual constatou-se um índice de 4,93%.

Os índices de rotatividade apontados anteriormente foram calculados com base em períodos anuais. Contudo, entendeu-se como relevante para este estudo identificar o índice de rotatividade levando-se em consideração todo o período analisado (2006 a 2013), tanto para o DA quanto para o CAC.

Durante todo esse período foram empossados 19 professores no DA e 221 no CAC. Em relação aos desligamentos, foram 9 e 53, respectivamente. Os índices de rotatividade alcançaram 90% no primeiro e, 26,11%, no segundo.

Em consonância com os parâmetros estabelecidos para esse estudo, que foram baseados no trabalho de

Campos e Malik (2008), os resultados encontrados demonstram que o índice de rotatividade dos professores do DA/CAC/UFG são adequados (até 25%) na maioria dos períodos analisados. Porém, em dois destes períodos, os índices detectados são ruins (de 25% a 50%), sendo que o maior foi 33%, no ano de 2008. Por outro lado, no CAC, os índices de rotatividade foram extremamente baixos, sendo que o maior foi de 7,45%, registrado no ano de 2010.

Cabe ressaltar que esses parâmetros foram estabelecidos para períodos anuais, todavia, isso não impede que, para efeitos de compreensão de determinada situação organizacional, eles sejam utilizados para períodos maiores.

Dessa forma, considerando todo o período (2006 a 2013) compreendido nesta pesquisa, os resultados podem ser considerados preocupantes, pois a rotatividade alcançada no Departamento chega a 90%. Portanto, esse índice apresentado é crítico por estar acima de 50%. Já o índice observado no CAC para o mesmo período pode ser considerado ruim (26,11%), por estar um pouco acima do parâmetro adequado. Ao analisar esses dois índices percebe-se que o do DA é 63,89% maior que o do CAC.

O perfil dos professores que se desligaram do DA, no período analisado, foi apresentado no Quadro 2 e ordenado pelo tempo de permanência na instituição.

Quadro 2: Professores que se desligaram do Departamento de Administração/CAC/UFG entre janeiro de 2006 e outubro de 2013.

	Classe	DE	Qualificação	Idade	Permanência (anos)	Motivo	Destino
1	Assistente	S	Mestre	47	0,33	Posse em outro cargo	ANP
2	Assistente	S	Mestre	44	0,92	Remoção	UFG/FACE
3	Assistente	S	Mestre	27	1,08	Posse em outro cargo	UFU
4	Assistente	S	Mestre	34	1,50	Posse em outro cargo	UFU
5	Assistente	S	Mestre	32	1,92	Posse em outro cargo	UFU
6	Assistente	S	Mestre	30	2,25	Posse em outro cargo	UFU
7	Assistente	S	Doutor	31	2,58	Posse em outro cargo	UFU
8	Assistente	S	Mestre	32	3,67	Posse em outro cargo	UFU
9	Adjunto	S	Doutor	30	4,50	Redistribuição	UFTM

Fonte: Dados da pesquisa.

O desligamento de todos esses professores ocorreu voluntariamente, ou seja, a decisão partiu do próprio professor, conforme explica Eckert *et al.* (2011). Por esse motivo, pode ser mais prejudicial para a instituição/departamento se tiver atingido professores de alto desempenho (ROBBINS, 1999).

O tempo de permanência deles não foi superior a 4 anos e $\frac{1}{2}$, sendo que 77,78% não chegaram a completar o período de estágio probatório, que é de 3 anos, conforme a Constituição Federal de 1988. Do total, 44,44% não permaneceram sequer 1 ano e $\frac{1}{2}$ no cargo. Em média, o tempo de permanência foi de 2 anos e 1 mês.

Os professores que se desligaram tinham, em média, 34 anos, sendo que a menor e a maior idade naquele momento era, respectivamente, 27 e 47 anos. Observou-se que a grande maioria (77,78%) tinha menos de 35 anos, portanto, praticamente no início da carreira.

Quanto à qualificação, 77,78% possuíam apenas o mestrado no momento do desligamento e pertenciam à classe de assistente. Além disso, 100% dos professores desligados estavam vinculados ao regime de dedicação exclusiva.

Dentre os motivos que levaram ao desligamento desses professores, o que teve a maior incidência foi a posse em outro cargo (77,78%).

Em relação ao destino, dois fatos chamam a atenção. O primeiro é que 88,89% dos desligados continuam sendo professores nas instituições de destino, levando à compreensão de que o problema não era o cargo e/ou suas atribuições. Esse caso específico contraria o pensamento de Campos e Malik (2008) que consideram a insatisfação com a função que desempenha como o principal fator que leva à saída de um funcionário da organização. Já Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) entendem que um dos motivos que acarretam a rotatividade são as expectativas irreais (quanto à organização, por exemplo) criadas durante o processo de recrutamento. O segundo fator, também importante, é que, em 66,67% dos casos, os professores tiveram como destino a Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Esta IFES foi a instituição em que estes professores se qualificaram (em nível de graduação e/ou de mestrado).

5 CONCLUSÃO

No cenário atual, o sucesso das organizações está cada vez mais ligado ao investimento destas em seu quadro de funcionários. Esse investimento proporciona a melhoria do desempenho levando ao alcance dos resultados.

As pessoas são apontadas em diversos estudos (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004; OLIVEIRA, 2009) como o caminho para se alcançar o sucesso organizacional. É preciso, contudo, modernizar o sistema de gestão de recursos humanos, principalmente, para o desenvolvimento da administração pública. A maneira de organizar e gerenciar os recursos humanos – peça fundamental

desse processo – desempenha um papel crucial nesse desenvolvimento.

Siqueira *et al.* (2012) afirmam que, para elaborar um planejamento prospectivo das carreiras no setor público, antes, é necessário que haja um reconhecimento da importância de alguns elementos, tais como: a capacidade do setor público em atrair e manter talentos em seus quadros funcionais; a preocupação com a manutenção de um foco de trabalho com espírito de desafio e aprendizado constantes; a oferta de condições para maior mobilidade dos servidores dentro das diferentes áreas do serviço público; e a manutenção da perspectiva de carreira.

Os resultados deste estudo apontam que o CAC apresenta pontos críticos que necessitam de atenção especial, principalmente, no tocante a uma política de recursos humanos. Enquanto não houver investimento na capacitação, na qualificação e na retenção de seu quadro de professores, não será possível fazer com que esses se comprometam e se desenvolvam, de maneira apropriada, para contribuir, efetivamente, com o progresso científico e tecnológico da região sudeste de Goiás e também do País.

O índice de rotatividade verificado no DA/CAC/UFU é alto. No entanto, vários são os fatores que podem ser considerados influenciadores da não permanência de professores do referido departamento desse *campus* de interior. Todos os professores desligados foram para grandes centros, provavelmente, em busca de melhores oportunidades de qualificação, já que 77,78% haviam concluído apenas o mestrado. Uma observação importante é que quase 80% voltaram para a cidade de origem, portanto, há indícios de que exista uma tendência dos professores de voltarem para suas origens, tendência esta que pode estar ligada a alguns fatores como, por exemplo, presença de familiares, de amigos, *network* etc.

Além disso, aproximadamente 80% foram aprovados em outro concurso e empossados em outro cargo da mesma carreira (professor). Esse fato leva à compreensão, para esse estudo, de que o problema não é a carreira. Outro fator que reforça esse entendimento é o fato de a média de idade ser de 34 anos, portanto, muitos estariam no início da carreira.

Conforme explica Chiavenato (2008), a rotatividade é consequência de variáveis – internas e externas – que afetam o comportamento do pessoal

da instituição. No DA, que segue as políticas de pessoal do CAC, os fatores mais importantes evidenciados foram: inexistência de política de recursos humanos; melhores condições de trabalho oferecidas em outras instituições; maiores oportunidades de qualificação profissional nos grandes centros; maiores possibilidades de crescimento profissional fora do CAC.

Dessa forma, é importante resgatar Eckert *et al.* (2011), que esclarecem que o conhecimento sobre a motivação para a saída de trabalhadores possibilita à empresa identificar as possíveis falhas e, com isso, rever seus processos de organização e gestão.

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto em questão. O interesse é servir como base para futuras pesquisas – qualitativas e quantitativas – que sejam realizadas em outros *campi* de interior para uma análise comparativa dos resultados. Sugere-se, aos gestores públicos, de maneira geral, e, também, aos gestores universitários, de maneira específica, a realização de entrevistas de desligamento com os servidores. Essas entrevistas podem balizar o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas no serviço público que retenham, provoquem comprometimento e desenvolvam seu quadro de pessoal.

REFERÊNCIAS

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. **Revista de Administração Mackenzie**. Edição especial, p. 71-93, nov./dez., 2015.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v 1, n. 2, p. 97-120, mai./ago. 1997.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M.

W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

BERNARDES, J. F. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. In: III COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Problemática: a Universidade sul-americana perante a crise, a integração regional e o futuro. Realizado em Buenos Aires; maio de 2003. **Anais...** Disponível em: <http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completos/BERNANRDES.pdf> Acesso em: 25 jun. 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 10 jul. 2012.

_____. **Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 05 jul. 2010.

_____. **Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art3>. Acesso em: 04 jul. 2012.

_____. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 04 jul. 2012.

_____. **Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm>. Acesso em: 03 jul. 2012.

_____. **Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei no 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4o da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm>. Acesso em: 04 mai. 2013.

_____. **Medida Provisória n. 614, de 14 de maio de 2013**. Altera a Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera a Lei no 11.526, de 4 de outubro de 2007; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Mpv/mpv614.htm#art1>. Acesso em: 25 mai. 2013.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Diretoria de Desenvolvimento das Instituições Federais de Ensino Superior. REUNI 2008 – **Relatório de Primeiro Ano**, de 30 de outubro de 2009.

_____. Ministério da Educação. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni)**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=1085&id=12261&option=com_content&view=article>. Acesso em: 20 mai. 2013.

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

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ECKERT, A.; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul. XIII CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. **Anais...** Caxias do Sul, 2011.

FERREIRA, L. C. M.; ALMEIDA, C. B. A. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. **Brazilian Business Review**. v. 12, n. 4, p. 28-61, jul./ago., 2015.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro. v. 5, n. 2, p. 175-200, mai./ago. 2001.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no Serviço Público. **Revista Eletrônica de Administração – READ**, ed. 35, v. 9, n. 5, set./out. 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **Revista do Serviço Público**, n. 1, jan./mar., 2003, p. 9-45.

OLIVEIRA, C. T. P. A concentração de renda pública brasileira. **Revista Querubim**, v. 5, n. 9, p. 23-28, 2009.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.

PEREIRA, D. A.; ZIERO, J. G. Uma nota sobre a rotatividade da mão-de-obra do setor privado brasileiro. **Revista de Economia e Administração**. v.12, n.1, 132-148p., jan./mar. 2013.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **Organizações & Sociedade**. v. 22, n. 75, 659-680p., out./dez., 2015.

REGINALDO, T; TARTARI, J. S.; LIRA, W. J. Imagens arquetípicas na gestão de pessoas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. v. 6, n. 1, 06-16p., jan./mar., 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIQUEIRA, W. R.; TAVARES, R. F.; BUENO, M; BA, S. A. C. Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um *campus* universitário do interior de

Goiás. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANGRAD, 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Rio de Janeiro: ANGRAD, 2012.

STRAPAZZON, J.; CALEGARI, S.; SIMIONI, T. R. Reflexos na rotatividade de pessoal de uma empresa do ramo odontológico na cidade de Pato Branco – PR. **Synergismus Scientifica UTFPR**, Pato Branco, n. 3, 2008.

TANABE, M. **Contribuição ao estudo da rotatividade da mão de obra**. 1985. Tese(Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo. 1985.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE-eletrônica**. v. 3, n. 2, art. 25, jul./dez., 2004.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.