



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia**  
**e Gestão de Políticas Públicas – FACE**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA**  
**Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA**

Otávio Augusto de Oliveira Cruz Filho

**ROTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO:**  
**Um Estudo de Caso sobre os Servidores da Capes**

**BRASÍLIA – DF**  
**2018**

**ROTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO:  
Um Estudo de Caso sobre os Servidores da Capes**

Otávio Augusto de Oliveira Cruz Filho

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Aleksandra Pereira dos Santos

**BRASÍLIA – DF  
2018**

**Universidade de Brasília – UnB**  
**Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia**  
**e Gestão de Políticas Públicas – FACE**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA**  
**Mestrado Profissional em Administração – MPA**

Esta dissertação foi aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

Profa. Dra. Aleksandra Pereira dos Santos – Presidente

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade de Brasília – DF

---

Profa. Dra. Kely Cesar Martins de Paiva – Membro externo

Departamento de Ciências Administrativas

Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

---

Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Junior – Membro titular

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade de Brasília – DF

---

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior – Membro suplente

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade de Brasília – DF

## RESUMO

A rotatividade é um dos fenômenos organizacionais mais estudados na iniciativa privada devido aos custos diretos e indiretos que impõe às organizações, apesar de ainda ser incipiente no setor público. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo principal identificar os fatores que influenciam a saída e a intenção de sair dos servidores da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Para atingi-lo, desenvolveu-se um estudo de caso de natureza quali-quantitativo realizado em três etapas: análise documental, entrevistas e questionário. As entrevistas foram realizadas com ex-servidores da instituição e foi possível identificar 13 fatores que influenciaram suas saídas: Remuneração, Equilíbrio entre vida e trabalho, Autorrealização, Atividades mecânicas, Ambiente de trabalho, Organização do trabalho, Carga de trabalho, Atuação do setor de Gestão de Pessoas, Stress, Oportunidade de assumir cargos de chefia ou função gratificada, Oportunidades de treinamento, Divulgação dos objetivos estratégicos e Reconhecimento do trabalho. Em posse desses dados, aplicou-se questionário com o objetivo de coletar dados sobre a intenção de rotatividade (IR) dos servidores ativos e identificar os antecedentes do *turnover* que os motivariam a sair da organização com base nas variáveis encontradas na fase de entrevistas. Verificou-se que esses funcionários apresentaram média superior (média=3,12; DP=1,31) ao ponto médio da escala de valor (3) de IR. Por meio da técnica de análise fatorial, foi possível extrair três fatores: Fator 1 – Ambiente Organizacional (Ambiente de Trabalho, Stress, Organização do trabalho, Divulgação dos objetivos estratégicos e Atuação do setor de Gestão de Pessoas); Fator 2 – Vida Pessoal vs. Profissional (Remuneração, Equilíbrio entre vida e trabalho e Carga de trabalho); e Fator 3 – Realização pessoal (Reconhecimento profissional, Oportunidades de treinamento, Atividades mecânicas e Autorrealização). Os três fatores extraídos da análise fatorial têm clara aderência aos antecedentes de rotatividade já existentes na literatura. Por fim, estruturou-se o problema de Rotatividade de Servidores da Capes por meio da Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas (SODA), no qual foram definidas as principais estratégias que devem ser tomadas para que se tente diminuir a rotatividade desses funcionários: Diminuir o Stress por meio da Organização do Trabalho, Gerenciar o Ambiente de Trabalho, Valorizar a carreira de C&T e Melhorar a Atuação do Setor de Gestão de Pessoal.

**Palavras-chave:** rotatividade, Capes, setor público, análise fatorial.

## ABSTRACT

Employee turnover is one of the most studied organizational phenomena in the private sector because of the direct and indirect costs it imposes on organizations, although still incipient in the public sector. For that matter, this work's main objective is to identify the factors that influence the turnover and the turnover intention of the public servants of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (Capes). To achieve this, it was developed a case study of both qualitative and quantitative nature in three stages: documentary analysis, interviews and questionnaire. The interviews were carried out with former servants of the institution and it was possible to identify 13 factors that influenced their turnover, namely, Salary, Life and Work Balance, Self-fulfillment, Mechanical activities, Work environment, Work organization, Workload, Human Resources Sector Performance, Stress, Opportunity to Assume Managerial Positions, Training Opportunities, Strategic Objectives Disclosure and Work Recognition. After that, a questionnaire was used to collect data on the turnover intention of the working servants and to identify the turnover factors that would motivate them to leave the organization based on the variables found in the interview phase. It was found that these employees had a higher mean (mean = 3.12; SD = 1.31) at the turnover intention value scale midpoint (3). Using the factor analysis technique, it was possible to extract three factors that would explain the IR of these servants: Factor 1 - Organizational Environment (composed of the variables Work Environment, Stress, Work Organization, Strategic Objectives Disclosure and Human Resources Sector Performance); Factor 2 - Personal Life vs. Professional Life (composed of the variables Salary, Life and Work Balance and Workload); and Factor 3 - Personal fulfillment (composed of the variables Work Recognition, Training Opportunities, Mechanical activities and Self-fulfillment). The three factors extracted from the factor analysis have clear adherence to the turnover researches already existing in the literature. All in all, the problem of turnover at Capes Servers was structured through the Strategic Options Development and Analysis (SODA), which defined the main strategies that should be taken to try to reduce the turnover of these employees: Reduce Stress through Work Organization, Manage Work Environment, Value the S&T career and Improve Human Resources Sector Performance.

**Keywords:** employee turnover, Capes, public sector, factor analysis.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1.1 – Delineamento da pesquisa.....	15
Figura 2.1 – Pirâmide das necessidades de Maslow.....	20
Figura 2.2 - Construto da Rotatividade e suas Variáveis Constitutivas .....	23
Figura 2.3 – Processo de decisão.....	27
Figura 2.4 – Modelo de Mobley .....	28
Figura 2.5 – Modelo de Price .....	29
Figura 2.6 – Antecedentes da Rotatividade no Setor Público .....	38
Figura 3.1 – Desenho exploratório sequencial .....	44
Figura 3.2 – Modelo de Socialização .....	49
Figura 4.1 – Produção por ano .....	58
Gráfico 4.2 – Distribuição de servidores por gênero.....	69
Gráfico 4.3 – Distribuição de servidores por tempo de serviço .....	70
Gráfico 4.4 – Distribuição de servidores por cargo.....	70
Gráfico 4.5 – Distribuição de respondentes por gênero .....	83
Gráfico 4.6 – Distribuição de respondentes por cargo .....	84
Gráfico 4.7 – Distribuição de respondentes por idade.....	84
Gráfico 4.8 – Distribuição de respondentes por estado civil.....	85
Gráfico 4.9 – Distribuição de respondentes por filhos .....	85
Gráfico 4.10 – Distribuição de respondentes por cargo de chefia.....	85
Gráfico 4.11 – Distribuição de respondentes por escolaridade .....	86
Gráfico 4.12 – Distribuição de respondentes por tempo de serviço .....	86
Figura 4.13 – Diagrama de Declividade.....	95
Figura 5.1 – Formas genéricas dos Mapas Cognitivos.....	100
Figura 5.2 – Estrutura Hierárquica de um Mapa Cognitivo .....	101
Figura 5.3 – Mapa Cognitivo.....	102
Figura 5.4 – <i>Clusters</i> .....	104
Figura 5.5 – Árvore dos Pontos de Vista Fundamentais .....	106

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 2.1 – Pressupostos da Teoria X e Y .....	19
Quadro 2.2 – Determinantes do <i>turnover</i> .....	30
Quadro 2.3 – Antecedentes da rotatividade .....	32
Quadro 2.4 – Antecedentes da Rotatividade na Literatura .....	37
Quadro 4.1 – Aspectos de análise adotados na pesquisa bibliométrica.....	57
Quadro 4.2 – Principais objetivos e achados teóricos/empíricos das pesquisas.....	60
Quadro 4.3 – Variáveis do Fator 1 .....	97
Quadro 4.4 – Variáveis do Fator 2 .....	97
Quadro 4.5 – Variáveis do Fator 3 .....	97

## LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Vencimento básico de Analista, Assistente e Auxiliar em C&T.....	46
Tabela 3.2 – Número de vagas no edital/número de candidatos empossados .....	47
Tabela 3.3. Cálculo do CVC para clareza da linguagem do instrumento.....	52
Tabela 3.4. Cálculo do CVC para pertinência prática do instrumento .....	53
Tabela 3.5. Cálculo do CVC para relevância teórica do instrumento .....	54
Tabela 4.1 – País(es) onde ocorreram as pesquisas.....	58
Tabela 4.2 – Frequência de Periódicos e seus respectivos estratos no Qualis.....	59
Tabela 4.3 – Histórico de entradas e saídas de servidores.....	69
Tabela 4.4 - Perfil dos entrevistados .....	71
Tabela 4.5 - Distribuição de frequência de enunciados.....	73
Tabela 4.6 – Testes de confiabilidade, KMO e Bartlett .....	87
Tabela 4.7 – Escala de Intenção de Rotatividade .....	88
Tabela 4.8 – Intenção de Rotatividade por gênero .....	88
Tabela 4.9 – Intenção de Rotatividade por possuir filhos .....	88
Tabela 4.10 – Intenção de Rotatividade por ter cargo de chefia ou função e confiança	89
Tabela 4.11 – Intenção de Rotatividade por cargo .....	89
Tabela 4.12 – Intenção de Rotatividade por idade .....	89
Tabela 4.13 – Intenção de Rotatividade por tempo de serviço.....	90
Tabela 4.14 – Intenção de Rotatividade por escolaridade .....	90
Tabela 4.15 – Procura de informações, realização e aprovação em concursos públicos nos últimos 12 meses.....	91
Tabela 4.16 – Testes de confiabilidade, KMO e Bartlett .....	91
Tabela 4.17 - Matriz de Correlações .....	93
Tabela 4.18 – Comunalidades .....	94
Tabela 4.19 – Variância Total Explicada .....	95
Tabela 4.20 – Matriz de valores rotacionados .....	96
Tabela 4.21 – Matriz de correlação dos componentes.....	98
Tabela 5.1 – Número de Interligações.....	104



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

CAP – Coordenação de Administração de Pessoal

Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CVC – Coeficiente de Validade de Conteúdo

C&T – Ciência e Tecnologia

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

EIR – Escala de Intenção de Rotatividade

e-SIC – Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão

ESOP – Escala de Suporte Organizacional Percebido

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IR – Intenção de Rotatividade

MDPG - Ministério do Desenvolvimento, Planejamento e Gestão

MEC – Ministério da Educação

PSM – *Problem Structuring Methods*

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SODA – Strategic Options Development and Analysis

TCU – Tribunal de Contas da União

## Sumário

1. Introdução .....	12
1.1. Objetivos .....	13
1.2. Justificativa .....	14
1.3. Delineamento de Pesquisa .....	14
1.4. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) .....	16
1.5. Estrutura do Estudo .....	17
2. Referencial Teórico .....	18
2.1. Teorias Motivacionais .....	18
2.2. O Construto da Rotatividade .....	22
2.2.1. Rotatividade Efetiva .....	23
2.2.2. Intenção de Rotatividade (IR) .....	26
2.2.3. Rotatividade no Setor Público .....	31
2.3. A Formação e Ocupação do Serviço Público Brasileiro .....	38
3. Procedimentos Metodológicos .....	43
3.1. Caracterização da Pesquisa .....	43
3.2. Sujeitos da Pesquisa .....	45
3.3. Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados .....	47
3.3.1. Pesquisa Bibliométrica .....	48
3.3.2. Pesquisa Documental .....	49
3.3.3. Entrevistas .....	49
3.3.4. Questionário .....	55
4. Resultados e Discussão .....	57
4.1. Resultados e Discussão da Pesquisa Bibliométrica .....	57
4.1.1. Análise das Variáveis Demográficas e Metodológicas .....	57
4.2. Resultados e Discussão da Análise Documental .....	68
4.3. Resultado e Discussão da Aplicação das Entrevistas .....	71
4.4. Resultados e Discussão dos Dados do Questionário .....	83
4.4.1. Caracterização da Amostra .....	83
4.4.2. Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) .....	87
4.4.3. Análise Fatorial Exploratória dos Antecedentes de Rotatividade .....	91
5. Estruturação do Problema e Desenvolvimento de Ações Viáveis .....	99
6. Considerações finais .....	107
Referências .....	110

Apêndice A.....	122
Apêndice B.....	124
Apêndice C.....	132
Apêndice D.....	134
Apêndice E.....	139

## 1. Introdução

Diante da busca pela eficiência nas organizações em um cenário cada vez mais competitivo, funcionários alinhados com os objetivos organizacionais passaram a ser uma vantagem essencial à medida que as fontes tradicionais, como as inovações tecnológicas, já não são mais suficientes para garantir competitividade (Horta, Demo, & Roure, 2012). Segundo Bastos (1993), a inclusão diária de novas tecnologias fracassa frente à indisponibilidade de pessoal comprometido que encontre no trabalho condições favoráveis à autorrealização e crescimento profissional.

A atração, o desenvolvimento e a consequente retenção de talentos tornaram-se preocupações constantes das organizações brasileiras, sejam elas públicas ou privadas (Palombino Primo, Oliva, & Kubo, 2014). Por essa razão, essas organizações têm repensado o modo de gestão de recursos humanos, mas ainda há um hiato entre um discurso de valorização do fator humano e as práticas realmente desenvolvidas (Cordeiro, 2012).

No caso específico da Administração Pública brasileira, esse desafio torna-se especialmente relevante tendo em vista que, apesar da estabilidade, definida e regulamentada pela Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e da valorização remuneratória ocorrida na última década, pode-se observar servidores de diversas carreiras insatisfeitos profissionalmente e, conseqüentemente, procurando novas oportunidades de trabalho, seja dentro da própria Administração Pública ou na iniciativa privada (Klein & Mascarenhas, 2016). Ainda de acordo com os autores, isso é agravado à medida em que não há reposição imediata de servidores, devido aos trâmites legais para o processo de provimento, o que ocasiona um desfalque entre o período em que há uma saída e uma nova entrada o que pode gerar sobrecarga de trabalho sobre os funcionários remanescentes na empresa e a interrupção do trabalho.

Denomina-se rotatividade ou *turnover*, em inglês, a quebra do vínculo empregatício do funcionário com sua organização (Hom & Griffeth, 1995; Lambert, 2001). Segundo Moynihan e Pandey (2008), é um construto relevante devido aos custos em termos de perda de memória institucional, reposição de pessoal e treinamento impostos às organizações.

A taxa de rotatividade é a proporção de indivíduos que deixam a organização em um determinado período dividida pelo número médio de funcionários durante o mesmo período. É natural as organizações possuírem alguma rotatividade (Robbins & Judge,

2013). Contudo, caso essa taxa seja elevada, ela pode prejudicar a eficiência organizacional. À medida que um funcionário capacitado e experiente deixa a organização deve-se encontrar substitutos dispostos a assumir cargos de responsabilidade. Além disso, funcionários que pretendem sair causam um efeito negativo devido a seu desvio comportamental, ou seja, absenteísmo, presenteísmo ou desmotivação (Chang, Wang & Huang, 2013; Robbins & Judge, 2013).

Intenções são precursores imediatos do comportamento, seja de sair ou permanecer na organização (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Portanto, para os autores, o melhor indicador de rotatividade é a intenção de rotatividade (IR) e a análise de seus fatores antecedentes é essencial para o entendimento desse construto propondo medidas que minimizem essa tendência.

Durante 2002 a 2016, período que abrange os últimos três concursos realizados para provimento de vagas da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), 472 novos servidores foram nomeados e entraram em exercício. Desses, 153 optaram, de forma voluntária, por deixar o cargo.

Tendo em vista que a admissão no setor público acontece por meio de concursos com longos intervalos de tempo e que mais de 30% dos servidores da entidade estudada saíram voluntariamente, é importante que a Administração Pública, por meio de seus órgãos e entidades, assim como qualquer outra organização, colete informações para melhor gerir sua força de trabalho e compreender os antecedentes da rotatividade para elaborar ações que reduzam tal índice ou minimize seus efeitos. Em função disso, propõe-se uma pesquisa voltada para o serviço público, tendo como campo de estudo a Capes e, como objeto, seus ex-servidores e servidores ativos (analistas, assistentes e auxiliares em Ciência e Tecnologia). A pergunta norteadora é “Quais fatores influenciam a rotatividade e a intenção de rotatividade dos servidores da Capes?”.

## **1.1. Objetivos**

O objetivo principal deste estudo é identificar os fatores que influenciam a saída e a intenção de sair dos servidores da Capes. Para atingi-lo, os objetivos específicos são:

1. Identificar os antecedentes da rotatividade efetiva dos ex-servidores com base na revisão de literatura sobre o tema;

2. Coletar e analisar dados sobre intenção de rotatividade dos servidores ativos;  
e
3. Construir um mapa cognitivo para o problema de Rotatividade de Servidores da Capes por meio da Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas, do inglês *Strategic Options Development and Analysis* (SODA), viabilizando, assim, o desenvolvimento de ações viáveis.

## 1.2. Justificativa

Este trabalho justifica-se, portanto, em três dimensões. São elas:

- a) Social: por se tratar de um tema atual considerando as grandes transformações no campo político, econômico e social, o ritmo de trabalho cada vez mais acelerado e a inclusão de novas tecnologias que, conseqüentemente, trazem novos desafios à retenção de servidores nas organizações;
- b) Organizacional: na medida em que contribui para conhecer os antecedentes da rotatividade e a organização consiga alocar melhor, estimular, criar condições satisfatórias visando a reter essas pessoas, que são um de seus principais recursos, ou ainda, propôs ações que minimizem os impactos de elevados índices de rotatividade; e
- c) Acadêmica: tendo em vista a produção nacional de um novo estudo sobre rotatividade e IR, que, apesar de uma rica literatura empírica baseada em estudos de organizações privadas (Moynihan & Pandey, 2008), ainda é incipiente no setor público.

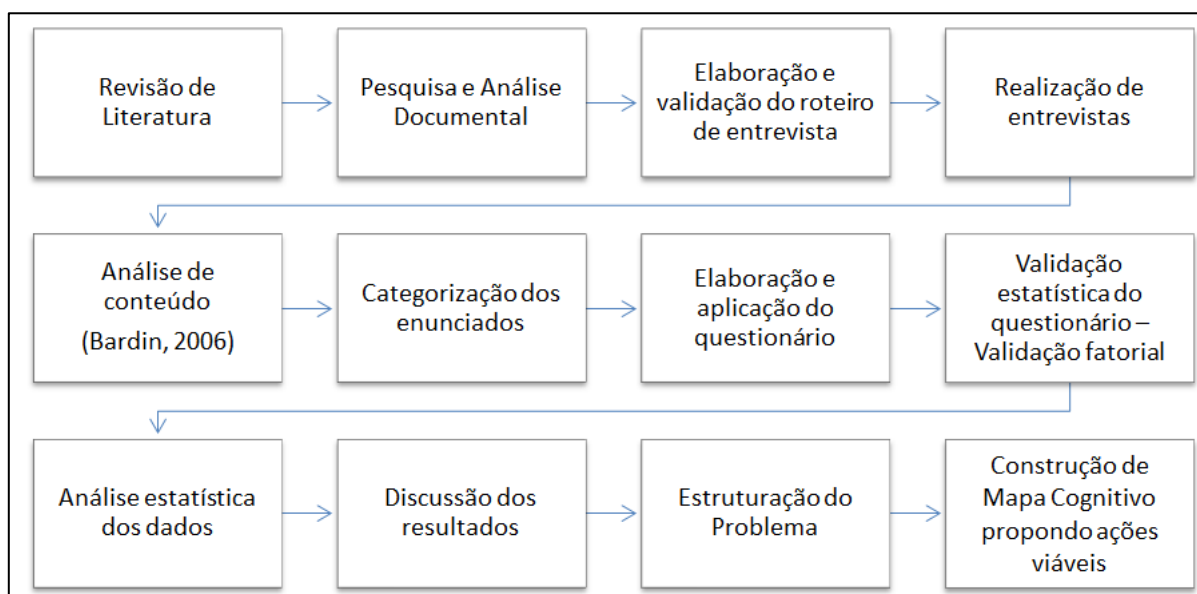
## 1.3. Delineamento de Pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos, propõe-se uma coleta de dados em três etapas: análise documental, entrevistas e questionário (conforme Figura 1.1). A primeira parte da coleta de dados será feita através de levantamento documental sobre a rotatividade efetiva de servidores no período dos últimos três concursos realizados o que poderá contribuir para compreender a realidade da instituição. Como o foco é a rotatividade voluntária, serão considerados os servidores aprovados em concurso público, que tomaram posse e entraram

em exercício, e que optaram de forma voluntária por deixar o cargo; ou seja, falecimentos e aposentadorias serão desconsiderados. Também foram coletados dados a partir do sítio institucional, leis, relatórios, portarias e outros documentos oficiais.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos ex-servidores da Capes visando a descobrir os fatores que motivaram sua saída (objetivo específico 1). Essas entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise e tratamento dos dados pela técnica de análise de conteúdo, seguindo os preceitos de Bardin (2006). Por meio da análise qualitativa das entrevistas, foi construído um quadro contendo os antecedentes que os influenciaram a deixar a organização, categorizados com base na revisão de literatura sobre o tema.

**Figura 1.1 – Delineamento da pesquisa**



**Fonte:** Elaboração própria.

Por último, foi elaborado um questionário visando a confirmar os dados coletados nas entrevistas. Esse questionário também coletou dados demográficos, como gênero, idade, escolaridade, estado civil, número de filhos, cargo ocupado, tempo de serviço e se possui cargo de chefia, e continha a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), desenvolvida por Siqueira, Gomide Jr, Moura & Marques (1997) e revisada em 2012 (Siqueira Gomide Jr, Moura & Marques, 2014), com o intuito de levantar dados sobre a IR dos seus servidores ativos (objetivo específico 2).

A partir da coleta e análise dos dados supracitados, construiu-se um mapa cognitivo com o objetivo de estruturar adequadamente o problema de rotatividade de servidores

públicos no âmbito da Capes, propondo, assim, o desenvolvimento de ações viáveis para diminuir essas tendências (objetivo específico 3).

#### **1.4. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)**

A Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) é uma fundação pública de direito público, vinculada ao Ministério da Educação – MEC, que tem por finalidade subsidiá-lo na formulação de políticas e no desenvolvimento de atividades de suporte à formação de profissionais de magistério para a educação básica e superior e para o desenvolvimento científico e tecnológico do País.

Foi criada inicialmente pelo Decreto nº 29.741, em 11 de julho de 1951, sob o nome de Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. No entanto, em 15 de março de 1990, a Medida Provisória nº 150, editada pelo então presidente da República, Fernando Collor de Melo, extinguiu a Capes que foi recriada novamente em 12 de abril do mesmo ano, pela Lei nº 8.028.

Sua estrutura organizacional é atualmente definida pelo decreto nº 8.977, de 30 de janeiro de 2017, e é composta por três órgãos colegiados (Conselho Superior, Conselho Técnico-Científico da Educação Superior e Conselho Técnico-Científico da Educação Básica), um órgão executivo (Diretoria-Executiva), um órgão de assistência direta e imediata ao Presidente (Gabinete), quatro órgãos seccionais (Procuradoria Federal, Auditoria Interna, Diretoria de Gestão e Diretoria de Tecnologia da Informação) e cinco órgãos específicos singulares (Diretoria de Programas e Bolsas no País, Diretoria de Avaliação, Diretoria de Relações Internacionais, Diretoria de Formação de Professores da Educação Básica e Diretoria de Educação a Distância).

Segundo seu planejamento estratégico, sua missão é “promover a formação de pessoal qualificado para a melhoria da educação básica e para o fortalecimento e crescimento da ciência, da tecnologia e da inovação, visando ao desenvolvimento sustentável do Brasil” e sua visão é “ser a instituição transformadora da qualidade da educação, da ciência e da tecnologia para uma sociedade moderna e inovadora” (Capes, 2011).



### **1.5. Estrutura do Estudo**

Após esta introdução, a presente dissertação foi estruturada em sete capítulos. O capítulo 2 traz o referencial teórico do estudo e o capítulo 3, os procedimentos metodológicos aplicados, descrevendo a caracterização, o modelo e os sujeitos da pesquisa, bem como técnicas de coleta e análise de dados. O capítulo 4 apresenta os resultados e discussão e o 5 propõe a estruturação do problema da Rotatividade por meio da metodologia de Mapas Cognitivos. Por fim, apresentam-se as considerações finais com as limitações do estudo e agenda para pesquisas futuras.

## 2. Referencial Teórico

Este capítulo expõe o referencial teórico que embasa o estudo. Primeiramente, discorre-se sobre teorias motivacionais que influenciam o comportamento humano nas organizações. Para, em seguida, analisar alguns conceitos importantes no entendimento do construto da Rotatividade, suas consequências negativas e positivas para as organizações, bem como seus modelos e seus antecedentes ou determinantes. Por fim, apresenta-se a rotatividade no serviço público com um histórico da ocupação do serviço público brasileiro.

### 2.1. Teorias Motivacionais

Várias teorias foram desenvolvidas visando a melhor explicar o comportamento dos indivíduos em suas organizações. As primeiras teorias não levavam em consideração a relação homem-trabalho como, por exemplo, o pensamento científico de gestão, proposto por Frederick W. Taylor, que tinha como base o conceito do *homo economicus*: o salário era o principal motivador para que o trabalhador desempenhasse suas funções. Posteriormente, teorias mais complexas e com abordagens mais psicossocioculturais foram desenvolvidas (Tamayo & Paschoal, 2003).

Uma das principais opositoras da gestão científica proposta por Taylor surgiu a partir dos experimentos de *Hawthorne*: a escola de Relações Humanas. O chamado Efeito *Hawthorne* mostrou inicialmente que a produtividade do trabalhador variava em função da atenção de seus observadores ao invés de fatores físicos ou contextuais. Porém, a partir de interpretações posteriores, verificou-se que diferentes formas de supervisão causaram aumento da produtividade. Tal pensamento foi corroborado pela Teoria X e Y proposta por Douglas McGregor (Frederickson, Smith, Larimer & Licari, 2012).

Estudos realizados a partir de relacionamentos de gerentes com seus funcionários concluíram que o comportamento humano é moldado por pressupostos, que podem ser divididos em dois grupos: um basicamente negativo, chamado de Teoria X, e o outro positivo, chamado de Teoria Y, conforme mostra a Quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Pressupostos da Teoria X e Y

Teoria X	Teoria Y
As pessoas, de modo geral, não gostam do trabalho e tentarão evitá-lo, sempre que possível.	O trabalho não é malquisto pela maioria das pessoas e o esforço físico e mental nele envolvido é tão natural quanto o lazer ou o descanso.
Devido a essa aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada de punição para que trabalhem visando aos objetivos organizacionais.	As pessoas tendem a se autodirigir e se autocontrolar para atingir os objetivos para os quais estão comprometidos. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios para garantir o esforço em direção a metas.
	O compromisso com os objetivos dependerá das recompensas associadas, principalmente as que satisfazem a estima e autorrealização.
A pessoa comum prefere ser dirigida, evita responsabilidade, tem pouca ambição e busca segurança acima de tudo.	Sob condições favoráveis, a maioria das pessoas aprende não só a aceitar responsabilidades, mas também a procurá-las.
	A população tem capacidade maior do que geralmente se pensa de usar um alto grau de imaginação e criatividade para solucionar problemas organizacionais.

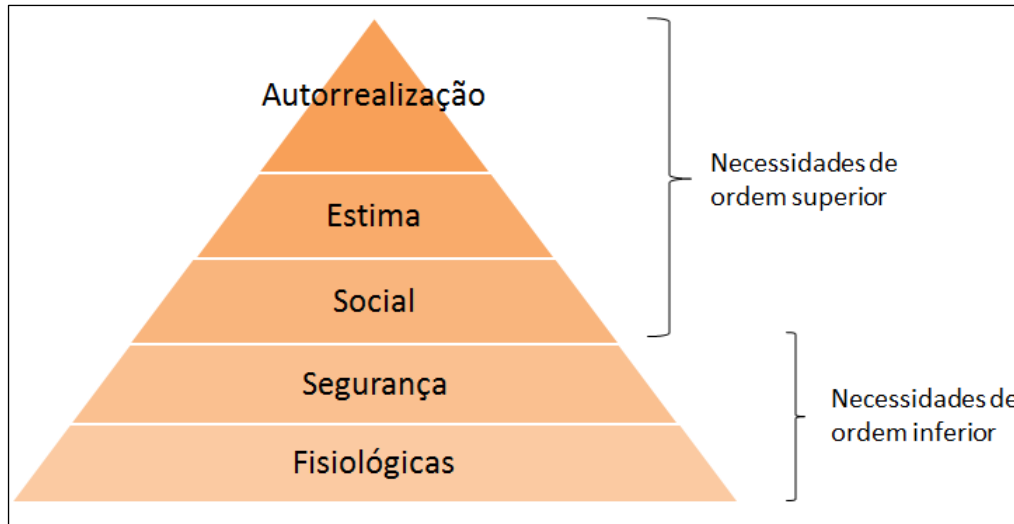
Fonte: Adaptado de McGregor (1980).

A partir dos pressupostos da Teoria X, os gerentes acreditam que os funcionários não gostam do trabalho e devem ser direcionados ou mesmo forçados a realizá-lo. Por essa razão, tais gerentes enfatizam controle e supervisão e motivam seus funcionários por incentivos econômicos. O potencial intelectual da maioria dos indivíduos é apenas parcialmente utilizado nas organizações. Em contrapartida, gerentes da Teoria Y entendem que seus funcionários veem o trabalho como algo natural e podem aprender a aceitar e, até mesmo buscar, a responsabilidade. Por essa razão, esses gerentes procuram integrar objetivos individuais e organizacionais tornando o trabalho mais interessante e incentivando a criatividade. Assim, muitas pessoas têm a capacidade de exercer um alto grau de criatividade e inovação na resolução de problemas organizacionais (Robbins & Judge, 2013; Frederickson *et al.*, 2012).

Contudo, a teoria mais conhecida sobre motivação, denominada Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas e desenvolvida por Abraham Maslow (1997), considera que as necessidades internas orientam e determinam o comportamento humano. Essas necessidades estão distribuídas em cinco níveis básicos: fisiológicas, segurança, social,

estima e autorrealização. Esses cinco grupos de necessidades são apresentados em uma hierarquia, conforme Figura 2.1.

**Figura 2.1 – Pirâmide das necessidades de Maslow**



Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2014)

As necessidades fisiológicas referem-se aos instintos básicos de sobrevivência, como fome, sede, sono e abrigo. Quando há insatisfação em todas as necessidades, são as fisiológicas que exercem maior pressão sobre o indivíduo. Já as necessidades de segurança estão relacionadas à proteção contra perigos físicos, emocionais e econômicos, a saber, ameaças, doenças, desemprego. Enquanto as necessidades sociais concernem à vida social do indivíduo com outras pessoas, como afeição, pertencimento a um grupo social, aceitação e amizade; as necessidades de estima dizem respeito à maneira na qual o indivíduo se vê, tendo como exemplos de fatores internos como autorrespeito, autoconfiança e autonomia. Por fim, a necessidade de autorrealização é a vontade de o sujeito atingir o máximo de seu potencial e, conseqüentemente, realizar-se plenamente suas aspirações e potencialidades (Maslow, 1997).

O autor considera que só se busca necessidades em nível superior quando as inferiores forem suficientemente satisfeitas. Segundo Robbins e Judge (2014), apesar de uma necessidade jamais ser plenamente satisfeita, sua satisfação parcial já não motiva. Assim, à medida que uma necessidade é consideravelmente satisfeita, a próxima se torna dominante.

Outra teoria sobre o comportamento humano nas organizações foi desenvolvida por Frederick Herzberg (1966), que, com base em dados coletados sobre o que fazia os funcionários se sentirem bem ou mal em seus trabalhos, contrariou o que se acreditava anteriormente e elucidou que o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas, sim, a “não satisfação”. Assim como o contrário de insatisfação é “nenhuma satisfação”. Por essa razão, o autor defendia que, retirar características insatisfatórias de um trabalho, não o torna necessariamente satisfatório.

A teoria desenvolvida por Herzberg (1966) foi denominada Teoria dos Dois Fatores ao determinar que, enquanto os fatores intrínsecos (chamados pelo autor de fatores motivacionais), como autonomia, responsabilidade e reconhecimento relacionam-se à satisfação no trabalho, os fatores extrínsecos (chamados higiênicos), como remuneração e benefícios, política da organização, supervisão, relacionamento com colegas e condições de trabalho, tem impacto na insatisfação no trabalho. É importante ressaltar que, segundo o autor, a falta ou a carência dos fatores higiênicos causa insatisfação, mas sua presença não gera satisfação. Ao passo que a presença dos fatores motivacionais gera satisfação, sua ausência não causa insatisfação. Logo, para que os funcionários estejam motivados, os dois fatores devem estar presentes (Robbins e Judge, 2014).

A Teoria das Necessidades desenvolvida por David McClelland (1961), ainda que considere a questão das necessidades como Maslow (1997), argumenta que as necessidades são socialmente adquiridas e não inatas. O autor divide essas necessidades em três tipos:

1. Necessidades de realização: referem-se à autorrealização, ao desejo de fazer sempre melhor e mais eficientemente, de se sobressair e se esforçar para ter sucesso e obter reconhecimento por suas conquistas;
2. Necessidades de poder: concernem às relações com as pessoas por meio de influenciar outros indivíduos se comportarem de maneira como não se comportariam; e
3. Necessidades de associação: dizem respeito ao desejo de relações interpessoais amigáveis e íntimas.

De acordo com Robbins e Judge (2014), enquanto as teorias iniciais da motivação caíram em desuso pela falta de comprovação empírica, outras teorias mais contemporâneas já tem um embasamento documental mais válido. Uma das teorias contemporâneas mais

amplamente aceitas foi proposta por Vroom (1964), a Teoria da Expectativa, que argumenta que os indivíduos tendem a agir de determinada maneira dependendo de sua expectativa do resultado.

Essa teoria baseia-se nos seguintes pressupostos:

1. As pessoas entram nas organizações com expectativas sobre suas necessidades, motivações e experiências passadas, que influenciam como os indivíduos reagem a ela;
2. O comportamento de um indivíduo é resultado de escolhas conscientes;
3. As pessoas buscam coisas diferentes da organização, como bom salário, segurança no trabalho, autorrealização e desafios; e
4. As pessoas escolherão alternativas que potencialize seus resultados individuais.

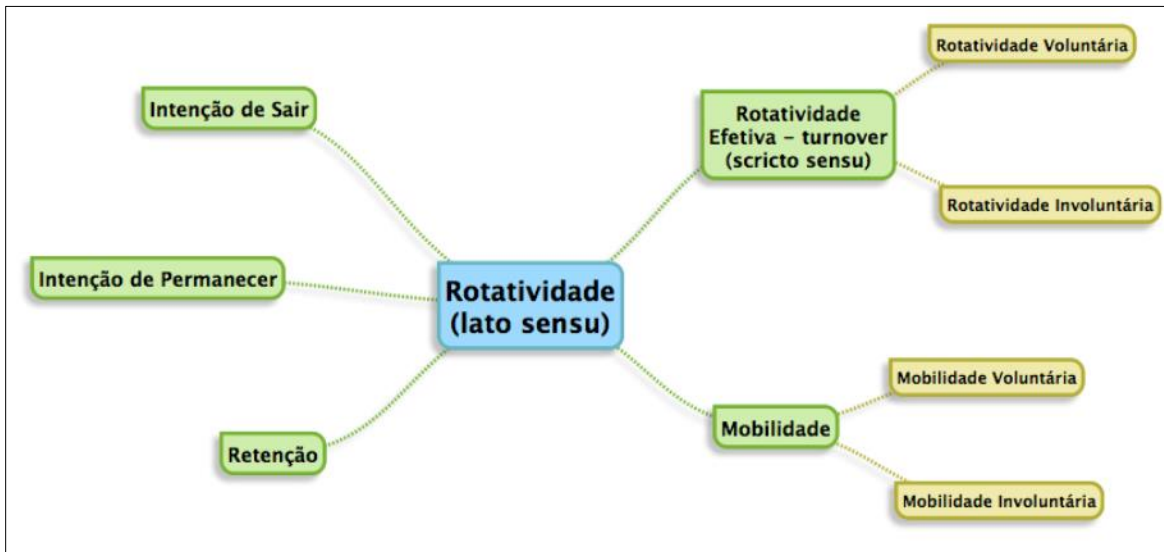
Com base nesses pressupostos, apresentam-se três elementos-chave: expectativa, instrumentalidade e valência. Uma pessoa motiva-se na medida em que acredita que seu esforço resultará em um desempenho aceitável (expectativa), esse desempenho será recompensado (instrumentalidade), e o valor das recompensas será altamente positivo (valência). Na prática, os funcionários realizarão um alto nível de esforço quando acreditarem que receberão uma boa avaliação de desempenho. Por conseguinte, essa avaliação resultará em recompensas organizacionais, como aumentos salariais ou promoções, e essas recompensas irão satisfazer seus objetivos pessoais (Robbins & Judge, 2014).

As teorias apresentadas neste tópico contribuem para a análise da relação entre a presença de fatores motivacionais e os níveis de rotatividade. E seus antecedentes serão discorridos a seguir. Pesquisas anteriores demonstram que a maior existência de fatores, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos, estão negativamente relacionados aos índices de rotatividade (Klein & Mascarenhas, 2016; Herzberg, 1966; Vroom, 1964).

## **2.2. O Construto da Rotatividade**

A rotatividade, em seu sentido amplo, abrange diversas variáveis constitutivas: rotatividade efetiva, mobilidade, intenção de sair (também, citada na literatura como intenção de rotatividade), intenção de permanecer e retenção, conforme Figura 2.2.

Figura 2.2 - Construto da Rotatividade e suas Variáveis Constitutivas



Fonte: Torres (2015)

Destarte, a mobilidade refere-se à movimentação de funcionários para outra unidade de sua organização seja dentro da mesma localidade ou para uma localidade diferente (Grissom, Viano & Selin, 2015). Segundo Torres (2015), infere-se que, na mobilidade, não há uma alteração significativa, há uma conexão entre as unidades envolvidas, não há rompimento do vínculo e o funcionário entende que sua remuneração é proveniente da mesma origem. Já a retenção envolve a capacidade das organizações em manter seus funcionários, evitando que abandonem os postos de trabalho, minimizando, assim, custos associados à rotatividade (Oliveira & Honório, 2014).

Devido ao escopo desse trabalho, deve-se investigar mais profundamente as variáveis de rotatividade efetiva e intenção de rotatividade, fazendo uma separação conceitual entre elas para melhor compreender a diferença entre os construtos-base da pesquisa.

### 2.2.1. Rotatividade Efetiva

A rotatividade efetiva ou *turnover* é definida por Mobley (1982) como o término da condição de membro de uma organização, por parte do indivíduo que recebia uma compensação monetária. Em conformidade com esse pensamento, Hom e Griffeth (1995) e Lambert (2001) a definem como decorrência da quebra do vínculo empregatício do trabalhador com sua empresa. Desconsideram-se, assim, processos de transferências para outras localidades ou departamentos.

Price (2001), no entanto, adota um conceito mais abrangente, que, em contraste com as definições supracitadas, define a rotatividade como o movimento de funcionários, que são pagos por seus serviços, além dos limites da organização. Tendo em vista que, a partir do momento em que um funcionário ultrapassa esses limites, mesmo mantendo seu vínculo empregatício (seja por meio de cessão ou requisição, no caso do serviço público), há um desfalque temporário da força de trabalho.

A taxa de rotatividade pode ser calculada pela relação entre o total de funcionários que deixaram a organização e o número médio de funcionários naquele período (Mobley, 1982). Caso esse período seja anual, o cálculo do número médio de funcionários pode ser feito pelo número médio das informações mensais ou pela média do número de funcionários no início e no fim do período.

$$TR = \frac{D}{EM} \times 100$$

Sendo:

TR = taxa de rotatividade

D = número de funcionários que deixaram a organização

EM = número médio de funcionários no período considerado

A rotatividade efetiva pode ser classificada basicamente em voluntária e involuntária (Price & Mueller, 1981). Entende-se por rotatividade voluntária aquela que acontece a pedido do próprio funcionário. A maioria das pesquisas concentra-se em funcionários que deixam voluntariamente a organização, por serem mais prejudiciais e ocorrerem mais frequentemente que a rotatividade involuntária (Lambert & Hogan, 2009).

Já a rotatividade involuntária ocorre por opção do empregador ou nos casos de aposentadorias, licenças e falecimento. A rotatividade voluntária e involuntária, também, é comumente chamada de evitável e inevitável, respectivamente, por esta não estar sujeita à intervenção gerencial (salários, benefícios e condições de trabalho), diferentemente daquela, que é controlável (Price, 2001).

A rotatividade é um dos fenômenos organizacionais mais estudados devido aos custos diretos e indiretos que impõem às organizações. Os custos diretos referem-se a gastos com



recrutamento para reposição de pessoal e treinamento de novos funcionários e, conseqüente, interrupção do trabalho, o que prejudica a eficiência e o desempenho da organização. Além disso, pode-se haver pagamento de horas extras (Lambert & Hogan, 2009).

Já os custos indiretos incluem número insuficiente de funcionários, o aumento de funcionários inexperientes e da carga de trabalho aos funcionários remanescentes. Estudos apontam que altas taxas de rotatividade podem ter efeito negativo em termos de perda de memória institucional. Ademais, a não reposição imediata do funcionário pode gerar estresse indireto sobre os funcionários remanescentes na empresa (Campos & Malik, 2008; Moynihan & Pandey, 2008; Robbins & Judge, 2013).

Em contrapartida, se funcionários de baixo desempenho estão deixando a organização, a rotatividade pode ser vista como benéfica. Cria-se oportunidade de substituir este indivíduo por outro mais motivado e com habilidades mais elevadas, pois os custos com reposição e treinamento são rapidamente compensados por um melhor desempenho do novo funcionário que traz consigo novas ideias para a instituição (Robbins & Judge, 2013). No entanto, verifica-se que tal prática não é regra no serviço público. Além disso, a substituição de funcionários de desempenho insatisfatórios estimula o funcionário que permanecem a melhorarem seu desempenho (Bertelli, 2007). Outro efeito positivo da rotatividade é a diminuição de desvios comportamentais, como o absenteísmo, apatia e sabotagem, de funcionários que pretendem sair (Chang *et al.*, 2013).

Devido a esses efeitos, vários estudos tiveram como objetivo principal entender o que leva os funcionários a deixar voluntariamente uma organização. Estudos investigaram conceitos externos e internos ao funcionário separadamente. Por um lado, pesquisaram-se a influência do mercado através das oportunidades de trabalho e como tais oportunidades surgem. Esses estudos mostraram a demanda e a oferta de mão-de-obra como antecedentes de rotatividade de funcionários. Por outro lado, pesquisas de comportamento organizacional estudaram como as interações entre as percepções e atitudes de trabalho influenciam a intenção de sair e o *turnover* (Lee & Mitchell, 1994).

### 2.2.2. Intenção de Rotatividade (IR)

Além de estudar a rotatividade efetiva, é vantajoso se estudar a IR. Entende-se por IR o processo cognitivo de pensar em sair de uma organização, desejar sair e, conseqüentemente, planejar essa saída (Lambert & Hogan, 2009). Para Mobley (1982), IR é um construto que mede a intenção de um funcionário deixar a organização em breve. Ainda segundo o autor, os resultados dessa medida podem ajudar o desenvolvimento ações que visem a fomentar a retenção dos bons profissionais. Em concordância com esse pensamento, Campbell e Im (2016) definem a intenção de deixar a organização como a fase final de um processo de decisão em várias etapas que culmina a saída de um funcionário.

As intenções, seja de sair ou permanecer na organização, são precursores imediatos do comportamento (Mobley *et al.*, 1979). Portanto, para os autores, o melhor indicador de rotatividade é a intenção de sair e a análise de seus fatores antecedentes é essencial para se entender a rotatividade propondo medidas que minimizem essa tendência.

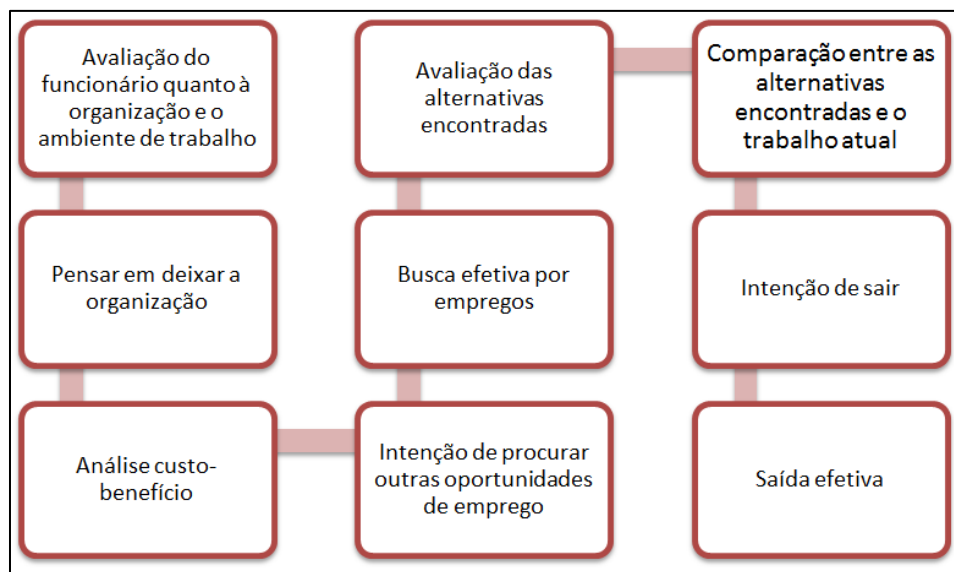
Para Price e Mueller (1981), a intenção de permanecer na organização é uma dimensão do comprometimento organizacional. Contudo, a separação conceitual entre comprometimento e envolvimento é importante, pois ajuda a diferenciar (e, portanto, entender) as intenções e ações. Atitudes indicam intenções enquanto comportamentos refletem ações (Zeffane, 1994).

As pesquisas iniciais de March e Simon (1958) identificaram as percepções do indivíduo sobre conveniência e facilidade de movimento como principais antecedentes do *turnover* voluntário. Posteriormente, surgiram os primeiros modelos de *turnover* de Mobley (1977) e Price e Mueller (1981) visando a melhor esclarecerem os fatores que determinam a saída de funcionários de suas organizações. Esses modelos concentraram-se na satisfação no trabalho como variável explicativa. A insatisfação com a função desempenhada é considerada o principal fator que leva um funcionário a deixar uma organização. Vários estudos comprovam a correlação negativa entre satisfação no trabalho e rotatividade (Campos & Malik, 2008; Kock & Steers, 1978; Mobley *et al.*, 1979; Price, 1981; Zeffane, 1994).

Segundo o modelo de Mobley (1977), a avaliação do funcionário quanto à organização e o ambiente de trabalho resultará em um estado emocional de satisfação ou insatisfação. Funcionários satisfeitos tendem a não deixar a organização (Davis &

Newstrom, 2002). Contudo, o estado de insatisfação leva o funcionário a, primeiramente, pensar em deixar a organização que, por sua vez, leva a uma análise custo-benefício, ou seja: se os benefícios de permanecer em um emprego excedem os custos percebidos do abandono do trabalho atual. A partir dessa análise, pode-se surgir a intenção de procurar outras oportunidades de emprego que, como resultado, leva à efetiva busca por empregos e à avaliação das alternativas encontradas. Tal avaliação resulta na comparação entre as alternativas encontradas e o trabalho atual, que, conseqüentemente, pode levar à intenção de sair e, talvez, à efetiva saída (Figura 2.3).

**Figura 2.3 – Processo de decisão**



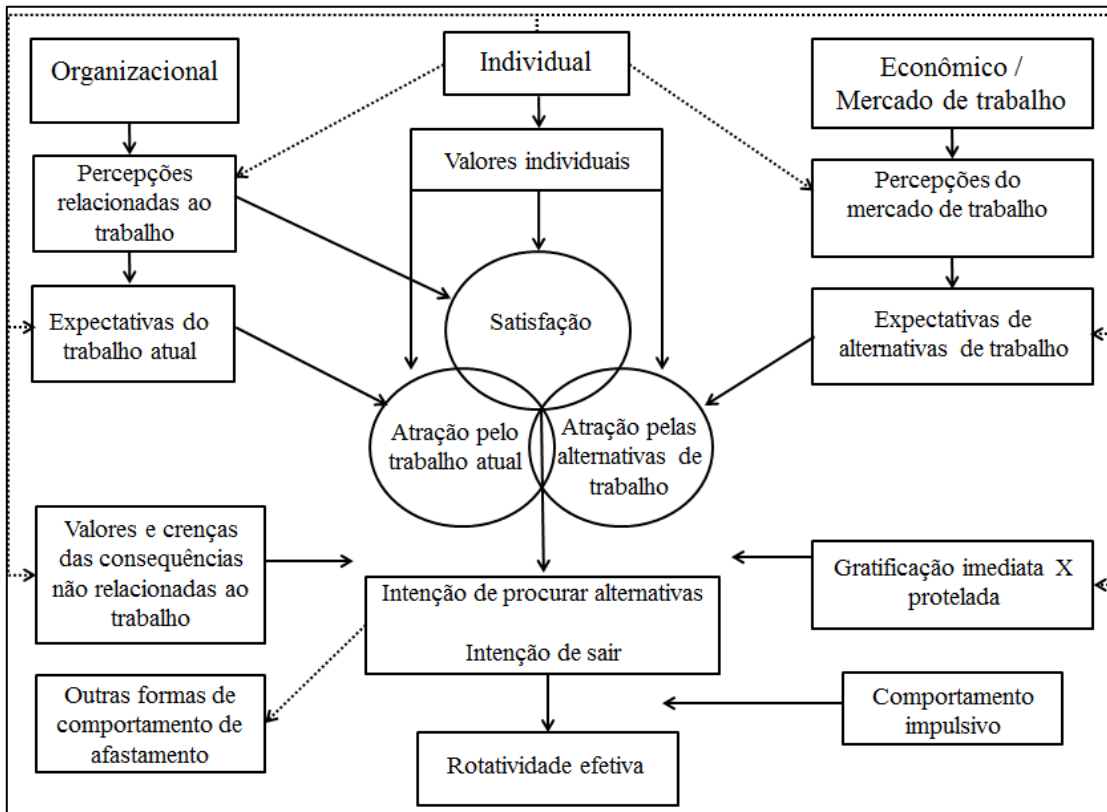
**Fonte:** Adaptado de Mobley (1977)

Uma expansão desse modelo foi proposta por Mobley *et al.* (1979) adicionando variáveis individuais, organizacionais e econômicas que se relacionam entre si influenciando diretamente sentimentos de satisfação e expectativas no trabalho, conforme Figura 2.4. Nota-se que a satisfação no trabalho e as alternativas de trabalho permanecem como construtos centrais do modelo.

À esquerda da figura, a avaliação do funcionário quanto às variáveis organizacionais resultará nas percepções relacionadas ao trabalho atual, gerando, conseqüentemente sua satisfação ou insatisfação no trabalho. Essas percepções também influenciam as expectativas geradas pelo trabalho atual que, caso sejam atendidas, resultarão em uma atração pelo trabalho atual. Já à direita, a avaliação do funcionário quanto às variáveis

econômicas resultará nas percepções do mercado de trabalho, gerando, conseqüentemente expectativas quanto às alternativas de trabalho e, conseqüente, atração ou repulsão por elas.

Figura 2.4 – Modelo de Mobley



Fonte: Adaptado de Mobley *et al.* (1979)

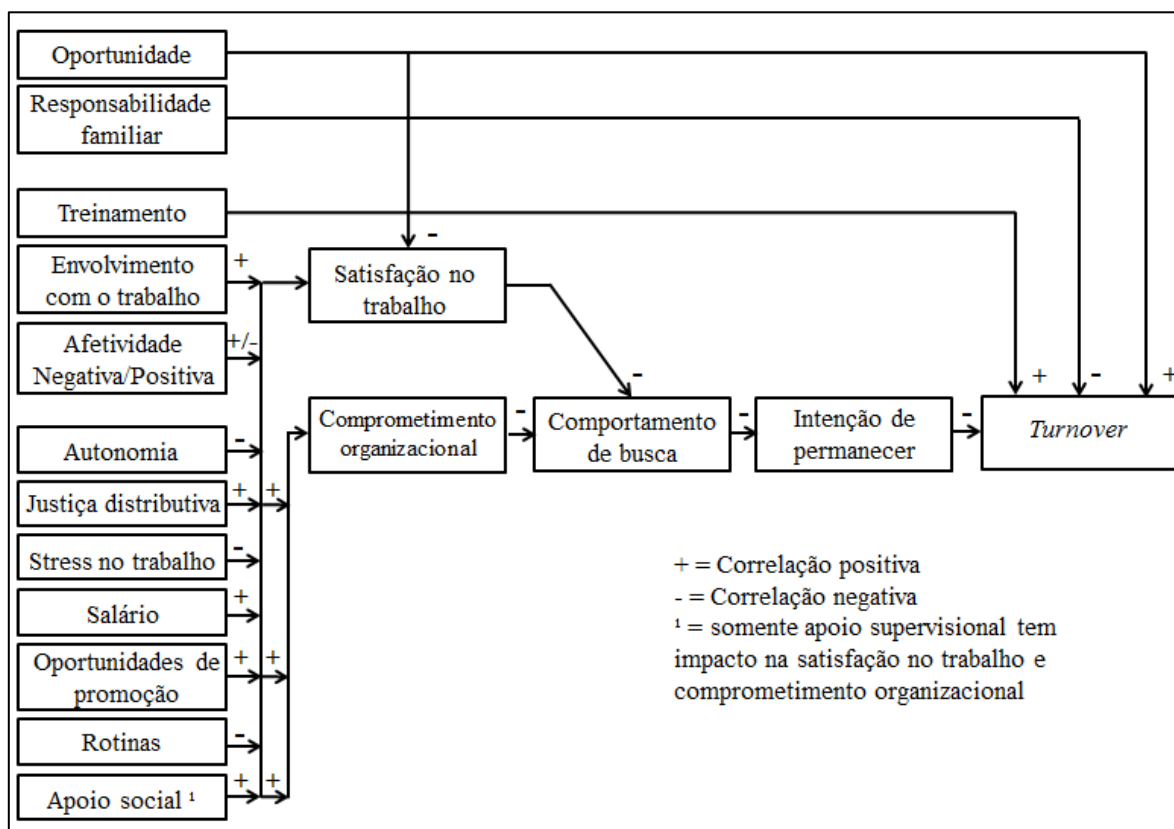
Os valores individuais influenciam diretamente a satisfação do funcionário. Ao balancear sua satisfação, atração pelo trabalho atual e atração pelas alternativas de trabalho, influenciadas pelos valores e crenças das conseqüências não relacionadas ao trabalho e pelas gratificações imediatas/futuras, o funcionário se deparará com as intenções de sair da empresa ou procurar outro emprego.

Esse modelo evidencia a diferença entre as intenções de sair ou procurar outro emprego e a rotatividade efetiva. Caso tenha a intenção de sair e não consiga, o funcionário pode, eventualmente, apresentar formas alternativas de comportamento de afastamento, como o absenteísmo, presenteísmo, desmotivação e sabotagem etc.

O modelo de Price e Mueller (1981), atualizado por Price (2001), apresenta 12 variáveis independentes, denominadas pelos autores como determinantes exógenos: oportunidade, responsabilidade familiar, treinamento, envolvimento com o trabalho, afetividade negativa/positiva, autonomia, justiça distributiva, stress no trabalho, salário,

oportunidades de promoção, rotinas e apoio social (Quadro 2.2). Segundo o modelo proposto, os determinantes supracitados, juntamente com as denominadas variáveis endógenas (dependentes), a saber, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, comportamento de busca e intenção de permanecer, influenciam o *turnover* positiva ou negativamente, conforme figura 2.5.

Figura 2.5 – Modelo de Price



Fonte: Adaptado de Price (2001).

Verifica-se que os determinantes oportunidade, responsabilidade e treinamento tem impacto direto sobre a rotatividade. Contudo, eles ainda podem influenciar a satisfação no trabalho, assim como todas as outras variáveis independentes. Satisfação no trabalho é definida por Locke (1976) como uma emoção positiva ou prazerosa resultante do trabalho ou de experiências relacionadas a ele.

O comprometimento organizacional tem correlação direta apenas com os determinantes: justiça distributiva, oportunidades de promoção e apoio social, mais especificamente apoio supervisonal. Segundo Moynihan e Pandey (2008), funcionários que percebem um alto nível de apoio de seus colegas de trabalho estão menos propensos a sair da organização por terem um sentimento de obrigação para com eles.

Quadro 2.2 – Determinantes do *turnover*

Fatores	Variável	Definição	Fundamentação
Ambientais	Oportunidade	Disponibilidade de oportunidade de empregos no mercado de trabalho.	Caso a oportunidade de trabalho seja melhor que o trabalho atual, essa comparação pode gerar insatisfação.
	Responsabilidade familiar	Existência de obrigações familiares.	Obrigações familiares, principalmente entre pessoas casadas e com filhos, tendem a gerar menos rotatividade.
Individuais	Treinamento	Proporção em que um conhecimento ou habilidade requerido para um trabalho é transferível entre empregadores.	Treinamento geral, em contraste com o treinamento específico, tende a gerar mais <i>turnover</i> .
	Envolvimento com o trabalho	Disposição para se exercer esforço e dedicação no trabalho.	Envolvimento no trabalho diminui a rotatividade por ter impacto positivo na satisfação do funcionário.
	Afetividade negativa/positiva	Tendências a sentir estados emocionais agradáveis e desagradáveis, respectivamente.	Um funcionário com alta afetividade positiva percebe os aspectos favoráveis do trabalho, aumentando sua satisfação no trabalho e, conseqüentemente, diminuindo a rotatividade.
Estruturais	Autonomia	Grau em que um funcionário exerce poder sobre seu trabalho.	Autonomia tende a diminuir o <i>turnover</i> por seu impacto positivo na satisfação no trabalho.
	Justiça distributiva	Proporção em que recompensas e punições estão relacionadas ao desempenho no trabalho.	Quando a eficiência do funcionário é recompensada, a justiça distributiva é alta.
	Stress no trabalho	Até que ponto as tarefas de trabalho são difíceis de serem realizadas.	Stress no trabalho aumenta a rotatividade por seu impacto negativo na satisfação do funcionário.
	Salário	Dinheiro ou seus equivalentes recebidos pelo funcionário pelos serviços prestados.	Segundo pesquisas econômicas, o salário afeta a rotatividade.
	Oportunidades de promoção	Possibilidade de ascensão ocupacional dentro da organização.	Oportunidades de promoção tem impacto negativo na rotatividade por aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.
	Rotinas	Proporção em que o trabalho é repetitivo.	Rotina aumenta a rotatividade por seu impacto negativo na satisfação no trabalho.
	Apoio social	Assistência, seja da chefia, colega de trabalho ou familiares, referente a problemas de trabalho.	Apoio social diminui a rotatividade por seu impacto positivo na satisfação do funcionário

Fonte: Adaptado de Price e Muller (1981) e Price (2001)

A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional influenciam negativamente o comportamento de busca, que, por sua vez, tem impacto negativo sobre a intenção de permanecer na organização. Price (2001) define comportamento de busca como o grau em que um funcionário está à procura de outros empregos, enquanto a intenção de permanecer, ao contrário da intenção de saída, refere-se ao grau em que o empregado pretende permanecer como membro da organização.

O ponto forte desse modelo teórico é o volumoso número de pesquisas e testes feitos por seus alunos de pós-graduação, que publicaram mais de 33 dissertações de mestrado e doutorado relacionadas ao tema. Além disso, o próprio autor e seus alunos de pós-graduação declararam não ter apego ao modelo ou os resultados a ele vinculados, reduzindo assim o viés. Porém, esse modelo peca ao não apresentar dados demográficos como influenciadores da decisão de saída da organização (Price, 2001).

Após apresentar os fatores que influenciam a intenção de rotatividade, examina-se, agora, a rotatividade no serviço público.

### **2.2.3. Rotatividade no Setor Público**

Estudos em teoria organizacional e administração pública apontam para uma série de fatores comuns associados à intenção de rotatividade no serviço público (Wynen & Beeck, 2014). Todavia, verifica-se na literatura que a satisfação no trabalho é o fator mais frequentemente utilizado em estudos sobre rotatividade no serviço público (Agapito, Polizzi Filho & Siqueira, 2015; Bertelli, 2007; Bright, 2008; Campos & Malik, 2008; Klein & Mascarenhas, 2016; Kock & Steers, 1978; Wright & Davis, 2003). Segundo os autores, funcionários satisfeitos com seus trabalhos tendem a permanecer em suas organizações.

No entanto, o presente estudo não inclui a satisfação no trabalho como um antecedente da IR e, conseqüentemente, do *turnover* por entender que a opção pela utilização desse construto se deve ao fato de sua sobreposição a vários outros aspectos do trabalho, como rotina de trabalho, remuneração, oportunidade de promoção e stress no trabalho. Por essa razão, esta pesquisa inclui vários fatores associados à satisfação no trabalho que permite examinar a relação entre satisfação no trabalho e rotatividade mais detalhadamente.

Nesse sentido, interpretações mais recentes dos modelos de Mobley *et al.* (1979) e Price (2001) aplicadas ao setor público dividem os antecedentes da rotatividade em três grandes fatores: externos, individuais e organizacionais (Quadro 2.3).

**Quadro 2.3 – Antecedentes da rotatividade**

<b>Fatores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Fundamentação</b>
<b>Externo</b>	Mercado de trabalho, condições econômicas.	Quanto melhor o mercado de trabalho local, o funcionário está mais propenso a sair, confiante de que seja capaz de encontrar outro emprego.
<b>Individual</b>	Inteligência e aptidão, história pessoal, gênero, interesses, idade, tempo de serviço.	Funcionários de mais idade e com mais tempo de serviço tendem a um <i>status quo</i> , que os torna menos propensos a sair.
<b>Organizacional</b>	Organização e condições físicas de trabalho, rotinas, remuneração, benefícios, oportunidades de promoção e políticas de gestão.	Falta de reconhecimento, salários não competitivos e ambiente de trabalho tóxico são antecedentes da rotatividade.

**Fonte:** Adaptado de Moynihan e Landuyt (2008), Moynihan e Pandey (2008) e Selden e Moynihan (2000)

Os fatores externos, como condições econômicas e mercado de trabalho, tem efeito sobre um empregado na medida em que, quanto melhores as condições econômicas locais, há mais oportunidades e mais ele acredita que conseguirá encontrar outro emprego. Crises financeiras e econômicas têm impacto tanto nas organizações como nos funcionários. Em tempos de redução de gastos, sob o lema de se "fazer mais com menos", as organizações tem reduzido seus custos. Embora, na iniciativa privada, uma crise financeira esteja diretamente relacionada à demissão de empregados; no setor público, existe uma lógica diferente devido à estabilidade e segurança no emprego (Wynen, & Beeck, 2014).

Juntamente com a probabilidade de que muitos empregados atuais possam permanecer em suas organizações somente porque há menos oportunidades externas, existe a possibilidade de *turnover* reprimido substancial ocorrer quando as oportunidades de trabalho se tornam mais favoráveis para os funcionários. As pesquisas de Lee e Mitchell (1994) relatam que os empregados estão suscetíveis a procurar novos empregos uma vez que a economia melhora. Segundo os autores, o estado da economia influencia diretamente



o processo de decisão, seja de permanecer ou sair da organização. Decisões impulsivas ocorrem com mais frequência durante tempos econômicos bons do que ruins.

Eventos como o ocorrido no final de 2008 no mercado imobiliário norte-americano ocasionaram uma recessão econômica global. A crise financeira e econômica em questão afetou fortemente tanto o setor público como o privado e teve como consequência desemprego, ocupação precária e rotatividade no Brasil. Estudos identificaram a dificuldade de contratação de novos trabalhadores, principalmente no setor terciário, para postos de trabalho com empregados de baixa remuneração e verificou-se, também, que há predominância na rotatividade entre os mais jovens e no primeiro mês de contratação (Pochmann, 2009).

Quando o desemprego aumenta, a rotatividade voluntária tende a diminuir, uma vez que os trabalhadores ficarão relutantes em deixar um emprego num mercado de trabalho fraco (March & Simon, 1958). Ainda segundo os autores, "em quase todas as condições, o mais preciso preditor único da rotatividade de mão-de-obra é o estado da economia" (March & Simon, 1958, p. 100). Estudos confirmaram essa relação (Cotton & Tuttle, 1986; Park, Ofon-Dankwa & Bishop, 1994; Price, 1977; Zax, 1988).

A Administração Pública pode promover medidas de austeridade como congelamento de salários e interrupção na nomeação de novos servidores para combater possíveis efeitos de uma crise econômica. No entanto, as demissões no setor público são raras, apesar de as organizações poderem optar por não abrir novos concursos para o preenchimento de seus cargos vagos (Wynen, & Beeck, 2014). Nesse caso, ocorre uma sobrecarga de trabalho sobre os funcionários que permanecem na organização (Campos & Malik, 2008; Moynihan & Pandey, 2008; Robbins & Judge, 2013).

Já os fatores individuais, que englobam fatores demográficos, como gênero, idade, cor ou raça, tempo de serviço, escolaridade, influenciam no entrincheiramento, que sugere que os custos emocionais e financeiros de se deixar a organização, juntamente com a falta de oportunidades no mercado de trabalho, culminam na tendência do funcionário de permanecer na organização (Rodrigues & Bastos, 2012). Moynihan e Landuyt (2008) sugerem que algumas características individuais indicam que um funcionário atingiu determinado ponto de sua vida em que preocupações econômicas e familiares são mais importantes do que buscar novas oportunidade de trabalho. A esse fenômeno, dá-se o nome

de hipótese da estabilidade do ciclo de vida. Nesse sentido, trabalhadores de mais idade, com mais tempo de serviço e com maiores obrigações familiares tendem a um *status quo*.

Quanto ao gênero, estudos demonstraram que mulheres estão menos propensas a deixar suas organizações (Lee & Whitford, 2007; Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Segundo Moynihan e Landuyt (2008), o setor público torna-se mais atraente para mulheres devido à equiparação salarial com homens, o que não ocorre no setor privado, e uma chance maior de se encontrar equilíbrio entre trabalho e vida familiar.

Kim (2005) divide os fatores organizacionais em três grandes categorias: características do trabalho, práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e ambiente de trabalho. Porém, há sobreposição de muitas variáveis organizacionais colocadas dentro de cada uma dessas categorias, o que requer um estudo mais detalhado de cada uma dessas categorias como segue.

As características do trabalho referem-se à natureza do trabalho e englobam variáveis como compreensão das tarefas e metas função a serem desempenhadas, carga de trabalho, rotina, reconhecimento do trabalho e realização profissional (Wright & Davis, 2003). Segundo os autores, funcionários públicos gostam de ter clara compreensão do que se espera deles durante a execução de suas tarefas, o que isso diminui a tensão relacionada à ambiguidade de função e aumenta a probabilidade de realização de suas atividades com sucesso. Corroborando este entendimento, Bertelli (2007) esclarece que um funcionário que compreende como seu trabalho é avaliado está menos propenso a deixar a organização que aqueles em que sua avaliação não está clara. No entanto, eles também não querem um trabalho muito rotineiro. As organizações predominantemente burocráticas, com excesso de normas e regulamentos, limitam a criatividade e a autonomia na maneira em que seus funcionários desempenham suas tarefas, fazendo com que eles considerem seu trabalho mais rotineiro (Wright & Davis, 2003). Tais variáveis podem levar ao *burnout* (exaustão devido à grande carga de trabalho) dos funcionários, o que aumenta a intenção de sair (Kim, 2005).

Práticas de GRH compreende a atuação do setor responsável pela Gestão de Recursos Humanos da organização e pode se exteriorizar por meio da remuneração e benefícios, oportunidade de crescimento na carreira, oportunidades de treinamento e equilíbrio entre vida e trabalho (Moynihan & Landuyt, 2008). É indiscutível que a remuneração é

importante tanto nos setores públicos como privados (Bertelli, 2007). Selden e Moynihan (2000) encontraram uma relação significativa e negativa entre salários médios e taxas de rotatividade. Todavia, enquanto no setor privado, funcionários altamente produtivos podem receber incentivos pecuniários como fator motivacional extrínseco, no serviço público, as escalas de remuneração são menos flexíveis (Meier & Hicklin, 2007).

Oportunidade de crescimento na carreira impacta diretamente a satisfação do funcionário público tendo em vista que a impossibilidade desse crescimento leva a um alto grau de estresse e, conseqüentemente, de decepção, que pode levar ao *turnover* (Ito, 2003). Além disso, organizações que possuem maiores oportunidades internas de crescimento são mais bem-sucedidas na retenção de funcionários (Selden & Moynihan, 2000). No caso do serviço público brasileiro, ela só é possível por antiguidade, quando ele progride de classe em sua carreira. A ascensão, que é a progressão funcional entre cargos distintos, previamente prevista na Lei nº 8.112/1990, foi considerada inconstitucional e revogada pela Lei 9.527/1997. Contudo, há a previsão legal no ordenamento jurídico brasileiro de cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) que são de livre provimento (nomeação e exoneração), seja para servidores de carreira ou não. A esses cargos compete planejar, supervisionar, coordenar e controlar atividades dos órgãos e entidades da Administração Pública (Lopez, Bugarin & Bugarin, 2014).

As oportunidades de treinamento e desenvolvimento tem papel fundamental na satisfação no trabalho ao reduzir o estresse relacionado à falta de conhecimento para desempenhar o trabalho. Programas de capacitação reduzem a IR, aumentando a probabilidade de conclusão bem sucedida da tarefa (Kim, 2012). Assim como as variáveis acima, organizações que oferecem um bom equilíbrio entre trabalho e vida a seus funcionários por meio de ações como licenças, horários flexíveis, jornadas reduzidas de trabalho, dentre outras, tendem a reduzir a IR de seus funcionários (Moynihan & Landuyt, 2008).

A última categoria proposta por Kim (2005) é o ambiente de trabalho que diz respeito a forma como a cultura e o clima organizacional relacionam-se com as perspectivas individuais dos funcionários (Moynihan & Landuyt, 2008). Segundo Zeffane (1994), um hiato crescente entre valores individuais e organizacionais fortalecerá o movimento de saída, enquanto uma afinidade enfraquecerá esse movimento. Estudos evidenciam, ainda,

que variáveis que integram o ambiente de trabalho como suporte organizacional, supervisional e social no trabalho, bem como a relação com a chefia e os colegas, tem correlação negativa significativa com a IR (Ahmed, Ismail, Amin & Ramzan, 2013; Cotton & Tuttle, 1986; Diógenes, Paschoal, Neiva & Meneses, 2016; Grissom, Nicholson-Crotty & Keiser, 2012; Kim, 2015; Moynihan e Pandey, 2008).

Outra dimensão apresentada é a percepção de controle que os funcionários têm sobre o ambiente de trabalho. Segundo Lee e Whitford (2007), essa percepção se manifesta por meio de três variáveis que, com base em estudos, impediriam o funcionário de deixar a organização: voz, lealdade e empoderamento. De acordo com os autores, voz é a liberdade para expressar sua insatisfação e apresentar seus pontos de vista a quem têm o poder de mudar as práticas, políticas e resultados da organização a que pertence. Já a lealdade é a troca da certeza dos resultados da saída pela incerteza de permanecer na organização e esperar que as coisas melhorem. Essa variável é frequentemente conceituada como comprometimento organizacional, que, segundo Bastos (1993), se refere ao vínculo do funcionário com a organização que integra, seja ele afetivo (identificação e afeto), normativo (resultado de normas e valores internalizados) ou instrumental (cálculo dos custos associados a deixar a organização).

O empoderamento se expressa na forma de participação e autonomia (Moynihan & Landuyt, 2008). Enquanto a voz refere-se a expressar seus pensamentos a membros de hierarquia superior dentro da organização, a participação é o processo no qual as opiniões são compartilhadas entre indivíduos de mesma hierarquia (Kim, 2005). Já a autonomia diz respeito ao grau em que um funcionário tem a liberdade e independência para tomar decisões e escolher os melhores métodos para realizar suas tarefas (Dysvik & Kuvaas, 2013).

As variáveis apresentadas acima são amplamente estudadas na literatura sobre o tema conforme mostra sinteticamente o Quadro 2.4.

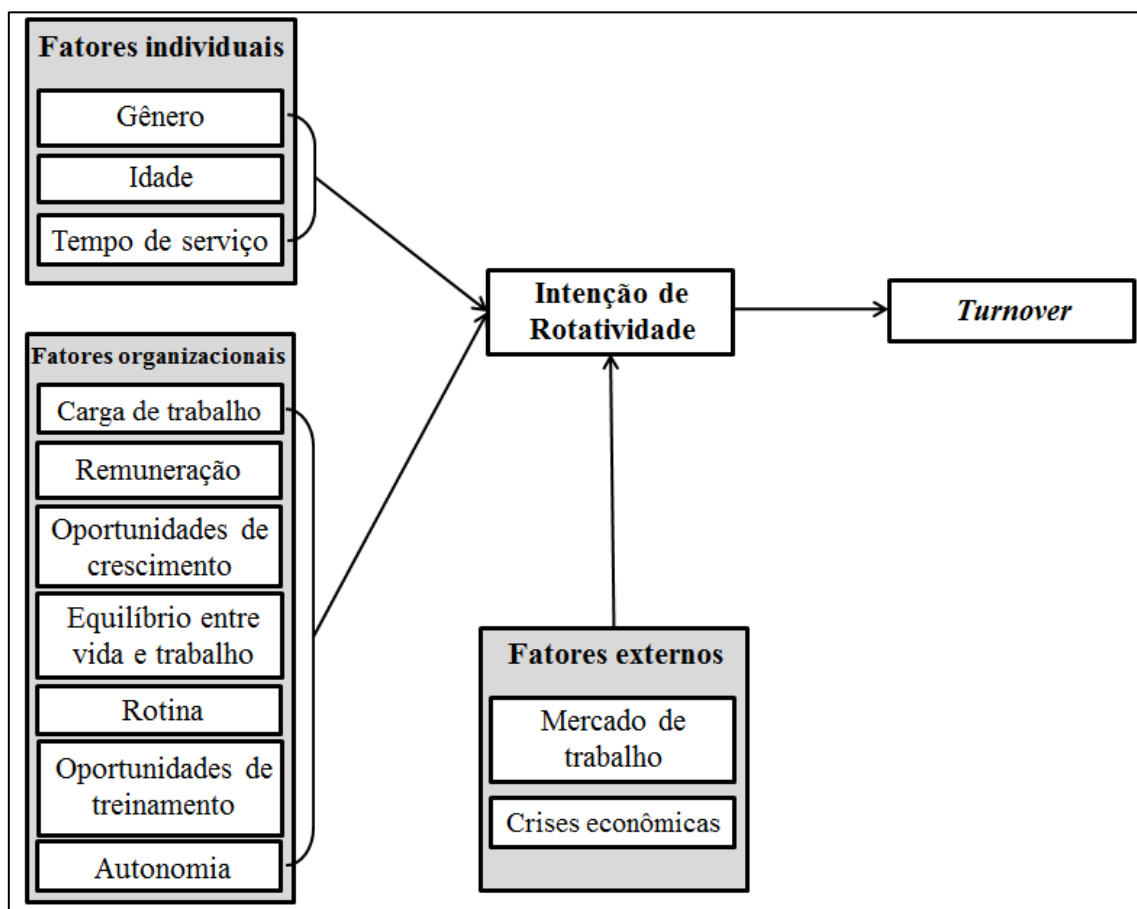
Quadro 2.4 – Antecedentes da Rotatividade na Literatura

Fatores	Variáveis	Autor(es)
Externos	Mercado de trabalho, condições econômicas.	Bertelli e Lewis (2012); Cotton & Tuttle, (1986); March e Simons (1958); Selden e Moynihan (2000); Wynen e Beeck (2014)
Individuais	Gênero	Bertelli (2007); Bright (2008); Cho e Lewis (2012); Groeneveld (2011); Lee e Jimenez (2011); Lee e Whitford (2007); Llorens e Stazyk (2011); Moynihan e Landuyt (2008); Sousa-Poza e Henneberger (2004); Watty-Benjamin e Udechukwu (2014); Wynen, Beeck e Hondeghem (2013)
	Idade	Bright (2008); Cho e Lewis (2012); Lee e Jimenez (2011); Llorens e Stazyk (2011); Moynihan e Landuyt (2008); Moynihan e Pandey (2008); Sousa-Poza e Henneberger (2004)
	Tempo de serviço	Bright (2008); Campos e Malik (2008); Cho e Lewis (2012); Lee e Jimenez (2011); Moynihan e Pandey (2008); Sousa-Poza e Henneberger, 2004; Wynen <i>et al.</i> (2013)
Organizacionais	Carga de trabalho	Kim (2005); Kim (2012); Paranaíba (2014); Moynihan e Landuyt (2008)
	Oportunidade de crescimento	Campos e Malik (2008); Kim (2005); Kim (2012); Lee e Jimenez (2011); Lee e Whitford (2007); Ludviga, Senņikova e Kalviņa (2016); Souza-Poza e Henneberger (2004); Wynen <i>et al.</i> (2013)
	Remuneração e Benefícios	Bertelli (2007); Cho e Lewis (2012); Kim (2005); Kim (2012); Klein & Mascarenhas (2016); Lee e Whitford (2007); Ludviga, Senņikova e Kalviņa (2016); Paranaíba (2014); Selden e Moynihan (2000); Sousa-Poza e Henneberger (2004);
	Rotinas	Kim (2005); Kim (2012); Wright e Davis (2003)
	Relações interpessoais (chefia e colegas)	Allen, Bryant e Vardaman (2010); Cotton e Tuttle (1986); Grissom <i>et al.</i> (2012); Kim (2005); Kim (2012); Kim (2015); Moynihan e Pandey (2008);
	Suporte (organizacional, social e supervisonal)	Ahmed et al. (2013); Diógenes <i>et al.</i> (2016); Dysvik e Kuvaas (2013); Kim (2015)
	Oportunidades de Treinamento	Kim (2005); Kim (2012); Moynihan e Landuyt (2008)
	Equilíbrio entre vida e trabalho	Kim (2005); Kim (2012); Moynihan e Landuyt (2008)
Autonomia	Dysvik e Kuvaas (2013); Kim (2005); Moynihan e Landuyt (2008); Selden e Moynihan (2000);	

Fonte: Elaboração própria.

Dessa maneira, os três principais fatores antecedentes da rotatividade no setor público (fatores externos, fatores demográficos ou individuais e elementos organizacionais relacionados ao trabalho) podem ser visualmente apresentados conforme Figura 2.6. No entanto, ressalta-se que este estudo não visa a esgotar todos os antecedentes da rotatividade de servidores públicos, mas, sim, concentrar nas variáveis que serão apresentadas na análise empírica subsequente.

Figura 2.6 – Antecedentes da Rotatividade no Setor Público



Fonte: Adaptado de Moynihan & Landuyt (2008) e Wynen e Beeck (2014)

Apresentados os aspectos da rotatividade no setor público, discorre-se a seguir sobre o serviço público brasileiro, retratando sua formação e ocupação ao longo dos anos.

### 2.3. A Formação e Ocupação do Serviço Público Brasileiro

Tratando-se especificamente do caso brasileiro, é notório que a burocracia brasileira é um dos pilares institucionais para o funcionamento do Estado e, por esta razão, a literatura sobre o tema vem promovendo contribuições relevantes para a compreensão da atuação dos servidores públicos na provisão de serviços aos cidadãos (Cavalcante, Camões & Knop, 2015).

Historicamente, o serviço público brasileiro passou por sucessivas reformas visando a corrigir as disfunções dos modelos que a precederam. Destarte, a reforma iniciada na era Vargas, visava a constituir uma administração pública que substituísse a administração patrimonialista instituída pelos monarcas absolutistas, marcada pelo nepotismo e a falta de

distinção entre *res publica* e *res principis*. Esse tipo de administração mostrava-se conflitante com os preceitos do capitalismo industrial que preconizava a separação entre o Estado e o mercado (Bresser Pereira, 1996).

A reforma instituída por Getúlio Vargas seguia os preceitos do modelo burocrático atribuído a Max Weber que se baseava em três pilares: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A formalidade refere-se ao estabelecimento de regras e processos a serem seguidos pelos membros da organização, visando a garantir a continuidade e a padronização dos serviços prestados. Já a impessoalidade concerne a não apropriação individual do poder, tendo como fim maior o interesse público. Por fim, o profissionalismo está intrinsicamente ligado à meritocracia, que atribui critérios de diferenciação baseados no conhecimento e nas capacidades técnicas. É por meio do profissionalismo que há a dissolução entre o planejamento e a execução (Secchi, 2009).

No entanto, foi mediante a promulgação da Constituição Republicana de 1934 que, em seus artigos 168 a 173, previa a criação do Estatuto dos Funcionários Públicos, que a burocracia estatal brasileira começou a ganhar forma (Lopes, 2012). *In verbis*, “o quadro dos funcionários públicos compreenderá todos os que exerçam cargos públicos, seja qual for a forma de pagamento” e “a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas ou títulos”.

Já em 1936, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil e o advento da Lei nº 284, o Estado tornou-se responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento e promoção do público para portadores de diplomas. O Conselho Federal do Serviço Público Civil, posteriormente substituído pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), além de estipular quais eram as exigências de cada cargo, ainda tinha como atribuição realizar estudos sobre os serviços públicos e atuar em caráter consultivo sobre assuntos de pessoal nas repartições. Nesse sentido, foram criadas comissões ministeriais de eficiência, as chamadas Comissões de Eficiência (Rezende, 2014).

Ainda segundo o autor, a Lei nº 284 foi um marco legal por dar maior aperfeiçoamento aos serviços públicos civis, denominados concursos para provimentos dos cargos iniciais das carreiras, que anteriormente era feita apenas por nomeação, e que logo após ganhou adesão na Constituição Federal de 1937. Foi a partir dessa reestruturação do

Estado e da expansão de suas funções para atividades consideradas atípicas, como serviços sociais e a produção de bens, que a administração pública brasileira experimentou grande crescimento.

Durante o período ditatorial, com a Constituição de 1967 e a edição do Decreto-Lei nº 200, o Estado intensifica a reforma administrativa visando à maior eficiência na realização do serviço público, por meio da descentralização funcional, com a administração indireta, e de uma política voltada a desestatização (Coutinho, 2003). Segundo Rezende (2008), via-se o regime estatutário como uma barreira à eficiência, se comparado com o dinamismo do regime celetista, utilizado na Administração Indireta.

Já a Constituição Federal de 1988, em seu capítulo VII, preocupou-se em fortalecer certas garantias ao funcionalismo público como a efetivação de servidores e o estabelecimento de um regime jurídico específico na esfera Federal. Contudo, reduziu a preocupação das menções à eficiência e à busca por resultados, levando à consolidação de uma visão mais burocrática, sendo considerada por Bresser Pereira (1996), como um retrocesso na gestão pública.

No início da década de 1990, com a eleição de Fernando Collor de Mello para presidente da República, houve uma tentativa de enxugamento da “máquina administrativa” com o lançamento do Programa Nacional de Desestatização (PND). Seu mandato inseriu as bases para privatizações e demissões voluntárias, por meio dos Programas de Demissão Voluntária. Durante esse período, iniciou-se uma campanha de desmoralização dos servidores públicos, chamados de “marajás”, pois se propagava que eles ganhavam muito e trabalhavam pouco, perante a sociedade para justificar a proposta de privatização do Estado (Nogueira, 2005).

Já no governo Fernando Henrique Cardoso, inicia-se uma nova reforma da administração pública brasileira proposta por Luiz Carlos Bresser Pereira no Plano Diretor para Reforma do Aparelho de Estado. Para isso, criou-se um novo ministério: o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Essa reforma baseia-se nos preceitos do “empreendedorismo público”: a produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, responsabilização, transparência e o dever de prestar contas (Nogueira, 2005).



Muda-se aqui o paradigma de que o Estado deve ser o provedor de todos os serviços (Estado remador), passando para o papel de gerente dos serviços (agora descentralizados) que serão prestados pela iniciativa privada (Estado catalisador). Bresser Pereira (2008) enfatiza que os empresários privados devem fazer a maior parte do investimento, mas ainda será necessário um Estado capaz de criar condições institucionais e econômicas para tal investimento.

Todavia, no Brasil, essa reforma gerencial teve sua implementação incompleta principalmente devido ao desprestígio e desmantelamento do Estado durante o governo Collor, à sua relação com implantações em prévios períodos autoritários (Reforma Daspiana durante a era Vargas e o decreto-lei nº 200 durante a ditadura militar) e ao prevalecimento da agenda econômica em detrimento à agenda reformadora do Estado durante o governo Fernando Henrique Cardoso (Abrucio, 2010).

Durante os governos de Luiz Inácio Lula da Silva, de 2002 a 2009, e o primeiro mandato de Dilma Rousseff, há uma expansão na força de trabalho do setor público com a intensificação da realização de concursos públicos nas mais diversas áreas, além da criação de vários órgãos públicos, como a CGU, em 2003. Segundo Nogueira (2005), tal governo tinha como objetivo superar os problemas educacionais e administrativos da força de trabalho do setor público brasileiro que, em sua avaliação, se acumularam na última década.

Na época, grande parte da força de trabalho era formada por funcionários terceirizados, comissionados ou temporários. Contudo, devido ao Acórdão 276/2002-Plenário, de 31 de julho de 2002, do Tribunal de Contas da União (TCU) que considerou irregulares os contratos precários de terceirizações e contratações avulsas com organismos internacionais, entidades sem fins lucrativos e similares, esses funcionários foram gradativamente substituídos por servidores concursados. Somente em 2003, foram autorizadas 24.808 vagas para concursos. Dentre elas, mais de 15.394 eram destinadas ao Ministério da Educação (MEC). Até o ano de 2005, o Ministério do Desenvolvimento, Planejamento e Gestão (MDPG) havia substituído 24.306 funcionários terceirizados por concursados e, entre os anos de 2006 a 2010, comprometeu-se a realizar mais 33.125 substituições, o que totalizaria substituir 57.400 terceirizados por concursados (TCU, 2005).

Entre anos de 2003 e 2015, houve um aumento de 34% no número de servidores públicos no governo federal, subindo de 534.392 para 716.521, respectivamente. O maior crescimento ocorreu no número de servidores de autarquias, da ordem de 53,6% no período de 2003 a 2015. Enquanto isso, o número de servidores em fundações públicas diminuiu 5,5% no mesmo período, passando de 97.912 para 92.515 servidores (MDPG, 2017).

Além disso, o governo se preocupou em recuperar a força de trabalho no setor público e substituir os terceirizados que trabalhavam em áreas estratégicas do Estado. De 2003 a 2008, do total de 108 mil concursos autorizados, 32 mil foram destinados a substituir pessoal temporário ou terceirizados que exerciam funções privativas de servidores. Houve também uma política de valorização dos servidores, por meio de aumentos salariais: os vencimentos de algumas categorias do serviço público federal tiveram ganhos nominais de até 238% no período de 2003 a 2007 (MDPG, 2017).

Mais recentemente, devido à crise fiscal enfrentada pelo Governo Federal, foi editada a Medida Provisória nº 792, de 26 de julho de 2017, que retoma o Plano de Demissão Voluntária que ocorreu no governo Collor, chamado agora de Programa de Desligamento Voluntário, além de possibilitar a redução da jornada de trabalho com remuneração proporcional e licenças sem remuneração com pagamento de incentivo pecuniário.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Este capítulo apresenta a caracterização da pesquisa, o modelo de pesquisa, os sujeitos estudados e as técnicas e instrumentos de coleta de dados.

#### **3.1. Caracterização da Pesquisa**

Para atingir o objetivo proposto nesta dissertação – identificar os fatores que influenciam a saída dos servidores na Capes – foi desenvolvido um estudo de caso, que, segundo Godoy (1995), tem como objeto de investigação uma unidade social, seja ela uma organização, instituição, indivíduo, grupo deles ou comunidade. Yin (2001) define o estudo de caso como uma pesquisa empírica que visa a investigar fenômenos atuais em um contexto de vida real.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva-exploratória. É descritiva, pois descreve as características do objeto de estudo em relação ao fenômeno estudado. É, também, exploratória, pois visa a tornar os fatores que determinam ou contribuem para a IR mais explícitos para, posteriormente, tentar explicar suas causas. (Silva & Menezes, 2005).

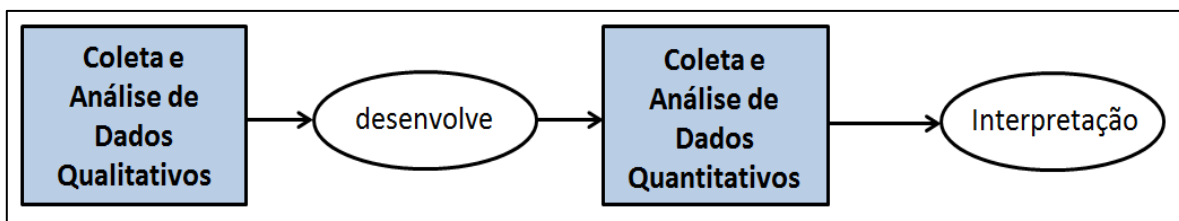
Para a investigação, diferentes métodos de coleta de dados serão utilizados. Para a etapa qualitativa, método mais subjetivo envolvendo o exame e a reflexão sobre as percepções do indivíduo (Collis & Hussey, 2005), foi utilizada a técnica de entrevistas semiestruturadas. Já na etapa quantitativa, que visa à mensuração do fenômeno a partir da coleta e análise estatística de dados numéricos (Collis & Hussey, 2005) foi elaborado um questionário contendo escala já validada, que possibilitou a comparação com outros estudos nacionais. Segundo Yin (2001), essa etapa permite a identificação de opiniões, hábitos e reações. Também, foi feita uma análise documental, elaborada a partir de documentos que não receberam tratamento analítico (Gil, 1999), como solicitações de informação por meio do Sistema Eletrônico de Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), sítio institucional e documentos oficiais, como leis, decretos e portarias.

Nota-se que a pesquisa realizada utilizou a triangulação de métodos que, segundo Yin (2001), refere-se à utilização de diferentes métodos e fontes durante a coleta de dados visando a corroborar com a explicação do fenômeno. Ainda de acordo com o autor, a utilização de múltiplas fontes de dados possibilita que a pesquisa associe uma pluralidade

de questões históricas e comportamentais, que, no entanto, devem desenvolver linhas convergentes de investigação.

Creswell e Plano Clark (2011) classificam o desenho da pesquisa apresentado como exploratório sequencial, que, em contraste com o desenho explicativo sequencial, prioriza a coleta e análise de dados qualitativos. A partir desses dados, realizou-se uma segunda coleta quantitativa com o objetivo de testar ou generalizar as descobertas iniciais. Por fim, os resultados quantitativos são discutidos considerando-se os resultados qualitativos iniciais (Figura 3.1).

**Figura 3.1 – Desenho exploratório sequencial**



Fonte: Adaptado de Creswell e Plano Clark (2011)

Visando a alcançar os objetivos propostos neste estudo, foram propostas as seguintes etapas:

1. Revisão da produção acadêmica sobre o tema do estudo, em especial rotatividade efetiva e IR;
2. Coleta de dados através de pesquisa documental sobre a entrada e saída de servidores no período dos últimos três concursos;
3. Elaboração e validação do roteiro de entrevista por meio do cálculo do coeficiente de validação de conteúdo (CVC);
4. Realização de entrevistas semiestruturadas com ex-servidores da Capes visando a descobrir os fatores que motivaram sua saída;
5. Transcrição, análise e tratamento dos dados pela técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2006).
6. Categorização dos enunciados com base na revisão de literatura sobre o tema;
7. Elaboração e aplicação de questionário contendo a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) e antecedentes coletados na fase de entrevista;
8. Validação estatística do questionário – validação fatorial;

9. Análise estatística dos dados coletados no questionário;
10. Discussão dos resultados;
11. Proposição de um plano de ação.

Na etapa qualitativa, foram realizadas entrevistas com servidores da Capes que deixaram a organização voluntariamente nos últimos cinco anos escolhidos por conveniência, desde que ex-servidores de mesma diretoria não fossem entrevistados seguidamente para evitar que uma possível repetição nos antecedentes da rotatividade. No total, foram entrevistados oito funcionários que deixaram a organização pesquisada com o objetivo de buscar os fatores que influenciaram o processo de decisão de saída efetiva desses servidores, o que representa uma amostra de 13,8 % da população total de 58 ex-servidores de acordo com o recorte escolhido para essa etapa.

Já na etapa quantitativa, foi enviado um questionário a todos os servidores que se encontravam no exercício de suas funções na Capes, visando a coletar dados sobre a IR e verificar o que os motivariam a sair da organização com base nas variáveis encontradas na fase anterior. Para isso, realizou-se uma divulgação da pesquisa, o que resultou em 169 questionários completamente preenchidos. Assim, obteve-se uma amostra de 47,5 % da população total de 356 servidores ativos lotados na instituição. Esta amostra pode ser caracterizada como não probabilística por conveniência (Vergara, 2009).

### **3.2. Sujeitos da Pesquisa**

A população estudada é formada pelos servidores ativos da Capes (etapa quantitativa) e aqueles que deixaram a organização voluntariamente (etapa qualitativa). Eles ocupam os cargos de Analista, Assistente e Auxiliar, que fazem parte da carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia (C&T), estruturada pela Lei nº. 8.691, de 28 de julho de 1993.

Essa carreira exerce atividades de apoio à direção, coordenação, organização, planejamento, controle e avaliação de projetos de pesquisa e desenvolvimento na área de Ciência e Tecnologia, bem como toda atividade de suporte administrativo em órgãos e entidades como Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), dentre outras.

Tabela 3.1 – Vencimento básico de Analista, Assistente e Auxiliar em C&amp;T.

Cargo	Classe	Padrão	Vencimento Básico
Analista em C&T	SÊNIOR	III	8.539,42
		II	8.232,44
		I	7.937,44
	PLENO III	III	7.518,80
		II	7.249,30
		I	6.988,66
	PLENO II	III	6.621,23
		II	6.384,83
		I	6.156,23
	PLENO I	III	5.832,99
		II	5.626,18
		I	5.425,29
JÚNIOR	III	5.140,64	
	II	4.958,18	
	I	4.781,17	
Assistente em C&T	ASSISTENTE III	III	4.279,39
		II	4.135,16
		I	3.996,17
	ASSISTENTE I	VI	3.866,60
		V	3.735,78
		IV	3.608,20
		III	3.490,34
		II	3.370,93
		I	3.254,44
	ASSISTENTE I	VI	3.146,73
		V	3.037,86
		IV	2.931,20
III		2.831,60	
II		2.731,30	
I		2.632,87	
Auxiliar em C&T	AUXILIAR II	VI	1.666,80
		V	1.627,03
		IV	1.588,11
		III	1.550,02
		II	1.513,01
		I	1.476,79
	AUXILIAR I	VI	1.415,78
		V	1.381,86
		IV	1.348,94
		III	1.316,69
		II	1.285,41
		I	1.254,78

Fonte: Lei nº 13.326, de 29 de julho de 2016.

Os cargos de Analista, Assistente e Auxiliar em C&T estão divididos classes e padrões e sua remuneração foi atualizada pela Lei nº. 13.326, de 29 de julho de 2016 (Tabela 3.1). Além do vencimento básico apresentado, a remuneração dos servidores da carreira também é composta pela Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia (GDACT) e pela Retribuição por Titulação (RT) para analistas ou Gratificação de Qualificação (GQ), no caso dos assistentes e auxiliares.

Atualmente, o quadro de pessoal é composto por 411 servidores ativos, segundo dados do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. No concurso mais recente, realizado em 2012, foi aberto um total de 140 vagas tendo 194 candidatos aprovados e nomeados para somar-se com os servidores já existentes (Tabela 3.2).

**Tabela 3.2 – Número de vagas no edital/número de candidatos empossados**

Ano do concurso	Instituição Promotora	Número de vagas no edital			Número de candidatos empossados		
		Analista	Assistente	Total	Analista	Assistente	Total
2002	Cespe	19	-	19	31	-	31
2008	Cesgranrio	90	50	140	156	91	247
2012	Cespe	70	70	140	104	90	194

Fonte: SIAPE.

Observa-se que não houve concurso para provimento do cargo de Assistente e Auxiliar em C&T no ano de 2002. Isso se deve à edição do Decreto nº 4.178, de 1º de abril de 2002, que extinguiu os cargos, vagas e os que vierem a vagar, de Assistente e de Auxiliar da referida carreira. Esse decreto foi posteriormente revogado pelo Decreto nº 5.253, de 25 de outubro de 2004. Contudo, verifica-se que, mesmo após sua revogação, não houve concurso para o cargo de Auxiliar em C&T.

### **3.3. Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados**

Nessa seção, são apresentados os instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados. Cada pesquisa tem seus métodos e técnicas específicos para a obtenção dos dados que serão escolhidos de acordo com o objetivo a ser alcançado (Andrade, 2009). Ainda segundo a autora, para se aplicar as técnicas selecionadas, são utilizados instrumentos de pesquisa. Se uma pesquisa vai fundamentar a coleta de dados nas entrevistas, torna-se necessário pesquisar o assunto, para depois elaborar o roteiro ou formulário.

Essa coleta foi realizada em três etapas: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionário.

### **3.3.1. Pesquisa Bibliométrica**

Apesar de haver uma rica literatura empírica sobre rotatividade em organizações privadas (Moynihan & Pandey, 2008), estudos no setor público parecem ser incipientes. Nesse sentido, a pesquisa bibliométrica é um instrumento essencial para se analisar as características das publicações sobre o tema, verificar os avanços dos modelos teóricos e metodológicos utilizados e identificar lacunas de pesquisa existentes na área (Zupic & Cater, 2015).

Nesse contexto, esta pesquisa torna-se significativa dado que não se encontrou nenhuma pesquisa bibliométrica sobre o tema de Rotatividade no Serviço Público, evidenciando uma lacuna de pesquisa que deve ser suprida.

A análise bibliométrica se baseia na evidenciação quantitativa dos parâmetros de um conjunto definido de artigos sobre um determinado tema. Para mensurar, interpretar e avaliar os resultados obtidos das buscas, pesquisadores recorrem a técnicas bibliométricas, que são análises quantitativas com fins de mensurar a produção e disseminação científica (Araújo, 2006). Segundo El-Maamiry e Ghauri (2013), a bibliometria é utilizada por várias áreas da ciência e emprega indicadores quantitativos, como: número de artigos, número de citações, coautoria e estruturais (co-publicações, índice de afinidade, redes científicas medidas por citações, ocorrência de palavras e técnicas de representação visual).

Para composição desta pesquisa bibliométrica, realizou-se um levantamento de artigos científicos revisados por pares publicados entre os anos de 2006 e 2017 em periódicos nacionais e internacionais por meio de busca no Portal de Periódicos da Capes, SPELL e Web of Science.

Foram utilizados os termos rotatividade, intenção de rotatividade, intenção de sair, intenção de deixar, intenção de permanecer, intenção de ficar, em língua portuguesa, e seus respectivos correspondentes em inglês: *employee turnover*, *turnover intention*, *intention to leave/quit*, *intention to stay*. Em razão do escopo deste estudo, priorizaram-se estudos no setor público nas áreas de Administração, Psicologia e Saúde.



### 3.3.2. Pesquisa Documental

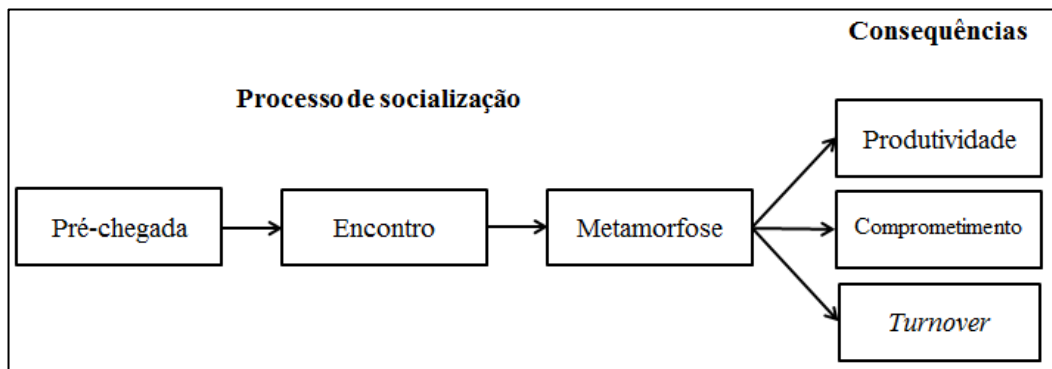
Por meio da pesquisa documental, foi feito um levantamento sobre a entrada (nomeação, posse e entrada em exercício) e saída de servidores no período dos últimos três concursos para compreender a realidade atual da instituição. Como o foco é a rotatividade voluntária, serão considerados os servidores aprovados em concurso público, que tomaram posse e entraram em exercício, e que optaram de forma voluntária por deixar o cargo, ou seja, falecimentos e aposentadorias serão desconsiderados.

Essas informações foram solicitadas à Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), que enviou informações obtidas a partir do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE). Além desses dados, também foram consultados o sítio institucional, leis, relatórios, portarias e outros documentos oficiais.

### 3.3.3. Entrevistas

Para a etapa qualitativa, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado, tendo como objetivo coletar informações sobre o que pode ter motivado servidores da Capes a deixarem a organização. A elaboração do roteiro foi baseada nas etapas do processo de socialização apresentado por Robbins e Judge (2013), conforme figura 3.2. Desse modo, conseguiu-se acompanhar a trajetória de cada funcionário na organização desde o momento que antecede à sua entrada (pré-chegada) até sua saída.

Figura 3.2 – Modelo de Socialização



Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2013)

Por essa razão, o roteiro de entrevista está dividido em três blocos. O primeiro refere-se à pré-chegada e tem como objetivo identificar os fatores de levaram o indivíduo a

realizar o concurso e suas expectativas iniciais em relação ao trabalho e à organização. Já o segundo bloco, refere-se ao encontro e visa a verificar se suas expectativas foram atendidas, além das percepções do funcionário em relação à organização. Por fim, o terceiro bloco abordou o processo de metamorfose e os fatores que influenciaram a decisão de sair.

### 3.3.3.1. Processo de Validação do Roteiro de Entrevista

Após sua elaboração, o roteiro de entrevista foi encaminhado a 12 juízes com experiência sobre o tema, dos quais cinco retornaram com a avaliação. Nesse sentido, o roteiro de entrevista utilizado na pesquisa foi avaliado por cinco juízes por meio do cálculo do coeficiente de validação de conteúdo (CVC) segundo os preceitos de Hernandez-Nieto (2002). O roteiro de entrevista elaborado inicialmente com 23 perguntas é apresentado no Apêndice A.

A avaliação mediante cálculo do CVC consiste na análise de cada item por juízes no sentido de verificar se há clareza da linguagem (se as perguntas são suficientemente claras e adequadas), pertinência prática (se as perguntas propostas são pertinentes para o contexto pesquisado) e relevância teórica (se a pergunta é pertinente ao estudo realizado). As perguntas são avaliadas quanto ao nível de adequação em uma escala Likert de 5 pontos, onde 5 representa maior intensidade da dimensão avaliada (clareza, pertinência e relevância teórica) e 1, menor intensidade. Caso julgassem necessário, podem sugerir melhorias utilizando uma coluna de sugestões. O formulário para validação do instrumento encaminhado aos especialistas é apresentado no Apêndice B.

O cálculo do CVC seguiu as seguintes etapas, conforme proposto por Hernández-Nieto (2002):

1. A partir das notas dos juízes, obteve-se a média das notas de cada item ( $M_x$ ),

$$M_x = \frac{\sum_{i=1}^j x_i}{J}$$

onde  $\sum_{i=1}^j x_i$  refere-se à soma das notas dos juízes e  $J$  representa o número de juízes que avaliaram o item;

2. Com base na média, calculou-se o CVC inicial ( $CVC_i$ ) de cada item:

$$CVC_i = \frac{M_x}{V_{m\acute{a}x}}$$

onde  $V_{m\acute{a}x}$  representa o valor máximo que o item poderia receber.

3. Realizou-se o cálculo do erro ( $Pe_i$ ), que é igual para todos os itens, com o objetivo de retirar possíveis vieses dos juízes:

$$Pe_i = \left(\frac{1}{J}\right)^J$$

4. Em seguida, obteve-se o CVC final de cada item ( $CVC_c$ ):

$$CVC_c = CVC_i - Pe_i$$

5. Por fim, calcula-se o CVC total do roteiro de entrevista ( $CVC_t$ ) em cada um dos critérios de avaliaao (clareza da linguagem, pertinência prática e relevância teórica):

$$CVC_t = Mcvc_i - Mpe_i$$

onde  $Mcvc_i$  significa a média do CVC dos itens e  $Mpe_i$ , a média de erros dos itens do roteiro de entrevista.

Após esse cálculo, adotaram-se como aceitável somente os itens com  $CVC_c \geq 0,70$  e  $CVC_t \geq 0,70$  para o instrumento no geral (Cassepp-Borges, Balbinotti & Teodoro, 2010).

No que tange à clareza da linguagem, o instrumento apresentou um  $CVC_t = 0,95$ , portanto acima do valor aceitável (Tabela 3.3). Contudo, foram sugeridas modificaoes nos itens 1.1, 1.4, 1.5, 2.6 para que houvesse melhor delimitaao e entendimento da pergunta. Além disso, aconselhou-se que os itens 2.1 e 2.4 fossem divididos em duas perguntas.

Tabela 3.3. Cálculo do CVC para clareza da linguagem do instrumento

ITEM	MÉDIA	$CVC_i$	$Pe_i$	$CVC_c$
1.1. Já era servidor público?	4,2	0,84	0,00032	0,83968
1.2. O que o/a atraiu para o serviço público?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
1.3. O que o/a levou a fazer o concurso da Capes?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
1.4. Você fez outros concursos na época?	4,2	0,84	0,00032	0,83968
1.5. Você já conhecia a Capes?	4,4	0,88	0,00032	0,87968
1.6. Quais eram suas expectativas (com relação à organização e ao trabalho) ao entrar na Capes?	4,2	0,84	0,00032	0,83968
2.1. Como foi sua chegada à organização? Houve um processo de ambientação?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
2.2. Suas expectativas (item 1.6) foram correspondidas?	5	1	0,00032	0,99968
2.3. Como era o seu ambiente de trabalho?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
2.4. Como era sua relação com a chefia e seus colegas?	5	1	0,00032	0,99968
2.5. O que havia de mais favorável na Capes? E de mais desfavorável?	5	1	0,00032	0,99968
2.6. Você mudaria algo no seu ambiente de trabalho? O quê?	4,4	0,88	0,00032	0,87968
2.7. Como foi sua trajetória dentro da organização?	4,4	0,88	0,00032	0,87968
3.1. Como se deu sua saída da Capes?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
3.2. Quais motivos o/a levaram a deixar a Capes?	5	1	0,00032	0,99968
3.3. Dos motivos mencionados, qual seria o que mais pesou para sua saída?	5	1	0,00032	0,99968
3.4. Onde você está trabalhando atualmente?	5	1	0,00032	0,99968
3.5. Quais as principais diferenças entre seu cargo atual e o da Capes?	5	1	0,00032	0,99968
3.6. Você se arrepende de ter saído? O que o faria voltar?	5	1	0,00032	0,99968
3.7. Qual a sua trajetória após deixar o cargo? Ocupou outros cargos?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
3.8. Você continua fazendo concursos?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
3.9. Se pudesse escolher, qual seria o a organização que você gostaria de trabalhar (outro órgão público federal do Poder Executivo, de outro poder, empresa privada etc.)? Por quê?	5	1	0,00032	0,99968
3.10. Gostaria de fazer mais algum comentário ou deixar registrado mais algum ponto que não tratamos?	5	1	0,00032	0,99968
	$CVC_t$			<b>0,950984348</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Já a pertinência prática do instrumento apresentou um  $CVC_t = 0,96$ , acima do ponto de corte estabelecido (Tabela 3.4).

Tabela 3.4. Cálculo do CVC para pertinência prática do instrumento

ITEM	MÉDIA	$CVC_i$	$Pe_i$	$CVC_c$
1.1. Já era servidor público?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
1.2. O que o/a atraiu para o serviço público?	5	1	0,00032	0,99968
1.3. O que o/a levou a fazer o concurso da Capes?	5	1	0,00032	0,99968
1.4. Você fez outros concursos na época?	4,6	0,92	0,00032	0,91968
1.5. Você já conhecia a Capes?	4,6	0,92	0,00032	0,91968
1.6. Quais eram suas expectativas (com relação à organização e ao trabalho) ao entrar na Capes?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
2.1. Como foi sua chegada à organização? Houve um processo de ambientação?	4,6	0,92	0,00032	0,91968
2.2. Suas expectativas (item 1.6) foram correspondidas?	5	1	0,00032	0,99968
2.3. Como era o seu ambiente de trabalho?	4,6	0,92	0,00032	0,91968
2.4. Como era sua relação com a chefia e seus colegas?	5	1	0,00032	0,99968
2.5. O que havia de mais favorável na Capes? E de mais desfavorável?	5	1	0,00032	0,99968
2.6. Você mudaria algo no seu ambiente de trabalho? O quê?	5	1	0,00032	0,99968
2.7. Como foi sua trajetória dentro da organização?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
3.1. Como se deu sua saída da Capes?	4,6	0,92	0,00032	0,91968
3.2. Quais motivos o/a levaram a deixar a Capes?	5	1	0,00032	0,99968
3.3. Dos motivos mencionados, qual seria o que mais pesou para sua saída?	5	1	0,00032	0,99968
3.4. Onde você está trabalhando atualmente?	5	1	0,00032	0,99968
3.5. Quais as principais diferenças entre seu cargo atual e o da Capes?	4,4	0,88	0,00032	0,87968
3.6. Você se arrepende de ter saído? O que o faria voltar?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
3.7. Qual a sua trajetória após deixar o cargo? Ocupou outros cargos?	5	1	0,00032	0,99968
3.8. Você continua fazendo concursos?	4,6	0,92	0,00032	0,91968
3.9. Se pudesse escolher, qual seria o a organização que você gostaria de trabalhar (outro órgão público federal do Poder Executivo, de outro poder, empresa privada etc.)? Por quê?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
3.10. Gostaria de fazer mais algum comentário ou deixar registrado mais algum ponto que não tratamos?	4,6	0,92	0,00032	0,91968
				<b>0,96141913</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à relevância teórica o instrumento apresentou um  $CVC_t = 0,94$ , acima do ponto de corte estabelecido (Tabela 3.5).

Tabela 3.5. Cálculo do CVC para relevância teórica do instrumento

ITEM	MÉDIA	$CVC_i$	$Pe_i$	$CVC_c$
1.1. Já era servidor público?	4,4	0,88	0,00032	0,87968
1.2. O que o/a atraiu para o serviço público?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
1.3. O que o/a levou a fazer o concurso da Capes?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
1.4. Você fez outros concursos na época?	4,4	0,88	0,00032	0,87968
1.5. Você já conhecia a Capes?	4,6	0,92	0,00032	0,91968
1.6. Quais eram suas expectativas (com relação à organização e ao trabalho) ao entrar na Capes?	5	1	0,00032	0,99968
2.1. Como foi sua chegada à organização? Houve um processo de ambientação?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
2.2. Suas expectativas (item 1.6) foram correspondidas?	5	1	0,00032	0,99968
2.3. Como era o seu ambiente de trabalho?	5	1	0,00032	0,99968
2.4. Como era sua relação com a chefia e seus colegas?	5	1	0,00032	0,99968
2.5. O que havia de mais favorável na Capes? E de mais desfavorável?	5	1	0,00032	0,99968
2.6. Você mudaria algo no seu ambiente de trabalho? O quê?	5	1	0,00032	0,99968
2.7. Como foi sua trajetória dentro da organização?	4,4	0,88	0,00032	0,87968
3.1. Como se deu sua saída da Capes?	4,4	0,88	0,00032	0,87968
3.2. Quais motivos o/a levaram a deixar a Capes?	5	1	0,00032	0,99968
3.3. Dos motivos mencionados, qual seria o que mais pesou para sua saída?	5	1	0,00032	0,99968
3.4. Onde você está trabalhando atualmente?	5	1	0,00032	0,99968
3.5. Quais as principais diferenças entre seu cargo atual e o da Capes?	4,2	0,84	0,00032	0,83968
3.6. Você se arrepende de ter saído? O que o faria voltar?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
3.7. Qual a sua trajetória após deixar o cargo? Ocupou outros cargos?	4,8	0,96	0,00032	0,95968
3.8. Você continua fazendo concursos?	5	1	0,00032	0,99968
3.9. Se pudesse escolher, qual seria o a organização que você gostaria de trabalhar (outro órgão público federal do Poder Executivo, de outro poder, empresa privada etc.)? Por quê?	4,6	0,92	0,00032	0,91968
3.10. Gostaria de fazer mais algum comentário ou deixar registrado mais algum ponto que não tratamos?	4,2	0,84	0,00032	0,83968
<b><math>CVC_t</math></b>				<b>0,949245</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por fim, todos os itens foram ajustados conforme as sugestões dos juízes e o processo de validade de conteúdo, por meio do cálculo do CVC (Hernandez-Nieto, 2002), determinou um total de 25 perguntas para compor a versão final do roteiro de entrevista (Apêndice D).

### 3.3.4. Questionário

Esta fase da coleta de dados visou a levantar dados sobre a IR dos servidores ativos da Capes, bem como identificar os antecedentes do *turnover* que os motivariam a sair da organização com base nas variáveis que encontradas na fase de entrevistas. Para isso, foi elaborado um questionário dividido em três partes (Apêndice D). A primeira parte (Bloco 1) foi composta por assertivas com o intuito de levantar dados demográficos, como gênero, idade, escolaridade, estado civil, se tem filhos, cargo ocupado, tempo de serviço e se possui cargo de chefia.

A segunda parte (Bloco 2) coletou dados sobre a IR dos servidores ativos e sobre a procura de informações, realização e aprovação em concursos públicos nos últimos 12 meses. Por meio da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), foi possível avaliar o grau em que o funcionário elabora planos sobre a saída da organização onde trabalha através de três itens: se ele pensa, planeja ou tem vontade de sair da organização (Siqueira *et al.*, 1997; Siqueira *et al.*, 2014). As respostas foram dadas em uma escala Likert de cinco pontos (1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre).

Para dessa escala, os autores aplicaram os três itens a 216 trabalhadores de organizações públicas ou privadas. Procedeu-se com Análise Fatorial Exploratória, primeiramente, com os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,772) e de Esfericidade de Barlett ( $X^2=669,102$ ), resultados suficientes para a extração de um fator pelo método *Principal Axis Factoring* que explicou 91,475% da variância total, com autovalor de 2,617. No que tange ao índice de precisão (Alfa de Cronbach), enquanto Pasquali (2008) sugere alfas acima de 0,70 como confiáveis, para Nunnally e Berstein (1994), valores acima de 0,80 são de alta confiabilidade. Portanto, a escala tem seu índice de precisão altamente satisfatório ( $\alpha=0,95$ ). Optou-se, ainda, por utilizar a EIR devido à possibilidade de comparação com outros estudos desenvolvidos em âmbito nacional.

A terceira parte do questionário foi composta por uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo 1 nada importante, 2 pouco importante, 3 razoavelmente importante, 4 importante ou 5 muito importante, visando a identificar os antecedentes do *turnover* que os motivariam a sair da organização com base nas variáveis encontradas na fase de entrevistas. Escalas *Likert* são utilizadas para levantamentos de atitudes, opiniões e avaliações em que o

respondente avalia um fenômeno em uma escala de, geralmente, cinco alternativas (Günther, 2003).

Os antecedentes avaliados foram: Remuneração, Equilíbrio entre vida e trabalho, Autorrealização, Atividades mecânicas, Ambiente de trabalho, Organização do trabalho, Carga de trabalho, Atuação do setor de GP, Oportunidade de assumir cargos de chefia ou função gratificada, Stress, Oportunidades de treinamento e Reconhecimento do trabalho.

Este questionário foi enviado a todos os servidores que se encontravam no exercício de suas funções durante o período em que ocorreu a pesquisa pelo *Google Forms* e respondido por adesão. Ele foi estruturado de forma a preservar a identidade dos participantes e para que nenhuma das perguntas ficasse sem resposta.

Apresentadas as características da pesquisa e os sujeitos estudados, bem como as técnicas e instrumentos de coleta de dados, volta-se a seguir para a análise e discussão dos dados coletados.



## 4. Resultados e Discussão

Este capítulo descreve a análise dos dados provenientes das coletas realizadas. Para isso, ele foi dividido em quatro seções, iniciando-se pela análise dos dados encontrados na pesquisa documental sobre a situação atual da organização. Em segundo lugar, analisam-se as declarações dadas pelos entrevistados, resultantes da análise de conteúdo realizada para, em seguida, examinar os dados coletados no questionário aplicado aos servidores ativos da Capes. Por fim, discutem-se os resultados encontrados à luz da literatura sobre o tema.

### 4.1. Resultados e Discussão da Pesquisa Bibliométrica

A pesquisa bibliométrica resultou, inicialmente, em 90 artigos dos quais, aplicados os critérios de seleção, 47 foram selecionados. Esses artigos foram compilados quantitativamente em uma planilha Excel a partir de variáveis demográficas e metodológicas (Quadro 4.1). Esses dados foram analisados por meio da técnica de estatística descritiva (frequência e porcentagens) gerando os seguintes dados apresentados a seguir.

**Quadro 4.1 – Aspectos de análise adotados na pesquisa bibliométrica**

	Aspectos de análise	Definição
1	Ano	Ano de publicação da pesquisa
2	País	País onde ocorreu a coleta de dados
3	Periódico	Periódico no qual a pesquisa foi publicada
4	Qualis	Estrato segundo a Classificação de Periódicos da Capes no Quadriênio 2013-2016
5	Objetivo(s) da pesquisa	Principal(is) objetivo(s) da pesquisa
6	Achado(s) teórico(s) e/ou empírico(s)	Principal(is) achado(s) teórico(s) e/ou empírico(s) da pesquisa
7	Desenho da pesquisa	Survey, estudo de caso, teórico
8	Delineamento de pesquisa	Descritivo, Correlacional,
9	Natureza dos dados	Quantitativo, Qualitativo, Quali-Quanti

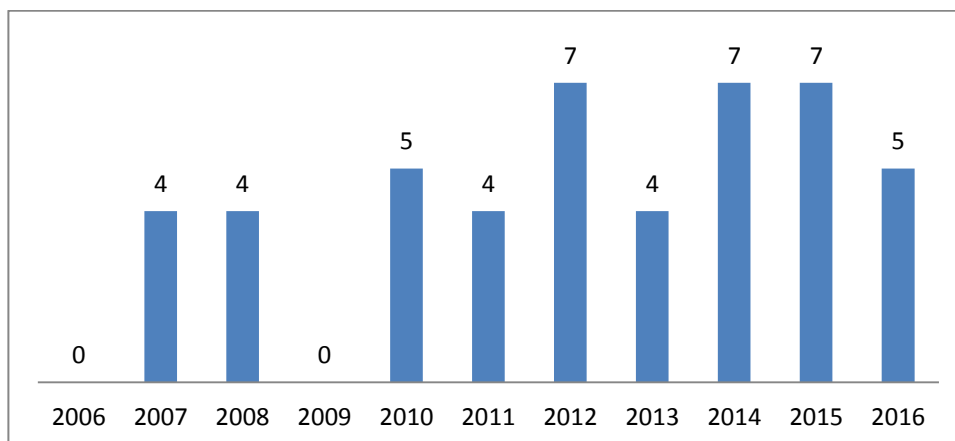
Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.1. Análise das Variáveis Demográficas e Metodológicas

Quanto ao ano de publicação da pesquisa, verifica-se que houve uma crescente evolução de publicações por ano (Figura 4.1). Levando-se em consideração a amostra de artigos selecionados, constata-se que 2012, 2014 e 2015 foram os anos com o maior

número de artigos publicados (7), seguido pelos anos de 2010 e 2016, com cinco artigos publicados sobre o tema.

**Figura 4.1 – Produção por ano**



**Fonte:** Elaboração própria.

No que tange ao país onde ocorreu a coleta de dados (Tabela 4.1), verifica-se que há uma predominância de pesquisas sobre rotatividade no serviço público nos Estados Unidos, com 24 pesquisas realizadas, o que pode ser explicado pela tradição teórica-metodológica que o país possui no tema. Pesquisas sobre rotatividade no serviço público no Brasil apresentaram um número considerável, com oito publicações. Há também um pequeno número de pesquisas sobre o tema na Coreia do Sul (4) e no Reino Unido (3). Destacam-se publicações em países em desenvolvimento como é o caso de pesquisas da Índia (1), Malásia (1) e China (1).

**Tabela 4.1 – País(es) onde ocorreram as pesquisas**

Países	Frequência de pesquisas realizadas
Estados Unidos	24
Brasil	8
Coreia do Sul	4
Reino Unido	3
Letônia	1
Índia	1
Noruega	1
Malásia	1
Holanda	1
China	1
Não informado	2

**Fonte:** Próprio autor

A análise dos artigos demonstrou a predominância de publicações em periódicos internacionais sobre as publicações nacionais. Dos 47 artigos selecionados, 39 foram

publicados em periódicos internacionais. Desse total, mais de 50% das publicações (28) estão nos estratos superiores (A1, A2 e B1) da classificação de periódicos da CAPES referente ao Quadriênio 2013-2016 na área de Administração (Tabela 4.2), dentre os quais, 24 pesquisas estão nos estratos A1 e A2. A não classificação no Qualis periódicos da CAPES significa apenas que nenhum dos programas de pós-graduação da área publicou em determinado periódico.

Dentre os periódicos nacionais, destacam-se a Revista de Administração Pública (RAP-FGV), Novos Estudos – CEBRAP e Revista do Serviço Público (RSP). Essas revistas estão nos estratos A2, B1 e B2, respectivamente. Já os periódicos internacionais, pode-se destacar *Journal of Public Administration Research and Theory*, *Public Administration Review*, *Review of Public Personnel Administration*, que estão nos estratos A.

**Tabela 4.2 – Frequência de Periódicos e seus respectivos estratos no Qualis.**

<b>Periódico</b>	<b>Frequência</b>	<b>Qualis</b>
<i>Journal of Public Administration Research and Theory</i>	7	A1
<i>Public Administration Review</i>	3	A1
<i>Administration &amp; Society</i>	2	A1
<i>International Review of Administrative Sciences</i>	1	A1
<i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>	1	A1
<i>International Journal of Public Sector Management</i>	1	A1
<i>Academy of Management Perspectives</i>	1	A1
<i>Public Administration</i>	1	A1
<i>Review of Public Personnel Administration</i>	5	A2
Revista de Administração Pública	2	A2
Novos Estudos – CEBRAP	1	B1
Revista do Serviço Público	2	B2
Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace	1	B3
Cadernos ENAP	1	C
<i>Public Personnel Management</i>	6	-
<i>American Review of Public Administration</i>	3	-
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	2	-
<i>SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION</i>	1	-
<i>Journal of Management Development</i>	1	-
Revista ESPACIOS	1	-
<i>Organization Development Journal</i>	1	-
<i>Journal of Policy Analysis and Management</i>	1	-
<i>Social Behavior and Personality</i>	1	-
<i>International Public Management Journal</i>	1	-

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere aos objetivos, verifica-se que as pesquisas analisadas buscavam principalmente: contribuir para a compreensão da rotatividade de funcionários e substituir equívocos existentes sobre o tema; identificar os determinantes da rotatividade;

analisar/examinar a relação entre IR e outras variáveis, como Satisfação no Trabalho, PSM, Motivação, Liderança, Práticas de GRH e Suporte Organizacional Percebido; verificar se a IR é um preditor confiável da rotatividade efetiva e testar modelo de IR proposto (Quadro 4.2).

**Quadro 4.2 – Principais objetivos e achados teóricos/empíricos das pesquisas**

Autor(es)	País(es) da Pesquisa	Objetivos da Pesquisa	Achado(s) teórico(s) e/ou empírico(s)
Klein & Mascarenhas (2016)	Brasil	Analisar a relação entre motivação, evasão e satisfação.	A evasão é determinada principalmente por fatores motivacionais extrínsecos, como remuneração.
Campbell & Im (2016)	Coreia do Sul	Examinar a relação entre <i>Public Service Motivation</i> (PSM), comportamento de cidadania organizacional orientado para a mudança (CCO-OM) e IR.	CCO-OM desempenha um papel mediador na relação entre PSM e intenção de rotatividade.
Ludviga, Senņikova & Kalviņa (2016)	Letônia	Descobrir quais dos fatores que determinam o nível de satisfação identificados no trabalho devem ser abordados para diminuir a rotatividade de funcionários.	O crescimento na carreira tem o efeito mais forte nas intenções de permanecer. Remuneração como fator mais importante para a atração de funcionários mais jovens.
Diógenes, Paschoal, Neiva & Meneses (2016)	Brasil	Verificar a influência do suporte organizacional percebido sobre a IR.	A percepção de suporte organizacional relaciona-se negativamente com a IR.
Siqueira & Alves (2016)	Brasil	Analisar a rotatividade dos professores de um campus fora da sede.	Elevado índice de rotatividade dos professores. Ausência de política de GRH é um ponto crítico.
Cohen; Blake & Goodman (2015)	Estados Unidos	Avaliar a IR como um <i>proxy</i> confiável e preditor da rotatividade efetiva.	IR e rotatividade efetiva são conceitos distintos, estimados por variáveis diferentes. Retenção deve-se concentrar em características demográficas únicas e práticas de GRH.
Kim (2015)	Coreia do Sul	Examinar a influência da motivação no trabalho, suporte social, PSM e <i>burnout</i> sobre a IR.	Motivação intrínseca está negativamente relacionada com a IR, enquanto o autossacrifício (um dos elementos de PSM) está relaciona-se positivamente.
Ertas (2015)	Estados Unidos	Comparar a IR e motivação no trabalho de funcionários nascidos após 1980 e da geração anterior.	Funcionários da geração mais nova estão mais propensos à IR e a maioria das características do trabalho não influenciam nessa decisão.
Ghosh, Rai, Chauhan, Gupta, & Singh (2015)	Índia	Explorar papel mediador da satisfação de contexto entre a percepção dos funcionários sobre as características do trabalho e sua IR.	Satisfação de contexto é fundamental para estabelecer um ambiente positivo e diminuir a IR.

<b>Autor(es)</b>	<b>País(es) da Pesquisa</b>	<b>Objetivos da Pesquisa</b>	<b>Achado(s) teórico(s) e/ou empírico(s)</b>
Shim, Park & Eom (2015)	Coreia do Sul	Examinar o papel mediador do esgotamento do trabalho e o papel moderador complexo da PSM na IR.	Demandas de trabalho têm associações diretas e indiretas com a IR por meio do esgotamento do trabalho. PSM diminui a IR.
Grissom, Viano, & Selin (2015)	-	Contribuir para a compreensão da rotatividade de funcionários.	Necessidade de organizar o pensamento sobre a rotatividade em torno dos princípios da procura e oferta de mão-de-obra.
Azevedo & Araújo (2015)	Brasil	Apresentar uma análise crítica sobre a relação entre GRH e gestão do conhecimento (GC) direcionada à rotatividade.	GRH e GC direcionada à rotatividade tendem aplicar os métodos existentes para reter e transferir o conhecimento nas organizações.
Wynen & Beeck (2014)	Estados Unidos	Analisar o efeito da crise financeira e econômica sobre a IR.	A crise tem um impacto negativo sobre a IR. Os efeitos da remuneração, treinamento e gênero na IR parecem ter mudado.
Caillier (2014)	Estados Unidos	Analisar como a liderança transformacional e a clareza da meta influenciam a auto eficácia, os comportamentos extra função e a IR.	Clareza da meta foi encontrada como mediador parcial da relação entre a liderança transformacional e a IR. A auto eficácia teve um impacto positivo nos comportamentos de extra função e na IR.
Campbell, Im & Jeong (2014)	Coreia do Sul	Examinar os efeitos da ênfase organizacional na eficiência.	Altos níveis de ênfase na eficiência estão relacionados a uma IR mais forte.
Caillier (2014)	Estados Unidos	Explorar como a liderança transformacional e a valência da missão influenciam a IR.	Liderança transformacional teve uma associação direta e negativa com IR. A relação entre liderança transformacional e IR foi parcialmente mediada pela valência da missão.
Watty-Benjamin & Udechukwu (2014)	Estados Unidos	Analisar como as práticas de GRH se relacionam com o comportamento de cidadania organizacional (CCO) e IR.	Residência, gênero, pessoal de GRH e cargos de supervisão/gerência foram fatores determinantes no relacionamento. Residência correlacionada com IR.
Lopez, Bugarin, & Bugarin (2014)	Brasil	Apresentar e analisar dados sobre a ocupação e rotatividade dos cargos DAS.	A rotatividade tem momentos de pico nos primeiros anos de governo dos presidentes. Os cargos mais altos tem maior rotatividade. Maior rotatividade entre os ocupantes de cargos de DAS que não pertencem à carreira do serviço público.

<b>Autor(es)</b>	<b>País(es) da Pesquisa</b>	<b>Objetivos da Pesquisa</b>	<b>Achado(s) teórico(s) e/ou empírico(s)</b>
Paranaíba (2014)	Brasil	Investiga a influência de Características do Trabalho e de ST na IR de servidores.	Busca por melhor remuneração/benefícios, carreiras mais atrativas e carga horária reduzida foram os principais fatores de desligamento.
Hassan (2013)	Estados Unidos	Analisar a importância de um maior esclarecimento de função com o aumento da satisfação no trabalho e a diminuição das taxas de rotatividade.	Departamentos com alto nível de esclarecimento de papéis teve níveis significativamente maiores de satisfação no trabalho e menores taxas de rotatividade.
Dysvik & Kuvaas (2013)	Noruega	Investigar a relação entre a autonomia percebida de trabalho e a IR.	A relação entre autonomia percebida de trabalho e IR foi moderada pelo suporte supervisonal percebido. Mais autonomia leva a diminuir a IR, apenas para funcionários com alto suporte supervisonal.
Wynen, Beeck & Hondeghem (2013)	Estados Unidos	Fornecer uma melhor compreensão empírica dos determinantes da mobilidade inter organizacional.	Gênero, situação de minoria, tempo de serviço e promoção são determinantes da mobilidade inter organizacional.
Ahmed, Ismail, Amin & Ramzan (2013)	Malásia	Analisar a influência do suporte organizacional percebido (SOP) e intercâmbio líder-membro (ILM) sobre comprometimento organizacional e IR.	Tanto o SOP quanto o ILM são determinantes significativos na IR. O comprometimento organizacional tem efeitos mediadores parciais sobre a IR.
Jung (2012)	Estados Unidos	Relacionar as dimensões de ambiguidade de objetivos em nível organizacional e percepções a nível individual de especificidade e importância de metas com IR.	Especificar e clarificar os objetivos e metas individuais e organizacionais, bem como fazer com que os funcionários saibam seus objetivos de seu trabalho.
Kim (2012)	Estados Unidos	Analisar o impacto da GRH na IR.	Oportunidades de promoção, treinamento e desenvolvimento, comunicação com chefia, remuneração e políticas favoráveis à família são variáveis importantes que afetam a IR.
Craig, Allen, Reid, Riemenschneider, & Armstrong (2012)	Estados Unidos	Identificar a relação entre orientação profissional e psicossocial e comprometimento organizacional afetivo (COA), envolvimento no trabalho e IR.	Relação entre orientação psicossocial, COA e IR foram significativamente relevantes. COA aparece como variável mediadora. Funcionários que tiverem experiências positivas de orientação possuem COA elevado, o que reduz a IR.
Grissom, Nicholson-Crotty, & Keiser (2012)	Estados Unidos	Analisar o impacto do gênero da chefia na ST e na rotatividade.	Gênero da chefia influencia a ST e rotatividade. A congruência de gênero aparece como variável. Menor satisfação e maior rotatividade entre funcionários do sexo masculino com chefias do sexo feminino.

Autor(es)	País(es) da Pesquisa	Objetivos da Pesquisa	Achado(s) teórico(s) e/ou empírico(s)
Praça, Freitas & Hoepers (2012)	Brasil	Demonstrar que mudanças partidárias na direção dos ministérios não necessariamente se traduzem em mudanças na composição dos cargos de confiança.	Funcionários em funções de <i>policymaking</i> são mais afetados. Órgãos afetados por escândalos de corrupção tiveram uma taxa de permanência de seus funcionários de confiança maior do que a dos demais órgãos.
Cho & Lewis (2012)	Estados Unidos	Verificar se as práticas de GRH afetam a IR e a rotatividade efetiva.	IR e <i>turnover</i> efetivo estão correlacionados, mas respondem de forma diferente aos fatores demográficos, o que sugere cautela na extrapolação do impacto aparente das práticas de RH.
Bertelli & Lewis (2012)	Estados Unidos	Analisar se a IR é influenciada por oportunidades do mercado de trabalho.	Capital humano distinto reduz a IR. Disponibilidade de alternativas de trabalho tem o efeito contrário.
Lee & Jimenez (2011)	Estados Unidos	Examinar como as práticas de gerenciamento voltadas para o desempenho influenciam a IR.	Sistema de recompensas baseado no desempenho e a supervisão de apoio ao desempenho estão associados a uma diminuição da IR.
Groeneveld (2011)	Holanda	Explorar as diferenças na rotatividade efetiva e IR por gênero e etnia.	A rotatividade de mulheres é mais associada a fatores intrínsecos, enquanto homens são mais motivados por fatores extrínsecos. Para os homens de minorias étnicas, o gerenciamento da organização e o estilo de liderança são determinantes na IR.
Grissom & Keiser (2011)	Estados Unidos	Examina como a cor (ou raça) do supervisor afeta os resultados dos burocratas de nível da rua.	Maior satisfação no trabalho e menor rotatividade quando supervisionados por um diretor de mesma raça.
Llorens & Stazyk (2011)	Estados Unidos	Avaliar a influência da equidade salarial público-privada sobre a rotatividade efetiva:	Equidade salarial público-privada não influencia significativamente a rotatividade. A sindicalização do governo estadual e a idade média dos funcionários do governo estadual estão indiretamente relacionadas ao <i>turnover</i> voluntário. Etnicidade, gênero e PSM demonstraram-se como potenciais variáveis na rotatividade.

<b>Autor(es)</b>	<b>País(es) da Pesquisa</b>	<b>Objetivos da Pesquisa</b>	<b>Achado(s) teórico(s) e/ou empírico(s)</b>
Allen, Bryant & Vardaman (2010)	-	Suprir lacuna e substituir equívocos existentes no estudo sobre rotatividade.	Remuneração e a satisfação salarial são preditores relativamente fracos de IR. Práticas de recrutamento, seleção e socialização afetam a retenção posterior.
Liu, Liu & Hu (2010)	China	Analisar a relação entre a Compatibilidade Indivíduo-Organização (CIO), satisfação no trabalho e IR.	CIO é um bom preditor de satisfação no trabalho e IR. CIO afeta a IR por meio da satisfação no trabalho como mediador.
Jung (2010)	Estados Unidos	Expandir o nível de análise de rotatividade do nível individual ao nível organizacional, utilizando as taxas de rotatividade reais organizacionais.	Os preditores significativos da rotatividade são a ambiguidade da meta, a satisfação salarial e a satisfação com política de diversidade.
Boyne, James, John & Petrovsky (2010)	Reino Unido	Verificar se a rotatividade de executivos-chefe e outros membros de equipes da alta administração é influenciada pelo desempenho no serviço público.	Desempenho relaciona-se negativamente com rotatividade. A rotatividade em equipes é maior nos anos após a sucessão de um executivo-chefe.
Boyne, James, John & Petrovsky (2010)	Reino Unido	Analisar o impacto da mudança política na rotatividade da alta administração.	Mudanças de partidos políticos e baixo desempenho organizacional afetam positivamente as taxas de rotatividade.
Moynihan & Pandey (2008)	Estados Unidos	Examinar a influência das redes sociais e congruência de valores na IR.	CIO molda a IR. Funcionários com forte CIO em termos de congruência de valor estão mais propensos a permanecer.
Campos & Malik (2008)	Brasil	Verificar a existência de correlação entre satisfação no trabalho e rotatividade.	Confirmou-se a existência de correlação negativa entre ST e IR. O prestígio da instituição, capacitação, distância das unidades e disponibilidade de materiais e equipamentos para realização das atividades profissionais foram fatores importantes na determinação da rotatividade.
Moynihan & Landuyt (2008)	Estados Unidos	Testar um modelo de IR proposto.	Idade, experiência e preferências geográficas reduzem a IR. Mulheres estão menos propensas a deixar suas organizações. Lealdade organizacional e o empoderamento reduzem a IR.
Bright (2008)	Estados Unidos	Identificar as relações entre PSM, satisfação no trabalho e IR.	PSM, satisfação no trabalho e IR foram mediadas pela CIO. PSM não tem relação significativa com a satisfação no trabalho e IR quando o CIO era considerado.



Autor(es)	País(es) da Pesquisa	Objetivos da Pesquisa	Achado(s) teórico(s) e/ou empírico(s)
Morrell & Arnold (2007)	Reino Unido	Analisar e criticar a metodologia utilizada no estudo da rotatividade que enfatiza a predição (medida pela IR) no lugar da compreensão, por meio de pesquisa com os funcionários que deixaram a organização.	Avaliação direta da rotatividade baseia-se em eventos reais, em vez de inferências. As decisões de sair são processos dinâmicos, imprevisíveis ou precipitados afetados por eventos repentinos. Avalia o papel dos fatores que não são do trabalho. A decisão de sair é social e dinamicamente complexa.
Bertelli (2007)	Estados Unidos	Examinar os determinantes da IR no governo.	Preferências funcionais e solidariedade são determinantes da IR. Aumento da responsabilidade está associado a uma maior rotatividade.
Lee & Whitford (2007)	Estados Unidos	Verificar os efeitos da lealdade e da voz sobre a IR.	As percepções sobre voz e lealdade limitam a saída em todos os níveis da hierarquia organizacional. Insatisfação com o pagamento também é uma causa substancial da intenção de sair.
Meier & Hicklin (2007)	Estados Unidos	Testar a hipótese de níveis moderados de rotatividade afetar positivamente o desempenho organizacional.	Rotatividade relaciona-se negativamente com o desempenho da organização. A dificuldade na realização de tarefas foi encontrada como resultado secundário da rotatividade.

**Fonte:** Elaboração própria.

Em relação aos principais achados teóricos e empíricos, podem-se destacar algumas publicações nacionais. Primeiramente, a pesquisa de Klein e Mascarenhas (2016) analisou a relação entre motivação, evasão e satisfação na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) de diversos estados. A análise revela como fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos afetam a evasão e a satisfação nessa carreira. Os resultados demonstram que a evasão dos integrantes da carreira estudada é determinada principalmente por fatores motivacionais extrínsecos, como a remuneração do cargo e a percepção da compatibilidade da remuneração com as atividades desenvolvidas.

Já no estudo de Diógenes *et al.* (2016), verificou-se a influência do suporte organizacional percebido sobre a intenção de rotatividade de servidores públicos efetivos de um órgão da administração pública federal. Os resultados demonstraram que há um elevado desejo de sair da organização (pontuação média foi de 4,35 em uma escala de cinco pontos, com desvio padrão de 0,93). Observou-se, também, correlação negativa entre a IR e

todas as dimensões de suporte organizacional (sobrecarga no trabalho, suporte material, gestão de desempenho e ascensão, promoção e salários) – quanto maior é a percepção de suporte organizacional, menor é a IR. Contudo, ascensão, promoção e salários apresentaram a correlação mais forte ( $r=0,51$ ) com a IR, e sobrecarga de trabalho, a mais fraca ( $r = 0,28$ ).

O artigo de Campos e Malik (2008) examinou a correlação entre satisfação no trabalho e a rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. Os resultados confirmaram a existência de correlação negativa. O prestígio da instituição parceira do município na implantação do programa foi o fator mais importante na determinação da rotatividade dos médicos. Outros fatores de satisfação no trabalho que apresentaram correlação com a rotatividade foram: capacitação, distância das unidades de saúde e disponibilidade de materiais e equipamentos para realização das atividades profissionais.

Quanto às pesquisas internacionais, destaca-se a pesquisa de Kim (2012) que analisou o impacto das práticas de GRH sobre a IR de funcionários das áreas de Tecnologia da Informação do governo federal dos Estados Unidos. Verificou-se associação estatisticamente relevante entre todas as práticas de GRH e IR desses funcionários. Dentre elas, destacam-se as oportunidades de promoção, treinamento e desenvolvimento, que apresentaram o maior coeficiente de regressão entre os homens, e as políticas favoráveis à família, que apresentou o maior coeficiente de regressão entre as mulheres. Segundo o autor, é imperativo que os setores de GRH reconheçam a necessidade de maior compromisso organizacional e gerencial com as avaliações organizacionais das práticas de GRH.

O artigo de Dysvik e Kuvaas (2013) investigou como a autonomia no trabalho relaciona-se com a IR dos funcionários noruegueses de diferentes organizações de públicas. Para isso, verificou-se a interação entre autonomia de trabalho percebida, suporte supervisonal percebido e IR. A análise demonstrou que a autonomia de trabalho percebida está negativamente relacionada com a IR, somente para funcionários com altos níveis de suporte supervisonal percebido. Nesse sentido, o suporte supervisonal percebido representa um pré-requisito para que a autonomia de trabalho percebida possa efetivamente reduzir a IR dos funcionários.

Já o estudo de Moynihan e Landuyt (2008) testou um modelo de IR com o objetivo de examinar características individuais e percepções individuais de características de trabalho, como idade, gênero, carga de trabalho, remuneração, ambiente de trabalho, dentre outras. Os resultados mostraram que mulheres estão menos propensas a deixar suas organizações. Além disso, confirmou-se a hipótese da estabilidade do ciclo de vida que propõe que funcionários mais velhos e com maiores obrigações familiares tendem a não procurar novas oportunidades de emprego.

Bertelli (2007) examinou os determinantes da IR entre funcionários do Departamento do Tesouro dos Estados Unidos. Foi possível verificar com os resultados que as preferências funcionais e a percepção da compatibilidade da remuneração como a função desenvolvida, bem como amizade, estão significativamente associadas a uma menor probabilidade de anunciar a IR, sendo que as preferências funcionais apresentaram o impacto mais significativo. Ademais, constatou-se que o aumento da responsabilização está vinculado a um *turnover* maior entre os funcionários.

Quanto aos aspectos metodológicos, observa-se a predominância de estudos de natureza empírica (44), dentre os quais 37 são pesquisas do tipo *survey*. A amostra de artigos selecionados ainda apresentou 3 ensaios teóricos e 7 estudos de caso. Tal resultado pode ser reflexo do atual grau de conhecimento em que o fenômeno já foi articulado de forma teórica, por meio de conceitos, modelos e proposições bem definidos. Nessa perspectiva, a coleta de dados é realizada com o objetivo específico de testar a adequação dos conceitos desenvolvidos e de hipóteses entre esses conceitos (Forza, 2002).

Em relação ao delineamento de pesquisa, verificou-se que 37 pesquisas apresentaram delineamento correlacional, enquanto apenas sete foram descritivos. O construto mais utilizado nas correlações foi a Satisfação no Trabalho, o que corrobora com achados anteriores devido à sua sobreposição a fatores organizacionais, a saber, salário, stress, dentre outros. PSM, Liderança e Suporte Organizacional Percebido foram outras variáveis utilizadas nas correlações.

Nota-se, também, que as pesquisas com abordagem quantitativa obtiveram grande frequência (43), enquanto nenhuma pesquisa com dados qualitativos estava presente na amostra de artigos selecionados. Apenas um estudo quali-quantitativo foi analisado: Morrell e Arnold (2007). Este artigo teve como objetivo principal criticar a metodologia hegemônica

empregada nos estudos de rotatividade que preconiza o estudo da predição, IR, e não sua compreensão pela avaliação direta dos determinantes da rotatividade de funcionários que já deixaram a organização. Para isso, mais de mil profissionais do Departamento Nacional de Saúde do Reino Unido que abandonaram seus postos foram contatados. Apesar de não fornecerem uma análise aprofundada dos resultados, o método utilizado ajuda a revelar como as decisões de sair são ontológica, social e dinamicamente complexas, muitas vezes imprevisíveis ou precipitadas.

Por fim, verifica-se que, dentre os fatores utilizados para explicar a rotatividades, o fator externo (oportunidades, mercado de trabalho) apresenta frequência de 8%, seguido dos fatores individuais (gênero, idade, tempo de serviço) com 15% e organizacionais (remuneração, oportunidades de promoção e políticas de gestão) com 29%. Os construtos Satisfação no trabalho e Comprometimento organizacional aprese com 35%. Nota-se, também, que a maioria dos estudos não se utiliza de um modelo teórico-conceitual (61%) e metade das pesquisas propõe ações que visam minimizar a rotatividade.

Conclui-se, então, que a análise de artigos demonstra um número incipiente de publicações tanto de estudos teóricos quanto de estudos qualitativos ou quali-quantitativos, sejam descritivos ou correlacionais. Desse modo, sugere-se, para pesquisas futuras sobre o tema, a elaboração de pesquisas com base teórica ou de delineamento descritivo, utilizando-se de entrevistas ou grupos focais como instrumento de coleta de dados ou, ainda, estudos de métodos mistos.

## **4.2. Resultados e Discussão da Análise Documental**

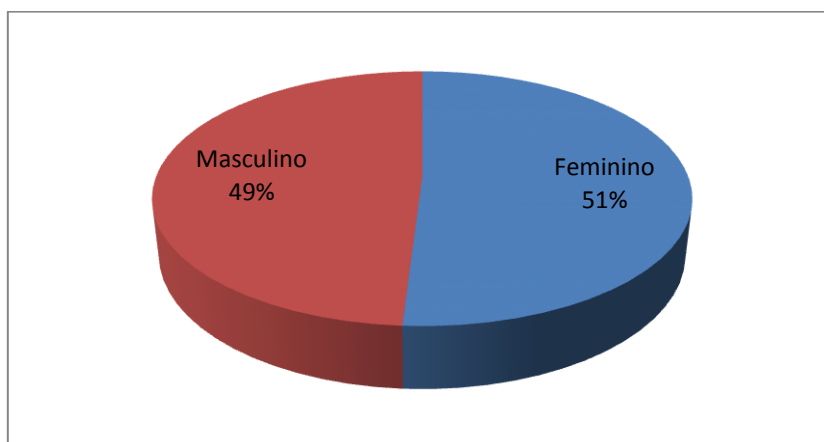
A análise dos dados obtidos por meio da pesquisa documental referente ao recorte temporal escolhido, que abrange o período dos últimos três concursos realizados para provimento de vagas da Capes demonstrou que, entre os anos de 2002 a 2017, 472 novos servidores foram nomeados e entraram em exercício, dos quais 153 optaram de forma voluntária por deixar o cargo, ou seja, falecimentos e aposentadorias foram desconsiderados, conforme Tabela 4.3.

**Tabela 4.3 – Histórico de entradas e saídas de servidores**

Ano	Instituição Promotora	Servidores que entraram	Servidores que saíram	% de saídas
2002	Cespe	31	9	29,03%
2008	Cesgranrio	248	88	35,48%
2012	Cespe	193	56	29,01%
Total		472	153	32,41%

Fonte: SIAPE.

No que tange ao gênero, verificou-se que 220 homens foram nomeados, dos quais 75 saíram, o que corresponde a 34%, enquanto das 252 mulheres nomeadas, 78 optaram por deixar a organização (30%). Ao se considerar apenas o número total de saídas, observa-se que mais mulheres deixaram seus cargos, dois pontos percentuais em relação aos homens (gráfico 4.2). Esses dados contrastam com estudos anteriores sobre o tema que sustentam que mulheres estão menos propensas a sair de suas organizações, mas pode ser explicado pela saída dessas servidoras para organizações que promovem um maior equilíbrio entre trabalho e vida familiar (Moynihan e Landuyt, 2008).

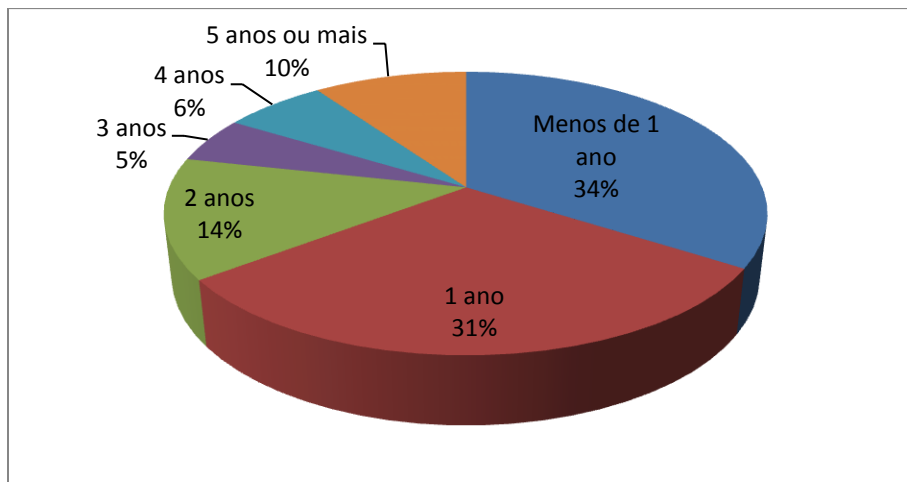
**Gráfico 4.2 – Distribuição de servidores por gênero**

Fonte: SIAPE.

Quanto ao tempo de serviço, observa-se que 79% dos servidores que saíram sequer atingiram o período mínimo para a estabilidade no serviço público, que atualmente é de três anos. Dentre eles, 34% tinham menos de um ano, 31% tinham um ano e 14% tinham dois anos de serviço na organização (gráfico 4.3). Esses dados corroboram com pesquisas anteriores que sustentam que, quanto maior o tempo de serviço do funcionário, mais difícil

será de deixar a organização. Isso se deve principalmente ao aumento da progressão na carreira por antiguidade e, conseqüente, aumento da remuneração e aos investimentos feitos em treinamento específicos para realização das tarefas inerentes ao cargo (Lambert & Hogan, 2009; March & Simon, 1958; Moynihan & Landuyt, 2008; Wynen & Beeck, 2013).

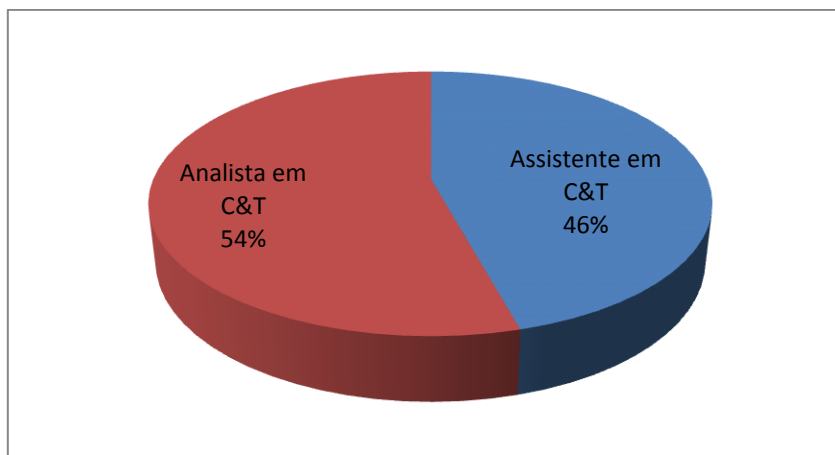
**Gráfico 4.3 – Distribuição de servidores por tempo de serviço**



Fonte: SIAPE.

Em relação ao cargo, nota-se, inicialmente, que foram nomeados mais analistas (cargo de nível superior) que assistentes (nível médio): 291 e 181, respectivamente. Dos analistas nomeados, 83 optaram voluntariamente por sair, o que corresponde a 28,5%, enquanto 70 assistentes deixaram seus cargos para irem para outras organizações (38%). Ao se analisar apenas o número total de saídas, verifica-se que mais da maioria dos servidores que optaram por sair de forma voluntária (54%) eram analistas em C&T.

**Gráfico 4.4 – Distribuição de servidores por cargo**



Fonte: SIAPE.

Após a análise dos dados obtidos na pesquisa documental, parte-se em seguida para a análise dos dados coletados durante as entrevistas realizadas com ex-servidores da Capes.

### 4.3. Resultado e Discussão da Aplicação das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com ex-servidores da Capes que deixaram a organização voluntariamente nos últimos cinco anos escolhidos por acessibilidade e conveniência, mas separados por sua última diretoria de lotação. Isso impediu que ex-servidores de mesma diretoria fossem entrevistados seguidamente. No entanto, salienta-se que não foram entrevistados servidores nomeados no concurso de 2002, pois, aqueles saíram há mais de cinco anos e não entraram no recorte feito para a coleta de dados.

A Tabela 4.4 apresenta o perfil demográfico dos entrevistados. Pode-se verificar que 50% dos entrevistados eram mulheres entre 26 e 35 anos que deixaram seus cargos de analistas em C&T antes de completar o estágio probatório. Sendo os homens em sua maioria assistentes que deixaram a Capes após mais de quatro anos de efetivo exercício.

**Tabela 4.4 - Perfil dos entrevistados**

	<b>Gênero</b>	<b>Cargo na Capes</b>	<b>Concurso</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de serviço</b>	<b>Escolaridade</b>
Entrevistado 1	M	Assistente	2008	29	7 anos	Mestrado
Entrevistado 2	F	Analista	2012	31	Menos de 1 ano	Especialização
Entrevistado 3	M	Analista	2008	29	6 anos	Doutorado
Entrevistado 4	F	Analista	2012	26	2 anos	Especialização
Entrevistado 5	M	Assistente	2008	28	4 anos	Graduação
Entrevistado 6	F	Analista	2012	35	2 anos	Especialização
Entrevistado 7	F	Analista	2008	34	2 anos	Doutorado
Entrevistado 8	M	Analista	2012	42	3 anos	Graduação

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Essas entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e transcritas pelo próprio pesquisador para posterior análise por meio da técnica de análise de conteúdo, seguindo os preceitos de Bardin (2006). Segundo a autora, essa análise consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (...) A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). (Bardin, 2006, p. 38).

A autora define três etapas para a análise de conteúdo: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados obtidos e interpretação. A pré-análise é uma etapa preparatória. É o processo de seleção do material (corpus) a ser analisado (entrevistas transcritas, textos etc.), identificação dos objetivos da análise e sistematização dos indicadores para a interpretação final. Faz-se aqui uma leitura flutuante do material selecionado. Já a segunda etapa, exploração do material, refere-se ao processo em que os dados brutos são sistematizados (codificação), organizados e classificados em unidades de registro significativas (categorização). Por fim, realiza-se o tratamento dos resultados obtidos e interpretação (processo inferencial) das informações fornecidas pela análise, por meio de quantificação simples (frequência e porcentagens) ou mais complexas, o que permite apresentar os dados em tabelas, gráficos ou quadros de resultados. (Bardin, 2006).

Verifica-se que a codificação e a categorização do conteúdo a ser analisado são fundamentais para a utilização da Análise de Conteúdo. Por esse motivo, foram criadas categorias para organização das informações coletadas com base na revisão de literatura sobre o tema.

Além disso, foram feitas entrevistas suficientes para ocorrência de saturação teórica, baseado no estudo de Guest, Bunce e Johnson (2006). Os autores definem a saturação teórica, advinda do termo em inglês *Grounded Theory*, como um método que visa a identificar o melhor momento para a interrupção da coleta de dados em pesquisas qualitativas, uma vez que, a partir desse momento, sua continuidade não seria mais produtiva. Esse ponto de saturação geralmente acontece por volta da 12ª entrevista, visto que, na análise feita pelos autores, 92% da informação já havia sido coletada.

Partindo-se do pressuposto que a saturação teórica ocorre somente no momento em que o pesquisador entende que os dados já coletados se apresentam repetidos ou redundantes e, conseqüentemente, não geram novos elementos para aprofundamento da teoria, Falqueto e Farias (2016) propõem cinco passos para sua verificação:

1. Definição das categorias de análise, embasando-se na revisão de literatura;
2. Definição do roteiro de entrevista;
3. Análise dos dados coletados com vistas a verificar elementos novos e/ou repetidos;
4. Registro em uma tabela do que foi encontrado em cada coleta; e



### 5. Confirmação da saturação em cada categoria.

No total, oito servidores que deixaram a Capes voluntariamente foram entrevistados de uma população de 58 ex-servidores de acordo com o recorte escolhido para essa etapa. Isso representa 13,7%. Verifica-se, com base na Tabela 4.5, que a saturação teórica ocorreu na sexta entrevista (E6), tendo em vista que nenhuma nova categoria foi identificada a partir desse ponto. No entanto, após essa constatação, mais duas entrevistas adicionais foram realizadas com o intuito de confirmar essa saturação, seguindo os preceitos de Thiry-Cherques (2009). Segundo o autor, recomenda-se não realizar menos de seis nem mais de 12 observações, ocorrendo saturação das categorias quando 1/3 das observações já efetuadas não acrescenta novas informações. O que foi confirmado com as entrevistas adicionais.

**Tabela 4.5 - Distribuição de frequência de enunciados**

<b>Categorias</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>Total de ocorrências</b>
Remuneração	X			x	x	x			4
Equilíbrio entre vida e trabalho	X	x		x				x	4
Autorrealização	X		x		x			x	4
Atividades mecânicas		X		x	x				3
Ambiente de trabalho		X		x		x	x		4
Organização do trabalho		X	x	x	x		x	x	6
Carga de trabalho		X		x			x		3
Atuação do setor de GP		X	x						2
Stress		X		x			x		3
Oportunidade de assumir cargos de chefia ou função gratificada		X	x		x				3
Oportunidades de treinamento			X	x					3
Divulgação dos objetivos estratégicos			X						1
Reconhecimento do trabalho					X		x		2
<b>Total de novas categorias</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: X – nova categoria / x – recorrência

Durante as entrevistas, foi possível constatar que sete dentre os oito entrevistados não eram servidores públicos antes de entrar na Capes, tendo a remuneração e a estabilidade como principais atrativos para entrada no serviço público. Isso se deve, primeiramente, às

disparidades de remuneração existentes entre o setor público e a iniciativa privada e, não menos importante, deve-se ao fato de o Brasil, desde 1988, ter enfrentado diversas crises econômicas (1990, 1999, 2005, 2008, 2011-2015). Crises financeiras e econômicas têm impacto tanto nas organizações como nos funcionários. Em tempos de redução de gastos, sob o lema de se "fazer mais com menos", as organizações têm reduzido seus custos. Enquanto na iniciativa privada uma crise financeira esteja diretamente relacionada à demissão de empregados; no setor público, existe uma lógica diferente devido à estabilidade e segurança no emprego (Wynen, & Beeck, 2014).

Ademais, verificou-se que a maioria dos entrevistados não conhecia a organização antes de realizar o concurso e procuraram informações somente antes da prova ou após serem aprovados. Segundo Linhares (2014), em pesquisa feita com Analistas de Planejamento e Orçamento do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, isso se deve à própria realidade dos concursos públicos, pois a falta de periodicidade do concurso pretendido ou a dificuldade de aprovação pode levar os candidatos a entrarem em um cargo alternativo.

Quanto às expectativas com relação à organização e à natureza do trabalho, nota-se que os entrevistados esperavam atividades complexas e diversificadas, bem como a possibilidade de atuar diretamente na execução de políticas públicas de educação. Contudo, em grande parte, essas expectativas não foram correspondidas. Posteriormente, ao serem questionados sobre o processo de chegada à organização, foi informado que houve um processo de ambientação em que representantes de todos os setores da Capes apresentaram as atividades gerais do órgão.

Durante esse processo de ambientação, os novos servidores empossados foram solicitados pelo setor de pessoal a indicarem qual diretoria da Capes gostariam de ir. Muitos deles, no entanto, não foram designados para o setor que haviam indicado, o que provocou uma frustração inicial para esses funcionários.

Seguidamente, ao se analisar na Tabela 4.5, é possível verificar que foram encontrados 13 antecedentes da rotatividade durante as entrevistas. Nota-se que a Organização do Trabalho foi a categoria mais recorrente nas entrevistas, com cinco ocorrências, que representa 62,5% da amostra, seguida por Remuneração e Ambiente de trabalho, com quatro ocorrências cada. As categorias Equilíbrio entre vida e trabalho,

Autorrealização, Atividades mecânicas, Carga de trabalho e Stress ocorreram três vezes, enquanto as demais ocorreram uma ou duas vezes.

No entanto, ressalta-se que, embora não categorizada, a conveniência e facilidade de movimento (neste caso, aprovação e nomeação em outro concurso) aparece como variável antecedente tendo em vista que sete dentre os oito entrevistados saíram da Capes por terem sido nomeados em outros concursos. Isso corrobora com as pesquisas iniciais de March e Simon (1958) que identificaram a variável como uma das principais antecedentes do *turnover* voluntário. Segundo os autores, funcionários podem sair de suas organizações devido à grande número de oportunidades no mercado de trabalho e não devido à troca de emprego em si.

Assim, inicia-se a análise individual de cada um dos fatores presentes nas entrevistas pela categoria mais recorrente: Organização do Trabalho. Depreende-se da revisão de literatura que a organização do trabalho estaria contida dentro da categoria características do trabalho proposta por Kim (2005), apesar de não ter sido expressamente citada. Contudo, devido a sua importância como motivadora da rotatividade, ela deve ser analisada como uma variável a parte.

Nesse sentido, entende-se por organização do trabalho os “elementos prescritos (formal ou informalmente) que revelam as práticas do trabalho existentes no lócus de produção e que delimitam o seu desempenho” (Mendes & Ferreira, 2008, p. 112). Ainda segundo os autores, seria a maneira na qual as tarefas e atividades estão divididas entre os funcionários e estruturadas com fluxo de trabalho definidos no intuito de se evitar erros, retrabalho e a conseqüente redução da eficácia do processo produtivo. O que fica evidente nos trechos abaixo:

“O processo de trabalho totalmente bagunçado. Não tinha uma linha pra você seguir. Então, você tinha que descobrindo o que fazer.” (E2)

“A gestão do fluxo de trabalho era um pouco conturbada.” (E4)

“Não havia mapeamento de processo. A gente trabalhava com base na necessidade. O que demandava urgência era o que nos deveríamos nos concentrar. Não tinha definição de prioridades, quer dizer, a única definição de prioridade que havia era aquela que era alta. Tal coisa era de alta prioridade, então nós tínhamos que trabalhar naquilo, mas, além disso, não tinha nenhum mapeamento de processo nem definição do fluxo de trabalho.” (E5)

“Eu vejo como uma falha geral da Capes, a questão dos processos não serem definidos nem escritos, normatizados. Às vezes, você pode cometer erros pela falta dessa documentação. Dois setores que trabalham com convênio, por exemplo, fazem o mesmo processo de maneira diferente. Não tem uma padronização.” (E8)

Verifica-se que os entrevistados declararam a ausência de um mapeamento dos processos e falta de definição de prioridades, o que reforça a pesquisa de Wright e Davis (2003) que reconhece que funcionários públicos necessitam de uma clara compreensão de suas tarefas, a fim de diminuir a tensão relacionada à ambiguidade de função e aumenta a probabilidade de realização de suas atividades com sucesso. Além disso, ao ser questionado sobre o que mudaria em seu trabalho à época, o Entrevistado 3 informou que seria necessário uma formalização e padronização de alguns processos.

Conforme mencionado anteriormente, a Remuneração foi o principal atrativo para que os entrevistados pensassem em prestar concursos e entrar no serviço público, juntamente com a estabilidade. Segundo os entrevistados, o setor público oferece remuneração muito maior que a iniciativa privada, além de diversos benefícios trabalhistas. Porém, também há discrepâncias entre as remunerações dos diversos poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário). Nessa perspectiva, a Remuneração foi um dos principais motivadores da rotatividade para quatro dentre oito entrevistados. Segundo eles, apesar de possuir uma remuneração razoavelmente alta dentro o Poder Executivo, a carreira de C&T perde financeiramente para as carreiras do Poder Legislativo e Judiciário.

“Salário. O primeiro (motivo) foi salário.” (E1)

“(…) aí fui chamada aqui para o tribunal e, não vou dizer que não *titubiei*, mas as vantagens eram irrecusáveis: redução de carga horária e aumento de salário.” (E4)

Conforme Klein e Mascarenhas (2016), mesmo servidores satisfeitos e motivados podem deixar seus cargos por achar que sua remuneração seja insuficiente e, conseqüentemente, procurar melhores remunerações. Em consonância com esse pensamento, Campos e Malik (2008), em sua pesquisa com Médicos do Programa de Saúde da Família, afirmam que mesmo salários atrativos, não garantem a permanência dos funcionários em seus postos de trabalho. Consoante com esse pensamento, Longo (2007) sugere que as organizações devem adotar práticas de gestão que zelem pela equidade interna e externa da remuneração com o objetivo de contornar a evasão de pessoas.

Cabe ressaltar, no entanto, que há exceções. A saber, um dos entrevistados deixou seu cargo de nível superior da Capes para assumir um cargo de nível médio no Poder Judiciário e, conseqüentemente, teve sua remuneração reduzida. Isso pode ser explicado pela Teoria dos Dois Fatores proposta por Herzberg (1966), segundo a qual o salário, por ser um fator

higiênico (extrínseco), tem impacto direto na insatisfação do funcionário e sua presença não gera satisfação dado a possível ausência de outros fatores. Esses achados corroboram com os resultados de Bertelli (2007), Diógenes *et al.* (2015), Klein e Mascarenhas (2016), Paranaíba (2014), Selden e Moynihan (2000) que encontraram relação negativa entre a remuneração e a IR.

Juntamente com a Remuneração, o Ambiente de trabalho foi a segunda categoria com mais ocorrências. Diversas variáveis integram o ambiente de trabalho, como relação com a chefia e colegas, clima e cultura organizacional e contexto do trabalho. Para Mobley (1977), o estado emocional de satisfação ou insatisfação deve-se principalmente à avaliação do funcionário quanto à organização e o ambiente de trabalho e muitos estudos encontraram correlação negativa significativa deste com a IR (Ahmed *et al.*, 2013; Cotton & Tuttle, 1986; Diógenes *et al.*, 2016; Grissom *et al.*, 2012; Kim, 2015; Moynihan & Pandey, 2008).

“Esse *climinha* que existia entre servidores e terceirizados. Tinha uma rivalidade muito grande.” (E2)

“Eu já estava cogitando sair por causa do ambiente de trabalho porque estava me sobrecarregando (...) alguns colegas sofreram por causa da pressão, da quantidade de trabalho que tinham no setor e algumas pessoas não souberam lidar e os humores ficavam alterados.” (E4)

“O que tornava o ambiente de trabalho péssimo eram os colegas de trabalho grosseiros, mal educados.” (E6)

Com base nas entrevistas, verificou-se que, embora elogiado por uns, algumas áreas apresentaram problemas de ambiente de trabalho, principalmente com a relação entre servidores e colaboradores terceirizados. Esses colaboradores são empregados terceirizados vinculados a empresas privadas que desempenham algumas atividades de suporte, sem estarem vinculados diretamente à Administração Pública (Salvino & Ferreira, 2009). Segundo relatado, os conflitos foram gerados por rumores de que os colaboradores terceirizados seriam demitidos com a chegada de novos servidores, seguindo a determinação estabelecida pelo TCU. O que de fato não ocorreu.

Quanto à relação dos servidores com a chefia, houve o relato de assédio moral por um dos entrevistados, que se refere à violência psicológica empregada de forma repetitiva e duradoura por parte um funcionário hierarquicamente superior (Martiningo Filho & Siqueira, 2008). Segundo os autores, o assédio moral pode levar a afastamentos por motivos de doença e, até aposentadorias precoces. Isso evidencia a necessidade da melhora

das relações interpessoais tanto chefia-servidor quanto servidor-terceirizado tendo em vista que um ambiente de trabalho agradável pode melhorar a produtividade e evitar desvios comportamentais como o absenteísmo, presenteísmo, desmotivação e sabotagem (Mobley *et al.*, 1979; Robbins & Judge, 2014)

Inevitavelmente, outras variáveis afetam indiretamente o Ambiente de trabalho, como, por exemplo, o Stress. Segundo Jex (1998), o stress (ocupacional) refere-se aos fatores laborais que excedem a capacidade do funcionário por estarem além de seus recursos ou possibilidades (estressores organizacionais) e resultam em respostas adaptativas, sejam elas, fisiológicas, psicológicas ou comportamentais.

“Eu fazia o processo inteiro: inscrevia o bolsista, pagava o bolsista, cobrava documentação...assim, gerava um stress muito grande porque eu nem sabia o que poderia acontecer a partir daquilo.” (E2)

“Não aconteceram comigo pessoalmente, mas alguns colegas sofreram por causa da pressão, da quantidade de trabalho que tinham no setor e algumas pessoas não souberam lidar e os humores ficavam alterados.” (E4)

“(o que me motivou a sair foi) Meu desejo em manter a união familiar frente à impossibilidade em obter a licença para acompanhar cônjuge, somado ao estresse laboral (...).” (E7)

É possível notar, com base nos enunciados acima, que essa variável está intimamente ligada à carga de trabalho. Para Price (2001), o Stress, que se refere a como as tarefas de trabalho são difíceis de serem realizadas, resulta principalmente dos seguintes fatores: falta de equipamentos e materiais para realizar as tarefas, falta de clareza das tarefas a serem desempenhadas, tarefas inconstantes e sobrecarga de trabalho.

“Eu trabalhei bem mais horas do que eu deveria ter trabalho. Eu saí da Capes com a Capes me devendo 60h de trabalho. Então eu acho que o negativo é isso.” (E2)

“Se trabalhasse 24h, teria trabalho pra 24h. Era muito trabalho.” (E4)

“Outra coisa era a ausência de sistema eletrônico operacional único e eficiente o que gerava sobrecarga de trabalho aos funcionários.” (E7)

Devido à sobrecarga de trabalho apresentadas acima, a busca por um melhor Equilíbrio entra vida e trabalho torna-se imprescindível. Esse conceito relaciona-se com programas, políticas e práticas organizacionais como horários de trabalho flexíveis, jornada reduzida ou possibilidade de trabalhar de casa proporcionada pelo próprio empregador que visam a oferecer ao funcionário (Saltzstein, Ting & Saltzstein, 2001). De acordo com

Moynihan e Landuyt (2008), organizações que oferecem um bom equilíbrio entre vida e trabalho a seus funcionários tendem a reduzir a IR de seus funcionários.

"O horário foi um adicional." (E1)

"Eu vim para o meu órgão atual porque eu teria um horário corrido e teria mais tempo pra ficar com a minha filha. Na Capes, eu não via a luz do sol. Eu entrava de manhã, praticamente escuro e saía a noite." (E2)

"(Um ponto negativo é) A quantidade de horas trabalhadas. 8h...não é que não dá...óbvio que dá e vários órgãos fazem isso, mas qualidade de vida é 6h ou 7h de trabalho." (E4)

"Eu pensei na questão da quantidade de horas. Você ter uma manhã livre facilita na sua vida pessoal. No Judiciário, tem folgas a mais, recesso no final do ano e horário reduzido nos meses de janeiro e julho." (E8)

Fica evidente que a flexibilidade dos horários e a jornada de trabalho reduzida foi um dos motivadores para três dentre oito entrevistados. Salienta-se que, atualmente, nos Poderes Legislativo e Judiciário, bem como em carreiras do Tribunal de Contas e Ministério Público, é possível uma jornada de trabalho reduzida entre 6h e 7h. Além disso, tais órgãos vêm implantando o sistema de *home office*, em que o funcionário pode trabalhar de sua casa, e recessos maiores sem necessidade de compensação.

Outro aspecto encontrado durante as entrevistas foi a Autorrealização. Segundo Maslow (1997), a necessidade de autorrealização refere-se ao crescimento e aperfeiçoamento no nível máximo suas aspirações e potencialidades com o intuito de se realizar plenamente. Segundo o autor, por ser uma necessidade de ordem superior, o indivíduo precisa satisfazer suficientemente as quatro necessidades de nível anterior (fisiológicas, segurança, social e estima) para, por fim, buscar sua autorrealização. Em concordância com essa teoria, McClelland (1961), embora argumente que as necessidades são socialmente adquiridas, declara que autorrealização refere-se ao desejo de fazer sempre melhor e mais eficientemente e obter reconhecimento por suas conquistas;

"Saí porque a gente almeja alguma coisa melhor (...)." (E1)

"(Saí devido ao) Interesse pela atividade acadêmica, de ensino e pesquisa." (E3)

"Eu queria novos desafios e eu acho que, na Capes, eu já tinha atingido um limite de desafios profissionais." (E5)

"Pensei na questão de ser algo novo. Nunca havia pensado em trabalhar no judiciário, mas como era um tribunal superior, é a alta cúpula do judiciário no Brasil. Eu resolvi encarar." (E8)

Os depoimentos apresentados demonstram que esses servidores deixaram a organização para se realizarem profissionalmente. Segundo a Teoria dos Dois Fatores, o funcionário adquire senso de autorrealização e sucesso por meio do próprio trabalho. Assim, ambientes de trabalho cujas condições favorecem a realização profissional, contribuem para a formação de atitudes positivas (Herzberg, 1966).

Assim, alguns dos entrevistados referiram-se, ainda, sobre o excesso de atividades mecânicas e burocráticas.

“Era um trabalho muito mecânico também, muito repetitivo.” (E2)

“É obvio que tem tarefas meio, ficar carimbando papel, mandando e-mail.” (E4)

“(...) eu não achava que seria tão burocrático.” (E5)

Apesar de serem intrínsecas ao serviço público, para Ferreira (2011), as organizações devem proporcionar atividades em sintonia com três perspectivas de seus funcionários:

1. Física: respeitando as características e os limites do corpo humano, com vistas a diminuir tarefas repetitivas e a solicitação das mesmas musculaturas por um período prolongado;
2. Cognitiva: ao propiciar um momento de criatividade e autonomia; e
3. Social: gerando harmonia e de cooperação entre os colegas de trabalho.

Sob essa ótica, as atividades desenvolveriam o corpo e o intelecto com saúde e se apresentariam como uma solução para a monotonia, que pode gerar adoecimento. Além disso, contribuiriam para o crescimento individual e coletivo.

Da mesma maneira, verificou-se, sob o ponto de vista de alguns dos entrevistados, que o envolvimento do setor de gestão de pessoal para com os anseios de seus servidores e a divulgação de objetivos estratégicos (missão, visão e valores) demonstra-se insuficiente e conflituoso.

“(Há) Uma gestão de pessoas muito fraca.” (E2)

“Havia outro aspecto muito relevante, que era uma espécie de temor generalizado dos servidores com relação ao setor de gestão de pessoal, certamente em função de depoimentos de servidores mais antigos e por fatos que se sucederam na relação servidor x CGGP.” (E3)

Segundo Fiuza (2010), envolvimento do setor de GRH refere-se às práticas que visam melhorar a qualidade dos relacionamentos e incentivar o reconhecimento, participação e comunicação dos funcionários nas decisões organizacionais. Ainda de acordo com a autora,



o envolvimento do setor de GRH relaciona-se com os resultados organizacionais ao passo que uma atuação que promova o mutualismo entre objetivos, respeito e responsabilidade gera comprometimento e produz o desenvolvimento humano.

Ainda nesse tocante, ressalta-se que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, em especial a massagem e as atividades físicas oferecidas no horário de trabalho (ginástica laboral, yoga, treinamento funcional), foi bastante elogiado pela maioria dos entrevistados. Essas atividades têm como objetivo uma “restauração corpo-mente” de caráter paliativo, fazendo com que os indivíduos lidem melhor com as contradições do modo de gestão da organização (Ferreira *et al.*, 2009). Ademais, tais atividades podem proporcionar a socialização dos servidores de setores diferentes, que não teriam outra oportunidade para se encontrar.

Foi declarado, outrossim, que aparentemente há um mesmo grupo de pessoas ocupando cargos de chefia (DAS) e função gratificada, a quem compete planejar, supervisionar, coordenar e controlar atividades dos órgãos e entidades da Administração Pública (Lopez *et al.*, 2014). Nesse sentido, os critérios, competências e formação necessários para assumir esses cargos não são amplamente divulgados.

“A Capes é muito se eu vou com a cara de fulano, eu quero que ele trabalhe na coordenação tal. Claro que o elemento confiança é algo a se levar em consideração, óbvio (...), mas também não dá pra ser só esse elemento confiança pra você colocar uma pessoa na função de chefia, de direção não dá.” (E2)

“Há uma certa centralidade em cargos de direção, muitas vezes muito provisórios, o que enfraquece a força técnica do órgão.” (E3)

“A possibilidade de assumir um desses cargos hoje na Capes, se eu fosse um analista, seria mínima.” (E5)

Os cargos de DAS e funções gratificadas surgem como uma oportunidade de crescimento profissional no serviço público brasileiro tendo em vista que a progressão funcional foi declarada inconstitucional. No entanto, segundo o Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005, alterado posteriormente pelo Decreto nº 9.021 de 2017, embora sejam de livre nomeação e exoneração, 50% dos cargos de DAS de níveis 1, 2, 3 e 4 deverão ocupados exclusivamente por servidores de carreira, enquanto para os níveis de 5 e 6, essa porcentagem é de 60%.

Nesse sentido, para Ito (2003), a dificuldade de crescer na carreira impacta diretamente a satisfação do funcionário público levando a um alto grau de estresse e

decepção que, conseqüentemente, pode levar ao *turnover*. Consoante com esse pensamento, Selden e Moynihan (2000) entendem que as organizações podem melhorar a retenção de funcionários ao aumentarem as oportunidades internas de crescimento.

A falta de reconhecimento profissional apareceu como fator relevante para a saída de um dos servidores. De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), ações organizacionais, como o reconhecimento do trabalho, são as melhores formas de valorizar o funcionário, pois é por meio do reconhecimento que o trabalho tem em si mesmo e no reconhecimento de sua relevância para a organização da que a obtenção dos objetivos organizacionais se relaciona com resultados pessoais.

“Eu poderia começar com o reconhecimento do trabalho. Não tinha reconhecimento do trabalho.” (E5)

Por fim, mais um aspecto mencionado durante as entrevistas foi quanto às Oportunidades de Treinamento. É possível observar pelos enunciados abaixo que a capacitação e a atualização dos servidores públicos é mister para o adequado cumprimento de suas tarefas.

“Acho importante um programa permanente de formação de todos os servidores sobre a atividade da CAPES, sobre a legislação correlata e a focalização em processos administrativos conforme a legislação.” (E3)

“Mas aqui no tribunal tem muito essa questão de valorização do servidor, capacitação...a capacitação aqui é ótima. Eu já fiz N cursos aqui e é uma coisa que eu vou levar pra vida e eu realmente aplico no meu ambiente de trabalho. Não é aquele tipo de capacitação que você dá pro servidor só pra servir de degrau pra que ele saia. São coisas que eu aplico no meu ambiente de trabalho e que fazem diferença e eu vejo até no meu desempenho.” (E4)

Os trechos acima convergem com o preconizado por Kim (2012) que afirma que programas de capacitação reduzem a IR. Segundo o autor, oportunidades de treinamento são fundamentais para a satisfação no trabalho, pois aumentam o êxito na conclusão de tarefas, reduzindo, assim, o estresse laboral. Em conformidade com isso, Silva (2016), em pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho com servidores da carreira de C&T, recomendou a articulação conjunta dos demais órgãos dessa carreira para a criação e estruturação de uma Escola de Governo na área de Política, Planejamento e Gestão em Ciência e Tecnologia visando a promover o desenvolvimento de competências.

Ademais, um dos entrevistados salientou a necessidade de programas de treinamento em comunicação efetivas e avaliação de desempenho para as chefias com o objetivo de melhorar a interação com seus funcionários.

“No ambiente de trabalho, eu acho que investiria mais em cursos de relações interpessoais, que aqui no tribunal a gente tem muito.” (E4)

Os antecedentes identificados nessa etapa foram utilizados no questionário com vistas a identificar e comparar quais fatores motivariam a saída dos servidores ativos da Capes.

#### 4.4. Resultados e Discussão dos Dados do Questionário

O questionário foi aplicado aos servidores que se encontravam no exercício de suas funções na Capes entre os dias 6 e 27 de outubro de 2017 e respondido por adesão. Com o intuito de promover a participação dos servidores, deu-se ampla divulgação da pesquisa, o que resultou em uma amostra de 169 respostas válidas. Essa amostra representa 47,5 % da população total de 356 servidores ativos lotados na instituição.

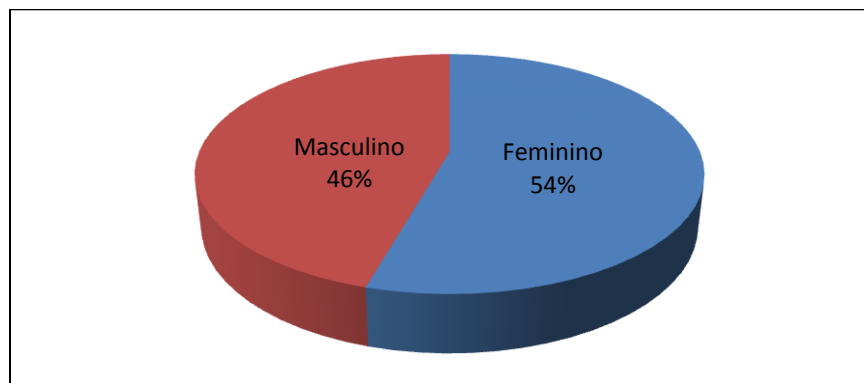
Para a análise quantitativa, formou-se um banco dos dados coletados desse questionário para tratamento no software estatístico *Statistical Package for Social Sciences* - SPSS 23. Inicialmente, foram realizadas análises descritivas com o objetivo de caracterizar os participantes para, posteriormente, realizar análise fatorial exploratória dos dados para verificar a precisão de entrada de dados e *outliers*.

##### 4.4.1. Caracterização da Amostra

Para melhor compreensão da amostra, segue descrição dos respondentes.

Quanto ao gênero, verifica-se que houve uma predominância de servidores do sexo feminino.

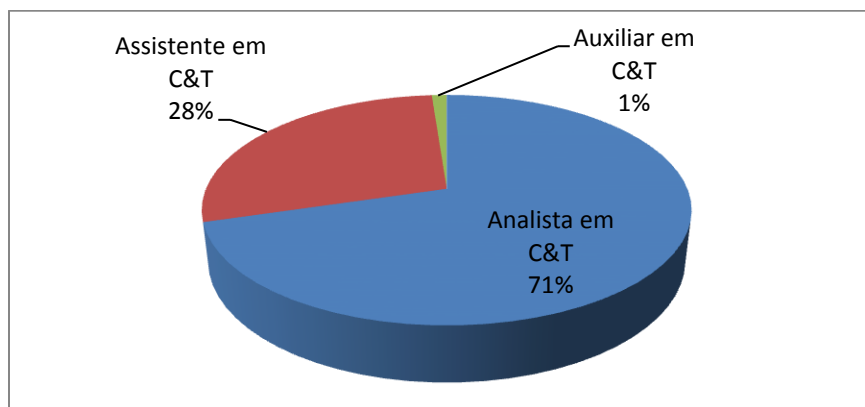
Gráfico 4.5 – Distribuição de respondentes por gênero



Fonte: Dados da pesquisa.

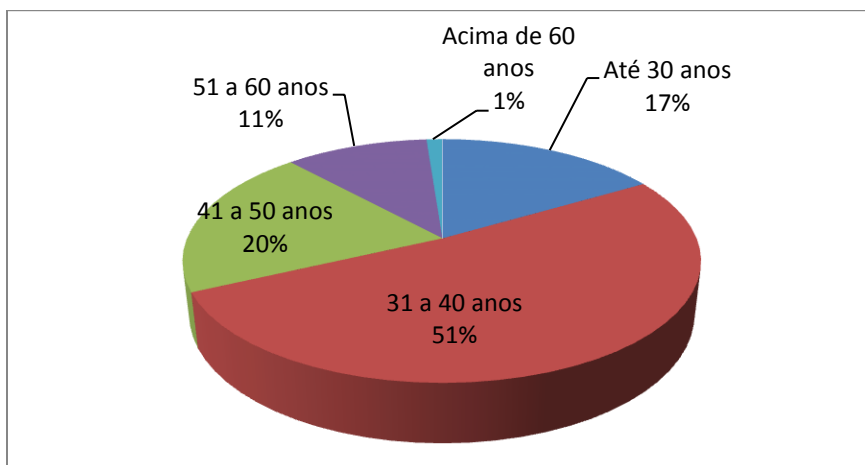
Observa-se, também, que a maioria dos participantes são Analistas em C&T entre 31 e 40 anos, casados(as) ou em união estável, com filho(s) e sem cargo de chefia.

**Gráfico 4.6 – Distribuição de respondentes por cargo**

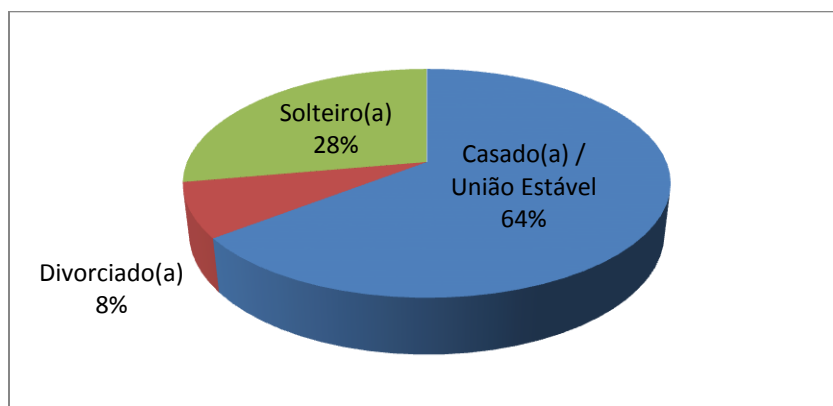


**Fonte:** Dados da pesquisa.

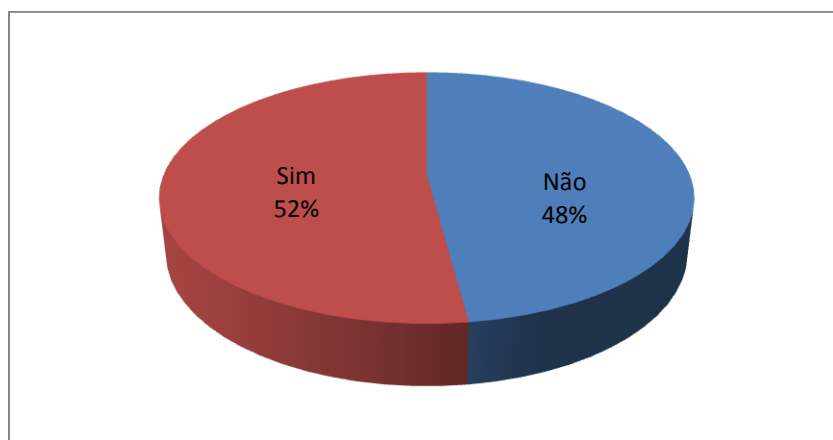
**Gráfico 4.7 – Distribuição de respondentes por idade**



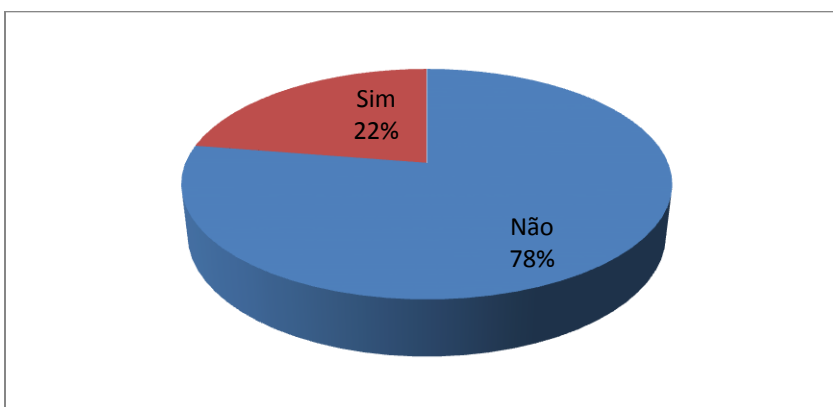
**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Gráfico 4.8 – Distribuição de respondentes por estado civil**

Fonte: Dados da pesquisa.

**Gráfico 4.9 – Distribuição de respondentes por filhos**

Fonte: Dados da pesquisa.

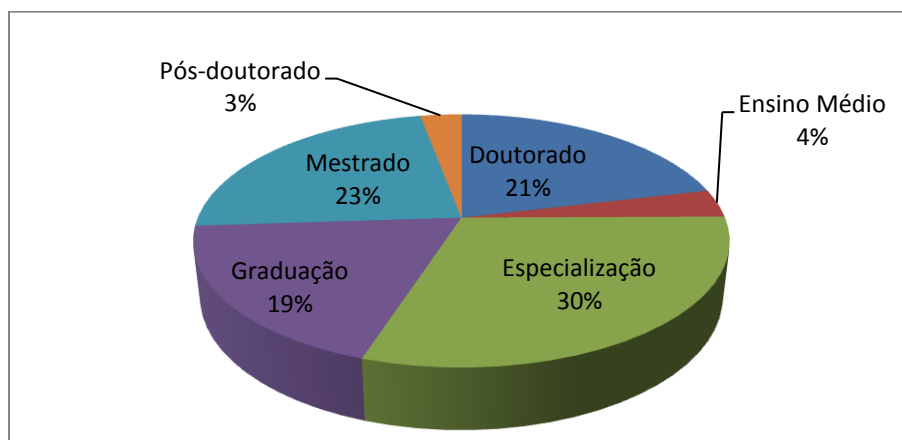
**Gráfico 4.10 – Distribuição de respondentes por cargo de chefia**

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere ao grau de escolaridade, demonstra-se que 74% da amostra possui algum tipo de pós-graduação. Há prevalência, no entanto, de respondentes com curso de especialização, seguidos de mestres e doutores, respectivamente. Esses dados podem ser explicados por se tratar de uma entidade ligada à promoção de formação de pessoal qualificado visando ao fortalecimento da ciência, tecnologia e inovação no país.

Além disso, observa-se que não houve respondente que não possua no mínimo o ensino médio completo, o que pode ser observado na Gráfico 4.11.

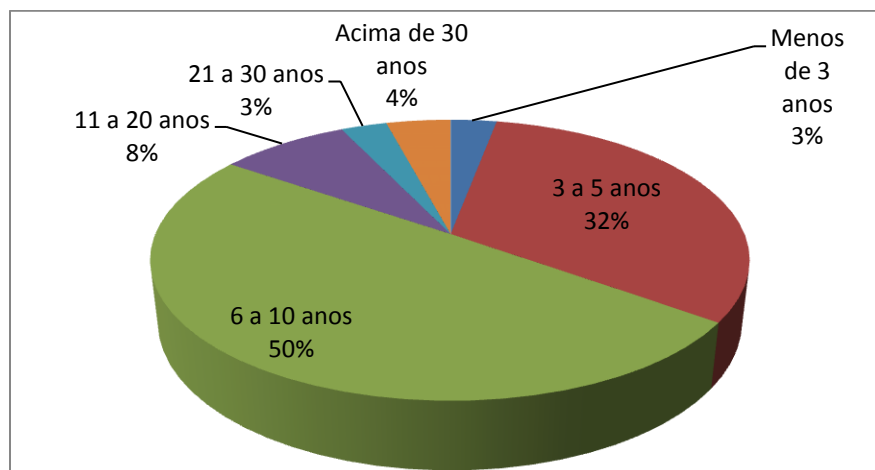
**Gráfico 4.11 – Distribuição de respondentes por escolaridade**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Foi observado, também, que 50% dos respondentes são servidores com 6 a 10 anos de serviço na organização. A Gráfico 4.12 apresenta as respostas à pergunta sobre há quanto tempo o servidor trabalha na Capes em anos completos.

**Gráfico 4.12 – Distribuição de respondentes por tempo de serviço**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Após a análise do perfil dos respondentes, foi realizada a análise da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR).

#### 4.4.2. Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

A Intenção de Rotatividade foi aferida por meio da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) a partir da coleta de dados sobre se pensar, planejar e ter vontade de sair da organização. Utilizou-se, para isso, uma escala *Likert* de cinco pontos, de 1 (nunca) a 5 (sempre). Antes de se iniciar a análise dos dados colhidos com a EIR, foram realizados testes de confiabilidade, KMO e Bartlett, conforme Tabela 4.6.

**Tabela 4.6 – Testes de confiabilidade, KMO e Bartlett**

	Alfa de Cronbach	Medida KMO	Qui-quadrado	gl	Sig.
Intenção de Rotatividade Total	,924	,708	427,521	3	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A escala apresentou índice de precisão (Alfa de Cronbach) de 0,924 (Tabela 4.4). Segundo Pasquali (2008), alfas acima de 0,70 são tidos como confiáveis. Já Nunnally e Berstein (1994) enfatizam que somente valores acima de 0,80 são de alta confiabilidade. Assim, a escala tem seu índice de precisão altamente satisfatório ( $\alpha=0,924$ ) para os três itens da EIR.

Realizou-se, ainda, o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), utilizado para verificar adequação de amostragem. Os valores da estatística KMO variam entre 0 e 1, sendo aceitáveis os valores maiores que 0,5. Assim, quanto mais próximo de 1 for o valor, mais adequada é a amostra (Field, 2009). O resultado de KMO encontrado para as variáveis da EIR foi de 0,708, o que indica que se pode proceder à análise.

Após o teste KMO, verificou-se o resultado do teste de esfericidade de Bartlett, aplicado para avaliar o quanto a matriz de variância é similar a uma matriz-identidade. É necessário que o valor de significância do teste de Bartlett seja menor que 0,05 (Field, 2009). O referido teste apresentou valor altamente significativo ( $p<0,001$ ). Dessa maneira, pode-se prosseguir com a análise da amostra.

Os resultados coletados apresentaram média superior (média=3,12; DP=1,31) ao ponto médio da escala de valor (3). Esse valor evidencia que os servidores que participaram da pesquisa às vezes pensam e têm vontade de deixar a organização, no entanto, raramente

planejam essa saída (Tabela 4.7). Para Mobley (1982), faz-se importante realizar estimativas periódicas dessas intenções e de suas possíveis causas tendo em vista que a intenção de rotatividade precede a saída efetiva.

**Tabela 4.7 – Escala de Intenção de Rotatividade**

	<b>Amplitude da resposta</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Penso em sair da organização		3	3,21	1,20
Planeja sair da organização	1-5	3	2,90	1,39
Tenho vontade de sair da organização		3	3,16	1,34
<b>Intenção de Rotatividade Total</b>		<b>3</b>	<b>3,12</b>	<b>1,31</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A Tabela 4.8 apresenta a média dos fatores de IR por gênero. Verifica-se que, apesar de não haver diferença significativa entre as médias da amostra (média masculina é 0,05 mais elevada), o valor de significância encontrado foi estatisticamente significativo ( $p=0,024$ ) seguindo os preceitos de Field (2009). Nesse sentido, se confirmaram os estudos anteriores sobre o tema que sustentam que mulheres estão menos propensas a sair de suas organizações (Moynihan & Landuyt, 2008).

**Tabela 4.8 – Intenção de Rotatividade por gênero**

	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Feminino	3,11	92	0,155
Masculino	3,16	77	0,119

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Quanto a ter filhos, nota-se que a média da IR dos servidores que não têm filhos é 0,59 mais elevada (Tabela 4.9). Esses resultados mostraram-se altamente significativos ( $p=0,001$ ) e ajudam a corroborar com os achados de Price (2001) que defende que responsabilidades familiares, principalmente entre pessoas casadas e com filhos, tendem a gerar menos rotatividade.

**Tabela 4.9 – Intenção de Rotatividade por possuir filhos**

	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Tem filhos	2,88	88	0,136
Não tem filhos	3,47	81	0,124

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Assim como os servidores que têm filhos, os servidores que possuem cargo de chefia ou função de confiança mostraram-se menos propensos a sair. A média da IR dos servidores que não possuem cargo de chefia é aproximadamente 1 ponto superior à média



de sua contraparte (Tabela 4.10). Esse teste apresentou valor altamente significativo ( $p < 0,001$ ). Esses dados confirmam os resultados de pesquisas anteriores que sustentam que oportunidades de promoção tem impacto negativo na rotatividade por aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (Price & Muller, 1981; Price 2001).

**Tabela 4.10 – Intenção de Rotatividade por ter cargo de chefia ou função e confiança**

	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Tem cargo de chefia	2,37	39	0,179
Não tem cargo de chefia	3,36	130	0,105

**Fonte:** Dados da pesquisa.

No que tange à IR por cargo (tabela 4.11), observa-se que os Assistente em C&T apresentam média superior (às vezes pensam sem sair), enquanto os Analistas apresentam média inferior (raramente pensam em sair). Esses dados podem ser explicados, conforme já apresentado anteriormente, pela diferença salarial existente entre os cargos de nível superior e nível médio. Já os Auxiliares em C&T que responderam à pesquisa nunca pensam em sair.

**Tabela 4.11 – Intenção de Rotatividade por cargo**

	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Analista em C&T	2,94	119	0,17
Assistente em C&T	3,54	48	0,05
Auxiliar em C&T	1	2	0

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Quanto à idade, nota-se que os servidores com até 30 anos possuem a média da IR mais elevada do que o restante da amostra. Verifica-se, também, que na medida em que a idade aumenta, diminui a média da IR.

**Tabela 4.12 – Intenção de Rotatividade por idade**

	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Até 30 anos	3,44	28	0,08
Entre 31 e 40 anos	3,21	87	0,16
Entre 41 e 50 anos	2,87	34	0,18
Entre 51 e 60 anos	2,42	18	0,04
Mais de 60 anos	2,66	2	0,77

**Fonte:** Dados da pesquisa.

No que concerne ao tempo de serviço, observa-se que os funcionários com até cinco anos de efetivo exercício na organização, incluídos dentre eles os que ainda não atingiram o período mínimo para a estabilidade no serviço público (menos de 3 anos), apresentaram média superior aos remanescentes. Juntamente com a IR por idade apresentada acima, os

dados sobre IR por tempo de serviço validam a hipótese da estabilidade do ciclo de vida, apresentada por Moynihan e Landuyt (2008), que sustenta que funcionários de mais idade e com mais tempo de serviço tendem a permanecer em suas organizações.

**Tabela 4.13 – Intenção de Rotatividade por tempo de serviço**

	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Menos de 3 anos	3,13	5	0,08
Entre 3 e 5 anos	3,59	54	0,06
Entre 6 e 10 anos	2,98	84	0,19
Entre 11 e 20 anos	2,90	14	0,25
Entre 21 e 30 anos	1,46	5	0,17
Mais de 30 anos	1,90	7	0,15

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Em relação à escolaridade, nota-se que os servidores com Mestrado e Doutorado apresentaram média inferior de IR, enquanto servidores com Pós-Doutorado apresentaram a maior média entre a amostra.

**Tabela 4.14 – Intenção de Rotatividade por escolaridade**

	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Ensino Médio	3,16	6	0,33
Graduação	3,30	32	0,20
Especialização	3,35	51	0,06
Mestrado	2,83	39	0,23
Doutorado	2,75	36	0,09
Pós-Doutorado	3,40	5	0,26

**Fonte:** Dados da pesquisa.

No que tange à procura de informações, realização e aprovação em concursos públicos nos últimos 12 meses, verifica-se que, embora a maioria dos respondentes tenha procurado informações sobre concursos nos últimos 12 meses, apenas 18% realizou concurso. Esse dado pode ser explicado pelas medidas adotadas para conter os gastos públicos devido a crise econômica e fiscal na qual o Estado passa atualmente, o que afetou diretamente a abertura de novos concursos públicos em todas as esferas de Governo. Além disso, 4% dos participantes informou que foram aprovados em concurso durante o mesmo período.

**Tabela 4.15 – Procura de informações, realização e aprovação em concursos públicos nos últimos 12 meses.**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Procurou informações sobre concursos nos últimos 12 meses?	59%	41%
Realizou concursos nos últimos 12 meses?	18%	82%
Foi aprovado em concurso nos últimos 12 meses?	4%	96%

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Analisada a EIR, parte-se agora para análise dos Antecedentes de Rotatividade por meio da análise fatorial exploratória dos dados para a extração dos fatores.

### 4.3.3. Análise Fatorial Exploratória dos Antecedentes de Rotatividade

A análise fatorial é uma técnica estatística na qual uma grande quantidade de variáveis utilizadas para medir personalidade, estilos de comportamento ou atitudes pode ser agrupada, de acordo com suas correlações, em um número menor de variáveis, denominadas fatores. Assim, variáveis que pertençam ao mesmo fator devem ser bastante correlacionadas entre si. Essa técnica torna-se útil ao ser aplicada em escalas que consistem de uma grande quantidade de itens (Laros, 2012).

Inicialmente, destaca-se que o tamanho da amostra foi considerado satisfatório, de acordo com os preceitos de Crocker e Algina (1986), que sugerem uma amostra de 10 respostas por variável, com um mínimo de 100 respostas na amostra total. Tendo em vista que amostra apresentada teve 169 respostas válidas (13 respondentes por item), o critério mínimo foi atendido.

Assim como feito com a EIR, faz-se necessário aqui realizar os testes de confiabilidade, KMO e Bartlett, conforme Tabela 4.16.

**Tabela 4.16 – Testes de confiabilidade, KMO e Bartlett**

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Medida KMO</b>	<b>Qui-quadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Antecedentes da Rotatividade	,879	,855	996,055	78	,000

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Verifica-se que a escala apresentou índice de precisão (Alfa de Cronbach) satisfatório ( $\alpha=0,879$ ) para os 13 itens com base nos preceitos de Pasquali (2008) e Nunnally e Berstein (1994). Quanto ao teste KMO, o resultado foi de 0,855, sendo o valor maior que 0,5 e próximo a 1, indicando que a amostra é aceitável. Já o teste de esfericidade de Bartlett,

assim como o teste realizado com a EIR, apresentou valor altamente significativo ( $p < 0,001$ ), conforme Field (2009).

Posteriormente, efetuou-se a extração da matriz de correlações entre as variáveis (Tabela 4.17). É possível observar que todas foram significativas e mais de 60% delas apresentou correlações moderadas ( $0,30 < r < 0,70$ ) e nenhuma apresentou valor superior a 0,90, que indica a ausência de multicolinearidade (Pasquali, 2008). Aproximadamente 40% das correlações foram fracas ( $r < 0,30$ ) e apenas a correlação entre Ambiente de Trabalho e Stress foi considerada forte ( $r < 0,70$ ):

Tendo em vista que os valores apresentados acima são satisfatórios e apontam para a existência de correlação entre as variáveis, parte-se, agora, para a redução/fatorabilidade dos dados coletados por meio da Análise Fatorial Exploratória.

Tabela 4.17 - Matriz de Correlações

Variável	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
V1 - Ambiente de trabalho	<b>1,000</b>												
V2 - Stress	,730	<b>1,000</b>											
V3 - Reconhecimento Profissional	,597	,522	<b>1,000</b>										
V4 - Oportunidade de Treinamento	,527	,444	,606	<b>1,000</b>									
V5 - Atividades mecânicas	,265	,228	,372	,436	<b>1,000</b>								
V6 - Remuneração	,207	,223	,161	,373	,077	<b>1,000</b>							
V7 - Equilíbrio entre Vida e Trabalho	,273	,280	,284	,202	,081	,351	<b>1,000</b>						
V8 - Autorrealização	,314	,206	,565	,398	,316	,108	,400	<b>1,000</b>					
V9 - Oportunidade de assumir Funções e Cargos de Chefia	,319	,128	,333	,308	,175	,090	,078	,231	<b>1,000</b>				
V10 - Organização do Trabalho	,623	,511	,499	,491	,348	,177	,321	,394	,280	<b>1,000</b>			
V11 - Divulgação dos Objetivos Estratégicos	,470	,370	,495	,539	,295	,196	,263	,433	,273	,687	<b>1,000</b>		
V12 - Carga de trabalho	,412	,363	,160	,301	,104	,398	,510	,246	,159	,507	,413	<b>1,000</b>	
V13 - Atuação do Setor de Pessoal	,581	,477	,559	,523	,285	,174	,331	,419	,135	,613	,628	,364	<b>1,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Após analisada a matriz de correlações, parte-se para a verificação da variância comum presente cada variável, denominada comunalidade (Field, 2009). Segundo Hair, Black, Babin e Anderson (2009), o estudo da comunalidade examina a contribuição das variáveis para a análise fatorial, sendo que se consideram apenas cargas fatoriais com maiores ou iguais a 0,3 (valor mínimo a ser considerado).

**Tabela 4.18 – Comunalidades**

<b>Componente</b>	<b>Extração</b>
Ambiente de Trabalho	,785
Stress	,751
Reconhecimento profissional	,691
Oportunidades de treinamento	,596
Atividades mecânicas	,442
Remuneração	,499
Equilíbrio entre vida e trabalho	,671
Autorrealização	,663
Oportunidade de assumir cargo de chefia ou função gratificada	,291
Organização do trabalho	,666
Divulgação dos objetivos estratégicos	,576
Carga de trabalho	,692
Atuação do setor de Gestão de Pessoas	,613

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Observa-se, na Tabela 4.18, que a grande maioria das variáveis apresenta cargas maiores ou iguais a 0,5, sendo assim consideradas estatisticamente significativas, exceto as variáveis Atividades mecânicas e Remuneração são consideradas importantes por apresentam cargas maiores ou iguais 0,4. Nessa vereda, deve-se desconsiderar a variável Oportunidade de assumir cargo de chefia ou função gratificada por apresentar valor menor que 0,3 (Hair *et al.*, 2009).

Ainda de acordo com os autores, dentre as diversas maneiras para se determinar o número de fatores a serem extraídos na análise fatorial exploratória, a mais utilizada é a raiz latente, que consiste em atribuir a cada variável um autovalor inicial. Ainda de acordo com os autores, são considerados significantes os autovalores superiores a 1, ao passo que se descartam da análise os autovalores inferiores a 1.

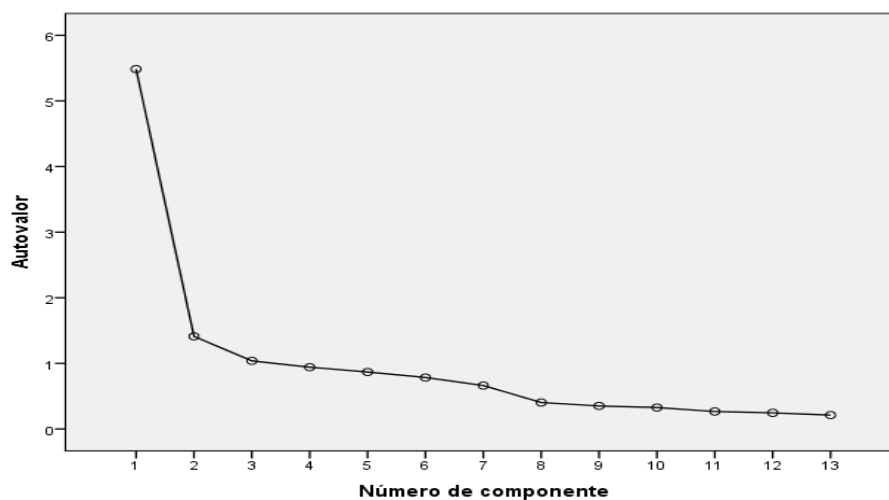
Observa-se, com o teste da raiz latente (Tabela 4.19), que é possível obter até três fatores com autovalores acima de 1. Esses fatores representam uma variância acumulada de 61,04%.

**Tabela 4.19 – Variância Total Explicada**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	5,485	42,190	42,190	5,485	42,190	42,190	4,449
2	1,412	10,862	53,052	1,412	10,862	53,052	2,751
3	1,038	7,988	61,040	1,038	7,988	61,040	3,571
4	,942	7,246	68,286				
5	,869	6,685	74,972				
6	,785	6,037	81,008				
7	,663	5,097	86,105				
8	,404	3,106	89,211				
9	,351	2,700	91,911				
10	,327	2,517	94,428				
11	,267	2,051	96,479				
12	,246	1,892	98,371				
13	,212	1,629	100,000				

Fonte: Dados da pesquisa.

Os autovalores apresentados na tabela acima podem ser representados visualmente por meio do Diagrama de Declividade (Figura 4.13), no qual cada autovalor (eixo-y) está associado a um componente (eixo-x). Dessa maneira, torna-se visível a importância relativa de cada componente (Field, 2009). Ainda de acordo com o autor, há alguns fatores com autovalores bem altos e muitos fatores com autovalores relativamente baixos, assim, esse gráfico tem uma forma característica: uma inclinação bem acentuada na curva seguida de uma cauda quase horizontal.

**Figura 4.13 – Diagrama de Declividade**

Fonte: Dados da pesquisa.

A separação das variáveis que compõem cada fator é realizada por meio da tabela com os valores rotacionados (Tabela 4.20). Dentre os vários métodos de rotação existentes (varimax, quartimax, equamax, *direct oblimin*, entre outros), optou-se pela rotação oblíqua *promax*, pois a teoria sugere que as variáveis podem estar correlacionadas (Field, 2009). Conforme esclarece o autor, dessa forma rotacionada, a interpretação dos valores que compõem cada fator é facilitada. Para isso, é necessário avaliar a carga fatorial de cada uma delas.

**Tabela 4.20 – Matriz de valores rotacionados**

Variável	1	2	3
Ambiente de Trabalho	,885	,309	,409
Stress	,852	,290	,224
Reconhecimento profissional	,648	,212	,745
Oportunidades de treinamento	,622	,330	,673
Atividades mecânicas	,304	,026	,650
Remuneração	,217	,705	,115
Equilíbrio entre vida e trabalho	,262	,813	,265
Autorrealização	,277	,390	,773
Organização do trabalho	,773	,420	,530
Divulgação dos objetivos estratégicos	,647	,393	,610
Carga de trabalho	,481	,784	,158
Atuação do setor de Gestão de Pessoas	,743	,368	,523

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Verificam-se, então, as cargas fatoriais de cada variável dentro dos fatores visando a separá-las por fator. A comparação entre os valores encontrados dentre os três fatores indica que a variável pertence ao fator onde ela apresenta o maior valor (células sombreadas).

Após essa separação, os fatores são nomeados com o objetivo de atribuir um nome ao conjunto de variáveis que ele representa (Quadros 4.3, 4.4 e 4.5). Enquanto variáveis com cargas fatoriais menores terão pouca ou nenhuma influência na definição do nome do fator ao qual pertencem, as variáveis com cargas fatoriais mais significativas terão forte influência (Hair *et al.*, 2009).



**Quadro 4.3 – Variáveis do Fator 1**

<b>Fator 1 – Ambiente Organizacional</b>
Ambiente de Trabalho
Stress
Organização do trabalho
Divulgação dos objetivos estratégicos
Atuação do setor de Gestão de Pessoas

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Quadro 4.4 – Variáveis do Fator 2**

<b>Fator 2 – Vida Pessoal vs. Profissional</b>
Remuneração
Equilíbrio entre vida e trabalho
Carga de trabalho

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Quadro 4.5 – Variáveis do Fator 3**

<b>Fator 3 – Realização pessoal</b>
Reconhecimento profissional
Oportunidades de treinamento
Atividades mecânicas
Autorrealização

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Os três fatores encontrados, Ambiente Organizacional (Fator 1), Vida Pessoal vs. Profissional (Fator 2) e Realização Pessoal (Fator 3), tem clara aderência com o referencial teórico trazido nesta pesquisa por agruparem os antecedentes de rotatividade mais estudados pelos autores da área, a saber, fatores organizacionais e pessoais.

Por fim, a matriz de correlação dos componentes (Tabela 4.21) indica se os fatores estão interrelacionados. Caso os fatores fossem independentes, todos os fatores teriam coeficientes de correlação igual a 0. No entanto, dado que a matriz indica não apresenta nenhuma correlação igual a 0, infere-se que não há independência entre os fatores (Field, 2009). Por essa razão, realizou-se, também, a Análise Paralela dos fatores, seguindo os preceitos de Lorenzo-Seva, Timmerman e Kiers (2011).

**Tabela 4.21 – Matriz de correlação dos componentes**

<b>Componente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	1,000	,594	,453
2	,594	1,000	,368
3	,453	,368	1,000

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Apresentadas os resultados e discussão da pesquisa, parte-se para a estruturação do problema e desenvolvimento de ações viáveis por meio da construção de um mapa cognitivo.

## 5. Estruturação do Problema e Desenvolvimento de Ações Viáveis

Com vistas a minimizar os efeitos negativos, sejam diretos ou indiretos, que a saída de servidores públicos impõe às organizações, buscou-se, então, a descrição de alternativas para se reduzir a rotatividade desses funcionários. Nesse sentido, optou-se por estruturar adequadamente o problema de Rotatividade de Servidores por meio do Método de Estruturação de Problemas, do inglês *Problem Structuring Model* (PSM), mais especificamente a Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas, viabilizando, assim, o desenvolvimento de ações viáveis para reduzir a rotatividade de servidores públicos no âmbito da Capes.

O PSM refere-se a um conjunto de métodos que foram desenvolvidos independentemente a partir da década de 1960 que trouxeram críticas à pesquisa operacional tradicional (Mingers & Rosenhead, 2004). Segundo os autores, problemas não estruturados caracterizam-se por apresentar atores múltiplos, múltiplas perspectivas, interesses conflitantes, intangíveis importantes e incertezas-chave. O PSM proporciona um apoio à decisão por meio da representação visual da situação com o objetivo de esclarecê-la e, conseqüentemente, concordar com ações que a resolverão.

Dentre esses métodos, destaca-se o *Strategic Options Development and Analysis* (SODA), que utiliza o mapeamento cognitivo de Colen Eden, ferramenta visual que permite o esclarecimento de situações complexas. Por meio desses mapas é possível entender como diferentes fatores se interrelacionam e, a partir de sua construção, pode-se refletir de maneira mais elaborada acerca do cenário problemático (Eden & Ackerman, 2004).

A proposta de Mapas Cognitivos de Eden tem sua origem da área de Psicologia, embasada na Teoria de Constructos Pessoais de Kelly (1955 apud Pidd, 1996). Segundo Eden (1988), essa teoria possui três pressupostos-chave:

1. O homem sempre busca explicar seu mundo;
2. O homem compreende o significado seu mundo por meio de contrastes e similaridades; e
3. Ao buscar compreender o significado de seu mundo, o homem organiza seu sistema de constructos.

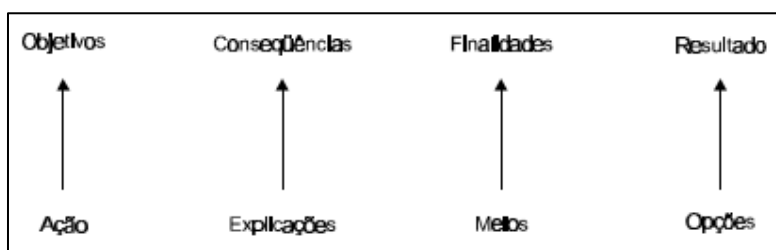
No entanto, para Pidd (1996) e Jenkins (1998), essa abordagem de mapa cognitivo diferencia-se bastante da utilizada no campo da psicologia, pois os mapas não são vistos

como ferramentas de reflexão, mas como visualização mental de uma pessoa sobre determinada situação.

Os Mapas Cognitivos são caracterizados por uma rede de conceitos (nós) interligados entre si por setas, cujas direções indicam a causalidade. Os conceitos que apenas recebem flechas são denominados “cabeças”, pois representam os valores e objetivos fundamentais. Já os conceitos de onde saem flechas são denominados “caudas” (Eden, 2004).

A Figura 5.1 apresenta alguns exemplos de cabeças e caudas que podem ser representados em mapas cognitivos. Verifica-se, assim que essa ferramenta busca precipuamente a solução de um problema como por meio da sugestão de ações viáveis (Eden, 1991).

**Figura 5.1 – Formas genéricas dos Mapas Cognitivos**

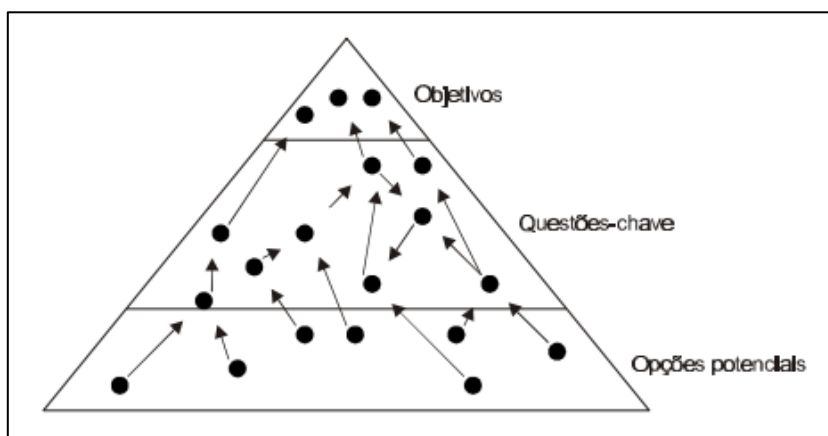


**Fonte:** Adaptado de Crooper e Forte (1997)

Por voltarem-se mais às ações, os mapas cognitivos apresentam uma estrutura hierárquica definida (Ackermann, Cropper & Eden, 1990), conforme Figura 5.2. Segundo a autora, os objetivos fundamentais localizados no topo da hierarquia são conceitos “cabeça” (apenas recebem flechas), pois representam principalmente o rótulo do problema a ser estruturado. Logo abaixo desses objetivos estão as questões-chave: conceitos essenciais que necessitam de um conjunto de ações ou mudanças de longo prazo para acontecerem (Araújo Filho, Yamamoto & Yamashita, 1998).

Por fim, opções potenciais encontram-se na base da hierarquia e sugerem ações viáveis para que questões-chave às quais estão interligadas sejam alcançadas. Dessa maneira, tem-se uma representação detalhada de como os conceitos, sejam eles cabeças ou caudas, se interrelacionam.

Figura 5.2 – Estrutura Hierárquica de um Mapa Cognitivo



Fonte: Amaral (2005)

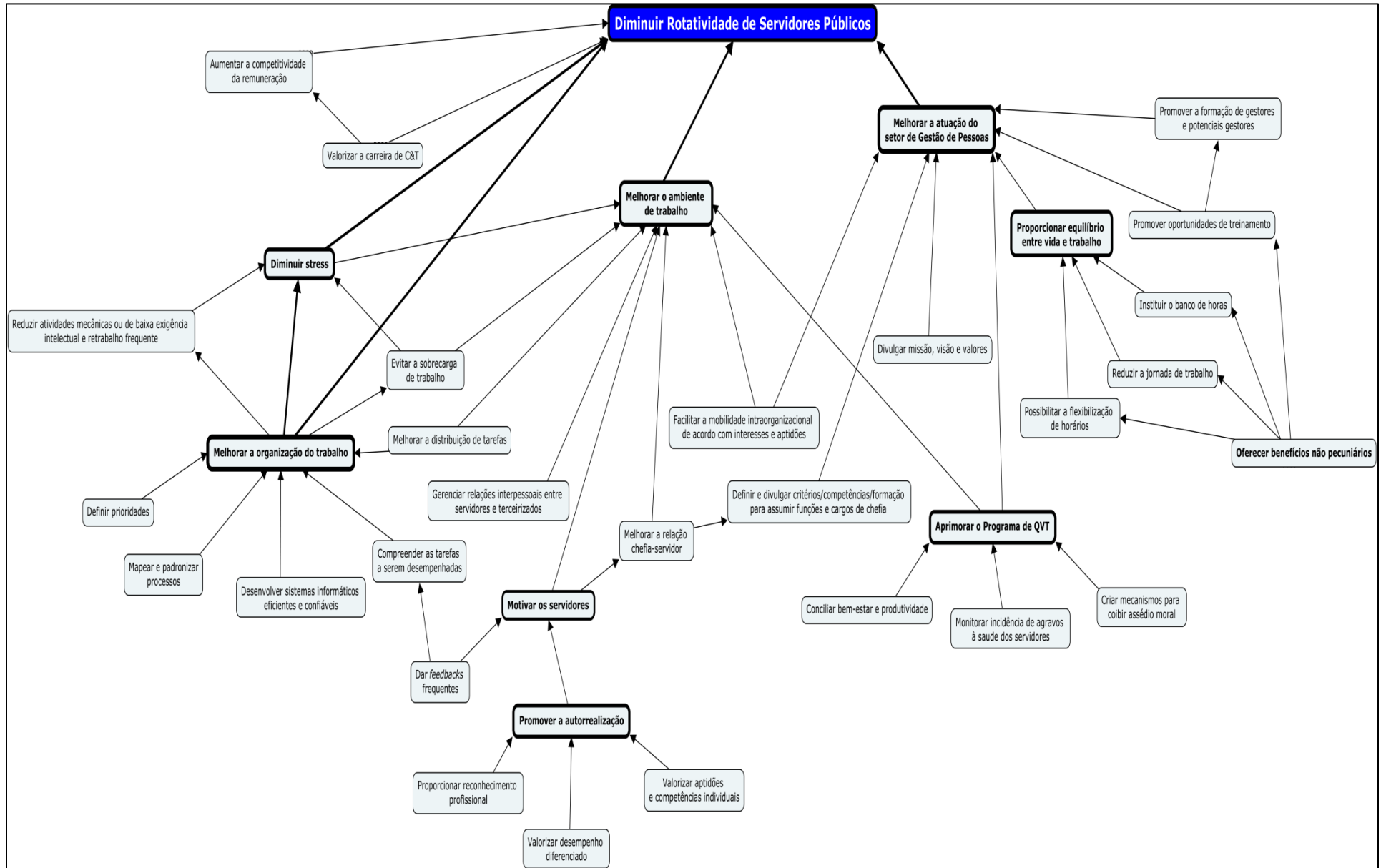
Nesse sentido, a partir desses dados coletados neste estudo, foi possível identificar 34 fatores que influenciam a rotatividade e a intenção de rotatividade dos servidores da Capes. A partir desses dados, construiu-se um mapa cognitivo utilizando o software CmapTools, versão 6.01, com o objetivo de facilitar a representação visual e a identificação e interpretação dessas informações (Gavrilova, Carlucci & Schiuma, 2013) com vistas a melhor estruturar o problema da rotatividade desses servidores.

A construção do Mapa Cognitivo (Figura 5.3) seguiu as seguintes etapas, proposta por Lima (2008):

1. Definição do rótulo do problema;
2. Identificação dos valores, objetivos e percepções dos servidores ativos e ex-servidores;
3. Construção e hierarquização dos conceitos;
4. Identificação dos conceitos cabeça e cauda.

A definição do rótulo do problema serve para delimitar o contexto decisório, mantendo assim o foco nos aspectos considerados relevantes para a resolução do problema. Foi feita com base no objetivo principal proposto para o estudo: diminuir a rotatividade de servidores públicos da Capes.

Figura 5.3 – Mapa Cognitivo



Fonte: Elaboração própria.

Após definido o rótulo do problema, parte-se para a identificação dos valores, objetivos e percepções dos ex-servidores da organização. Segundo Keeney (1992), valores são a base para a construção do mapa por representarem a força motriz para a tomada de decisão. Nesse sentido, por meio de determinadas perguntas realizadas durante as entrevistas, foi possível incentivar os ex-servidores a relatarem o que poderia ter sido crucial para evitar suas saídas e, conseqüentemente, futuras saídas de servidores (pergunta 2.8 do roteiro de entrevista: Você mudaria algo no seu ambiente de trabalho quando trabalhou na Capes? O quê?). A partir da identificação dessas ações, construíram-se os conceitos que foram apresentados no mapa cognitivo por meio da adição de um verbo no infinitivo. Assim, tem-se uma frase curta que apresenta uma ação ao que antes era um enunciado do ex-servidor.

Em posse dessas informações, os conceitos devem se interligar por meio de flechas, que representam as ligações de influência e a relação de causalidade. A flecha sai um conceito meio em direção a um conceito fim. Segundo Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), o conceito meio representa uma condição necessária para se atingir o conceito fim, inexistindo limite de número de ligações que se originam ou que se destinam a um conceito.

Dessa maneira, todos os conceitos são interligados por meio de um processo reflexivo em que se indaga como cada um dos conceitos pode ser atingido. De acordo com Eden (2004), não se deve realizar inicialmente hierarquização desses conceitos, pois a estrutura hierárquica do mapa será realizada a partir da identificação dos conceitos cabeça e caudas. Segundo o autor, os conceitos que apenas recebem flechas são denominados “cabeças” e representam os valores, objetivos, resultados e fins mais fundamentais que devem ser considerados pelo tomador de decisão. Já os conceitos de onde saem flechas são denominados “caudas” (Eden, 2004). Assim, colocando os conceitos entendidos como mais fundamentais ou que possuem maior influência no mapa em níveis superiores da hierarquia. Ao fim, o mapa cognitivo esteja totalmente interligado.

Verifica-se, na Figura 5.3, que oito conceitos receberam duas ou mais flechas (Tabela 5.1), dentre eles, três possuem maior centralidade, isto é, receberam o maior número de flechas: Melhorar o Ambiente de trabalho, Melhorar a atuação do setor de Gestão de

Pessoas e Melhorar a organização do trabalho. Esses conceitos demonstram os objetivos fundamentais dos ex-servidores para diminuição da rotatividade.

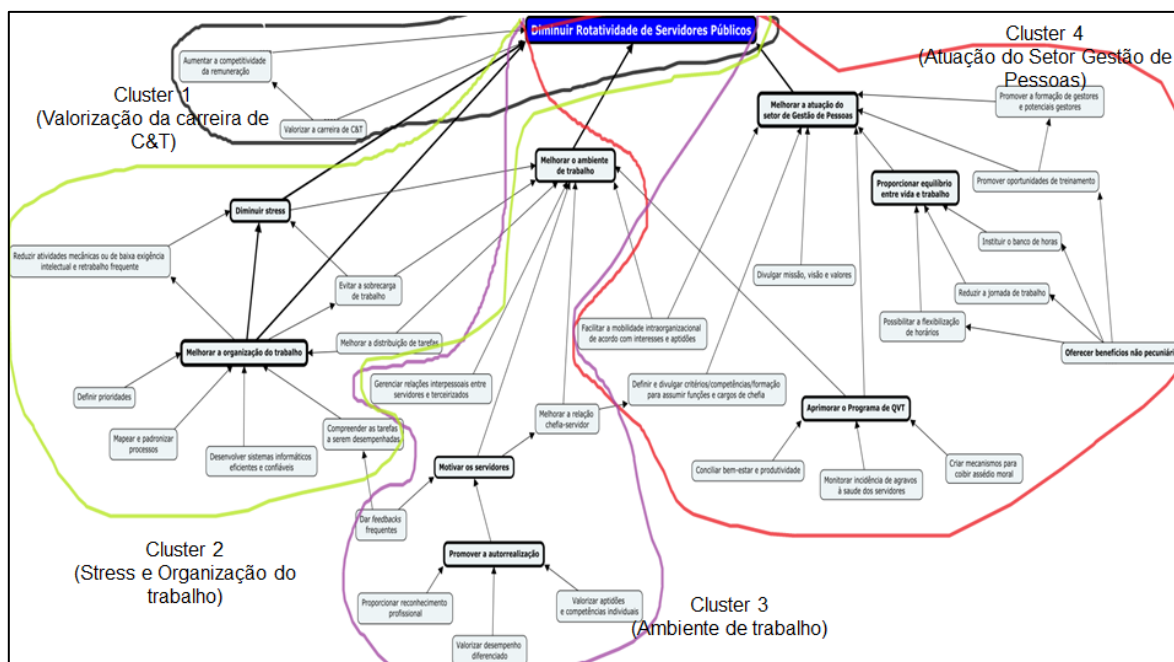
**Tabela 5.1 – Número de Interligações**

Posição	Conceito	Número de Interligações
1	Melhorar o Ambiente de trabalho	8
2	Melhorar a atuação do setor de Gestão de Pessoas	7
3	Melhorar a organização do trabalho	5
	Proporcionar equilíbrio entre a vida e o trabalho	3
4	Aprimorar o programa de QVT	3
	Diminuir o Stress	3
	Promover a autorrealização	3
5	Motivar os servidores	2

**Fonte:** Elaboração própria.

Os três conceitos com mais interligações, juntamente com o conceito de Valorização da carreira de Ciência e Tecnologia, formam o pilar dos quatro *clusters* identificados no mapa (Figura 5.4). Entende-se por *clusters* os agrupamentos formados devido às afinidades entre os conceitos do mapa. Esses conceitos podem ser identificados visualmente ou por meio da análise de conteúdo inicial e são utilizados para reduzir a complexidade da interpretação do mapa como um todo (Zawadzki, Gelado & Belderrain, 2008).

**Figura 5.4 – Clusters**



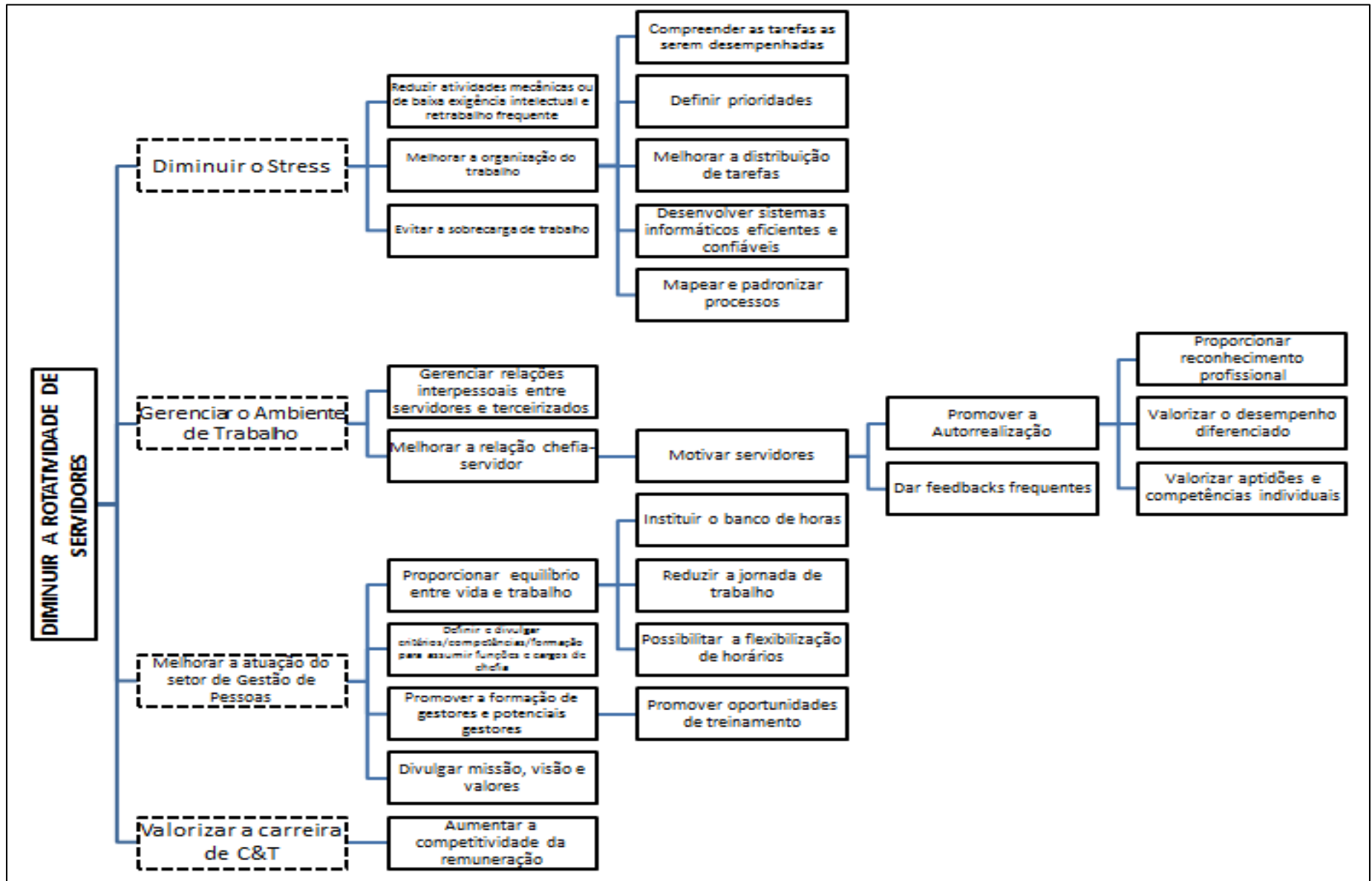
**Fonte:** Elaboração própria.



Com base na identificação dos *clusters* acima, foram definidas as principais estratégias que devem ser tomadas para que se alcance o objetivo do mapa: Diminuir o Stress por meio da Organização do Trabalho, Gerenciar o Ambiente de Trabalho, Valorizar a carreira de C&T e Melhorar a Atuação do Setor de Gestão de Pessoal. Dessa maneira, as ações que podem garantir a consecução das quatro estratégias apontadas podem ser organizadas conforme a Árvore dos Pontos de Vista Fundamentais (Figura 5.5). Pode-se observar que os quatro conceitos com linhas tracejadas constituem estratégias para se atingir o objetivo principal. Os conceitos que estão em linha contínua são as ações que devem ser observadas, analisadas e implementadas pelo tomador de decisão, na medida do possível, com o intuito de viabilizar a aplicação de tais estratégias.

Além das ações recomendadas acima, recomenda-se, ainda, a aplicação de entrevista ou questionário online aos servidores que pedirem exoneração com o intuito de manter essas informações sempre atualizadas. Conforme Neal (1989), essa entrevista de saída, além de permitir um melhor entendimento dos motivos pelos quais esses funcionários saem, oferece oportunidades para uma comunicação efetiva em várias áreas adicionais também. Consoante com esse pensamento, Vidotto, Speroni, Neres e Bastos (2013) sugerem que as entrevistas de saída auxiliam na coleta de informações sobre possíveis dificuldades organizacionais que podem evitar outras saídas de funcionários-chave. Dessa maneira, podem-se investigar as razões da saída desses servidores em tempo real. O Apêndice E traz uma proposta de roteiro de entrevista.

Figura 5.5 – Árvore dos Pontos de Vista Fundamentais



Fonte: Elaboração própria.

## 6. Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar os fatores que influenciam a saída e a intenção de sair dos servidores da Capes. Para isso, realizaram-se entrevistas com ex-servidores da instituição visando a identificar os fatores que motivaram sua saída (objetivo específico 1) e, posteriormente, aplicou-se um questionário com a finalidade de coletar dados sobre a IR dos servidores ativos, bem como identificar os antecedentes do *turnover* que os motivariam a sair da organização com base nas variáveis encontradas na fase de entrevistas (objetivo específico 2). Em posse desses dados, construiu-se um mapa cognitivo com ações viáveis para reduzir a rotatividade de servidores públicos no âmbito da Capes (objetivo específico 3).

Ao todo, foram entrevistados 8 ex-servidores que deixaram voluntariamente a Capes nos últimos cinco anos. Durante as entrevistas foram identificados 13 fatores que influenciaram a saída desses servidores: Remuneração, Equilíbrio entre vida e trabalho, Autorrealização, Atividades mecânicas, Ambiente de trabalho, Organização do trabalho, Carga de trabalho, Atuação do setor de GP, Stress, Oportunidade de assumir cargos de chefia ou função gratificada, Oportunidades de treinamento, Divulgação dos objetivos estratégicos e Reconhecimento do trabalho.

Foi possível observar que a categoria Organização do Trabalho foi a mais recorrente nas entrevistas (cinco ocorrências), seguida pela Remuneração e Ambiente de trabalho, (quatro ocorrências) e Equilíbrio entre vida e trabalho, Autorrealização, Atividades mecânicas, Carga de trabalho e Stress (três ocorrências).

A partir desses dados, um questionário foi aplicado aos servidores que se encontravam em exercício na organização, bem como a EIR. A amostra apresentada teve 169 respostas válidas, o que representa 47,5 % da população total de 356 servidores ativos lotados na instituição. O tamanho da amostra foi considerado satisfatório, de acordo com os preceitos de Crocker e Algina (1986), que sugerem uma amostra de 10 respostas por variável, com um mínimo de 100 respostas na amostra total.

Verificou-se que esses funcionários apresentaram média superior (média=3,12; DP=1,31) ao ponto médio da escala de valor (3) de IR. Utilizando a técnica de análise fatorial, foi possível extrair três fatores (Ambiente Organizacional, Vida Pessoal vs.

Profissional e Realização pessoal) coincidentes com os antecedentes de rotatividade já existentes na literatura. São eles:

1. Fator 1: composto por cinco variáveis (Ambiente de Trabalho, Stress, Organização do trabalho, Divulgação dos objetivos estratégicos e Atuação do setor de Gestão de Pessoas), foi denominado Ambiente Organizacional;
2. Fator 2: composto por três variáveis (Remuneração, Equilíbrio entre vida e trabalho e Carga de trabalho), foi denominado Vida Pessoal vs. Profissional; e
3. Fator 3: composto por quatro variáveis (Reconhecimento profissional, Oportunidades de treinamento, Atividades mecânicas e Autorrealização), foi denominado Realização pessoal.

Por fim, estruturou-se o problema de Rotatividade de Servidores da Capes por meio da Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas (SODA), no qual foram definidas as principais estratégias que devem ser tomadas para que se tente diminuir a rotatividade desses funcionários: Diminuir o Stress por meio da Organização do Trabalho, Gerenciar o Ambiente de Trabalho, Valorizar a carreira de C&T e Melhorar a Atuação do Setor de Gestão de Pessoal.

Os resultados aqui apresentados tem estreita relação com as atitudes, comportamentos e experiências vivenciados pelo autor do estudo, que é servidor público em exercício na Capes desde maio de 2009. Essas observações foram os principais motivadores para a realização desta pesquisa e os dados aqui demonstrados poderão subsidiar a tomada de decisão do Setor de Gestão de Pessoas com a finalidade de viabilizar a aplicação das ações aqui recomendadas.

Nesse sentido, foi imprescindível que o autor se dissociasse e se afastasse dessas percepções durante a elaboração desta pesquisa, especialmente no processo de definição das recomendações tendo em vista que, ao longo desses anos, o autor internalizou valores e crenças da organização.

Cabe mencionar ainda que o presente estudo apresenta algumas limitações. Como as entrevistas foram realizadas certo tempo depois dos entrevistados terem efetivamente deixado a organização, pode ocorrer alguma divergência caso as entrevistas tivessem sido realizadas logo após suas saídas. Isso ocorre devido a mudanças de pensamento ou da maneira em que viam a instituição naquele momento. Além disso, não foram entrevistados

servidores nomeados no concurso de 2002, pois, os que saíram, saíram há mais de cinco anos e não entraram no recorte proposto para esta pesquisa.

Com base nesta pesquisa, é possível sugerir agenda para pesquisas futuras. Primeiramente, por não ter havido validação do mapa cognitivo proposto com os entrevistados, tampouco apresentação das relações de causalidade entre os conceitos, sugere-se que os mapas sejam, primeiramente, validados pelos entrevistados e, posteriormente, que os participantes definam as relações de causalidade, seja positivo ou negativo. Ademais, tendo em vista que a construção do mapa foi feita pelo autor, a realização da construção de mapa cognitivo juntamente com os entrevistados, seja em grupos focais ou individualmente, pode apresentar conceitos que não aparecem neste estudo.

Tendo em vista os argumentos acima expendidos, podem-se realizar estudos comparativos da intenção de rotatividade de servidores de outras organizações da carreira de C&T como o CNPq, MCTI ou CNen. Além disso, tendo em vista que este estudo procurou identificar os fatores que motivam a saída dos servidores da Capes, torna-se necessária uma pesquisa sobre as razões que influenciam os servidores a ficar na instituição. Pode-se verificar, ainda, qual o sentido do trabalho para esses servidores.

## Referências

- Abrucio, F. L. (2010). Desafios contemporâneos para reforma da administração pública brasileira. In: Peters, B. G., Pierre, J. (Orgs.). *Administração Pública: Coletânea*. Título Original: *The handbook of public administration*. Tradutor: Sônia Midori Yamamoto e Miriam Oliveira.
- Ackerman, F., Cropper, S. A., & Eden, C. (1990). Cognitive mapping for community operational research – a user's guide. Tutorial Paper O. R., Society Birmingham.
- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes da Intenção de Rotatividade. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71-93.
- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M., & Ramzan, M. (2013). Influence or Relationship of POS, LMX and Organizational Commitment on Turnover Intentions. *Organization Development Journal*, 31(1), 55-68.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Amaral, D. C. (2005). Relatórios de bolsa apoio técnico à pesquisa. Processo 371146/95. CNPq.
- Andrade, M. M. de. (2009). *Introdução à metodologia do trabalho científico* (9ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, 12(1), p. 11-32.
- Araújo Filho, T., Yamamoto, G., & Yamashita, F. E. (1998). Mapeamento cognitivo: reflexões quanto ao seu conteúdo e uso. Artigo submetido ao ENEGEP 18.
- Azevedo, E., & Araújo, M. L.. (2015). Análise temática da rotatividade na interface entre gestão de pessoas e gestão do conhecimento. *Revista ESPACIOS*, 36(19), 14-21.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bertelli, A. M. (2007). Determinants of bureaucratic turnover intention: evidence from the Department of the Treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 235-258.

- Bertelli, A. M., & Lewis, D. E. (2012). Policy Influence, Agency-Specific Expertise and Exit in the Federal Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 223–245.
- Boyne, G. A., James, O., John, P., & Petrovsky, N. (2010). Does Political Change Affect Senior Management Turnover? An Empirical Analysis of Top-Tier Local Authorities in England. *Public Administration*, 88(1), 136–153.
- Boyne, G. A., James, O., John, P., & Petrovsky, N. (2010). Does Public Service Performance Affect Top Management Turnover? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 261-279.
- Bresser Pereira, L. C. (1996). Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1).
- Bresser Pereira, L. C. (2008) O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 391-410.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *American Review of Public Administration*, 38 (2), 149-166.
- Caillier, J. G. (2014). Linking Transformational Leadership to Self- Efficacy, Extra-Role Behaviors, and Turnover Intentions in Public Agencies: The Mediating Role of Goal Clarity. *Administration & Society*, 1–24.
- Caillier, J. G. (2014). Do Transformational Leaders Affect Turnover Intentions and Extra-Role Behaviors Through Mission Valence? *American Review of Public Administration*, 1–17.
- Campbell, J. W., & Im, T. (2016). PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role? *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 323–346.
- Campbell, J. W., Im, T., & Jeong, J. (2014). Internal Efficiency and Turnover Intention: Evidence From Local Government in South Korea. *Public Personnel Management* , Vol. 43(2) 259–282.
- Campos, C. V. de A., & Malik, A. M. (2008) Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública - RAP*, 42(2), 347-368.
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A. A., & Teodoro, M. L. M. (2010). Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para adaptação de instrumentos. In: Pasquali, L. (Org.), *Instrumentação psicológica. Fundamentos e práticas* (pp.506-520). Porto Alegre: Artmed.
- Cavalcante P. L. C., Camões, M. R. S., & Knop, M. N. H. (2015). Burocracia de médio escalão nos setores governamentais: semelhanças e diferenças. In: Cavalcante & Lotta. *Burocracia de Médio Escalão: perfil, trajetória e atuação*.

- Chang, W. A., Wang, Y., & Huang, T. (2013). Work Designed-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 4-23.
- Cohen, G.; Blake, R. S., & Goodman, D. (2015). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação (2ª ed.)*. Trad.: Lúcia Simonini. Porto Alegre: Bookman.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. (2011). *Gestão para Resultados na Capes: Dimensionamento da Força de Trabalho e Definição do Perfil de Competência*.
- Cordeiro, J. P. (2012). A dimensão motivacional das praticas de gestão de recursos humanos: Gestão das remunerações e desenvolvimento de carreiras. Vila Real, Portugal: *XXIIas Jornadas Lusoaspanholas de gestão científica*.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Coutinho, A. L. C. (2003). *Servidor público: reforma administrativa, estabilidade, emprego público, direito adquirido*. Curitiba: Juruá.
- Craig, C. A., Allen, M. W., Reid, M. F., Riemenschneider, C. K., & Armstrong, D. J. (2012). The Impact of Career Mentoring and Psychosocial Mentoring on Affective Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover Intention. *Administration & Society*, 45(8), 949–973.
- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2011). Designing and conducting mixed methods research. Sage: UK (Capítulo 3, p. 53-106). Disponível em: [http://www.sagepub.com/upmdata/35066\\_Chapter3.pdf](http://www.sagepub.com/upmdata/35066_Chapter3.pdf).
- Crocker, L. M., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Crooper, S., & Forte, P. (1997). *Enhancing health services management*. Open University Press.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira.
- Decreto nº 29.741, de 11 de julho de 1951. Institui uma Comissão para promover a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Rio de Janeiro RJ.



Decreto nº 4.178, de 1º de abril de 2002. Dispõe sobre a extinção de cargos da Carreira Ciência e Tecnologia. Brasília, DF.

Decreto nº 5.253, de 25 de outubro de 2004. Revoga o Decreto nº 4.178, de 1º de abril de 2002, que dispõe sobre a extinção de cargos da Carreira Ciência e Tecnologia. Brasília, DF.

Decreto nº 5.497, de 21 de julho de 2005. Dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF.

Decreto nº 8.977, de 30 de janeiro de 2017. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Brasília, DF.

Decreto nº 9.021, de 31 de março de 2017. Altera o Decreto no 5.497, de 21 de julho de 2005, que dispõe sobre o provimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 1 a 4, por servidores de carreira, no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF.

Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF.

Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Pedro Paulo Murce Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Revista do Serviço Público*, 67 (2), 147-172.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563–573.

Eden, C. (1988). Cognitive mapping: a review. *European Journal of Operational Research*, 36, 1-13.

Eden, C. (1991). Working with problems using cognitive mapping. In: Littlechild, S. C.; Shutler, M. F. (orgs). *Operations research in management*. Prentice Hall.

Eden, C. (2004). Analyzing Cognitive Maps to Help Structure Issues or Problems. *European Journal of Operational Research*, 159(3), 673-686.

Eden, C., & Ackermann, F. (2004). Cognitive mapping expert views for policy analysis in the public sector. *European Journal of Operational Research*, 152, 615–630.

El-Maamiry, A.A. & Ghauri, M.A. (2013). Measuring information quality: Concerns on the use of bibliometric studies. *International Journal of Information Dissemination and Technology*, 3(4), 274-278.

Ensslin, L., Montibeller Neto, G., & Noronha, S. M. (2001). Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Insular.

Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3) 401–423.

Falqueto, J., & Farias, J. (2016). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 3, 560-569.

Ferreira, M. C. (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho – uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília: LPA Edições.

Ferreira, M. C.; Alves, L.; & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319-327.

Field, A. (2009). Descobrimo a estatística usando SPSS (2ª ed.). Artmed: Porto Alegre.

Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.

Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer C. W., & Licari, M. J. (2012). *The Public Administration Theory Primer* (2<sup>nd</sup> ed.). Boulder, Colorado: Westview Press.

Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194.

Gavrilota, T., Schiuma, G., & Carlucci, D. (2013). Art of Visual Thinking for Smart Business Education. International Forum of Knowledge Assets Dynamics, (8<sup>th</sup> edition).

Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª ed.). Atlas: São Paulo.

Ghosh, P.; Rai, A.; Chauhan, R.; Gupta, N.; & Singh, A. (2015). Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. *Journal of Management Development*, 34(8), 1019-1030.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.

Grissom, J. A., & Keiser, L. R. (2011). A Supervisor Like Me: Race, Representation, and the Satisfaction and Turnover Decisions of Public Sector Employees. *Journal of Policy Analysis and Management*, 30(3), 557–580.

Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J., & Keiser, L. (2012). Does My Boss's Gender Matter? Explaining Job Satisfaction and Employee Turnover in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research Theory*, 22(4), 649-673.

- Grissom, J. A., Viano, S. L., & Selin, J. L. (2015). Understanding Employee Turnover in the Public Sector: Insights from Research on Teacher Mobility. *Public Administration Review*, 76 (2), 241–251.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 594-612.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Günther, H. (2003). *Como Elaborar um Questionário* (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, N. B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall.
- Hassan, S. (2013). The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates. *Public Administration Review*, Vol. 73, Iss. 5, pp. 716–725.
- Hernández-Nieto, R. A. (2002). *Contributions to Statistical Analysis*. Mérida: Universidad de Los Andes.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.
- Ito, J. K. (2003). Career mobility and branding in the Civil Service: An empirical study. *Public Personnel Management*, 32 (1),1–21.
- Jenkis, M. (1998). The theory and practice of comparing causal maps. In C. Eden & J.-C. Spender (Orgs.), *Managerial and organizational cognitions – theory, methods and research*, 231-250. London: Sage.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance*. Londres: Sage.
- Jung, C. S. (2010). Predicting Organizational Actual Turnover Rates in the U.S. Federal Government. *International Public Management Journal*, 13(3), 297-317.
- Jung, C. S. (2012). Why Are Goals Important in the Public Sector? Exploring the Benefits of Goal Clarity for Reducing Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 209-234.
- Keeney, R. L. (1992). *Value-Focused Thinking: A Path do Creative Decision making*. Cambridge: Harvard University Press.

- Kim, J. (2015). What Increases Public Employees' Turnover Intention? *Public Personnel Management*, 44(4) 496–519.
- Kim, S. (2005). Factors affecting state government information technology employee turnover intentions. *American Review of Public Administration*, 35, 137-156.
- Kim, S. (2012). The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), 257-279.
- Klein, F.A., & Mascarenhas, A.O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39.
- Kock, J. J., & Steers, R.M. (1978). Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Lambert, E. G. (2001). To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover. *American Journal of Criminal Justice*, 26(1), 61-76.
- Lambert, E. G., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 34, 96–118.
- Laros, J. (2012). O Uso da Análise Fatorial: Algumas Diretrizes para Pesquisadores. In Pasquali, L.(Org.). *Análise fatorial para pesquisadores*, 141-160.
- Lee, G., & Jimenez, B. S. (2011). Does Performance Management Affect Job Turnover Intention in the Federal Government? *The American Review of Public Administration*, 41(2), 168-184.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19 (1), 51-89.
- Lee, S. Y., & Whitford, A. B. (2007). Exit, voice, loyalty, and pay: evidence from the public workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 647-671.
- Lei nº. 284, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo publico civil da União e estabelece diversas providencias. Rio de Janeiro, RJ.
- Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Brasília, DF.
- Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF.
- Lei nº. 8.691, de 28 de julho de 1993. Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. Brasília, DF.

Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Brasília, DF.

Lei nº. 13.326, de 29 de julho de 2016. Altera a remuneração de servidores e empregados públicos; dispõe sobre gratificações de qualificação e de desempenho; estabelece regras para incorporação de gratificações às aposentadorias e pensões; e dá outras providências. Brasília, DF.

Lima, A. S. (2008). Proposta de método para modelagem de critérios de priorização de projetos de pesquisa e desenvolvimento aeroespaciais (Dissertação). São José dos Campos-SP: Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA).

Linhares, L. M. (2014). Rotatividade no Serviço Público: Estudo de Caso do Cargo de Analista de Planejamento e Orçamento (Dissertação). Brasília: Universidade de Brasília.

Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality*, 38(5), 615-626.

Llorens, J. J., & Edmund C. Stazyk, E. C. (2011). How Important Are Competitive Wages? Exploring the Impact of Relative Wage Rates on Employee Turnover in State Government. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 111-127.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. P. Dunnette (Org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p. 1294-1349. Chicago: Rand-McNally.

Longo, F. (2007). Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap.

Lopes, J. R. de L. (2012). *Do ofício ao cargo público - a difícil transformação da burocracia prebendária em burocracia constitucional*. Almanack, (3), 30-36.

Lopez, F., Bugarin, M., & Bugarin, K. (2014). Rotatividade nos cargos de confiança da administração federal brasileira (1999-2013). *Revista do Serviço Público*, 65(4), 439-461.

Lorenzo-Seva, U., Timmerman, M. E. & Kiers, H. A. (2011). The hull method for selecting the number of common factors. *Multivariate Behavioral Research*, 46(2), 340-364.

Ludviga, I; Senņikova, I; & Kalviņa, A. (2016). Turnover of Public Sector Employees and the Mediating Role of Job Satisfaction: an Empirical Study in Latvia. *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION Proceedings of the International Scientific Conference*, IV, 364-378.

Martiningo Filho, A., & Siqueira, M. V. S. (2008). Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 11-34.

- Maslow, A. H. (1997). *Motivation and Personality* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Norstrand.
- McGregor, D. (1980). *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Medida Provisória nº 150, de 15 de março de 1990. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Brasília, DF.
- Medida Provisória nº 792, de 26 de julho de 2017. Institui, no âmbito do Poder Executivo federal, o Programa de Desligamento Voluntário, a jornada de trabalho reduzida com remuneração proporcional e a licença sem remuneração com pagamento de incentivo em pecúnia, destinados ao servidor da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF.
- Meier, K. J., & Hicklin, A. (2007). Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 573-590.
- Mendes, A. M., & Ferreira, M. C. (2008). Contexto de Trabalho. In: Mirlene Maria Matias Siqueira. (Org.). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão*, p. 111-123. Porto Alegre RS: Artmed.
- Mingers, J., & Rosenhead, J. (2004). Problem structuring methods in action. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 530-554.
- Ministério de Desenvolvimento, Planejamento e Gestão – MDPG. (2017). Boletim Estatístico de Pessoal. Brasília: MDPG, dezembro de 2016.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.
- Morrell, K., & Arnold, J. (2007). Look after they leap: illustrating the value of retrospective reports in employee turnover. *International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1683–1699.
- Moynihan, D.P., & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (2), 120-143.

- Moynihan, D.P., & Pandey, S.K. (2008). The ties that bind: social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227.
- Neal, J; G. (1989). Employee Turnover and the Exit Interview. *Library Trends*, 38(1), 32-39.
- Nogueira, R. P. (2005). *Novas tendências internacionais da força de trabalho do Setor público: o Brasil comparado com outros países*. Universidade de Brasília.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, L. B. de, & Honório, S. R. F. S. (2014). Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. *RAUSP – Revista de Administração*, 49(4), 714-730.
- Palombino Primo, P.; Oliva, E. C. & Kubo, E. K. M. (2014). Gestão Estratégica de Pessoas Para Pesquisadores em Administração nas Universidades Privadas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 20(2), 371-396.
- Paranaíba, N. F. (2014). Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade de servidores das carreiras de uma autarquia federal. *Cadernos ENAP*, 37, 119-142.
- Park, H. Y., Ofon-Dankwa, J., & Bishop, D. R. (1994) Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: *Practical and research implications. Human Relations*, 47, 353-66.
- Pasquali, L. (2008). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração* (2<sup>a</sup> ed.). Brasília: LabPAM-IBAPP.
- Pidd, M. (1996). *Tools for thinking*. London: Wiley.
- Pochmann, M. (2009). O trabalho na crise econômica no Brasil: primeiros sinais. *Estudos Avançados*, 23(66), p.41-52.
- Praça, S., Freitas, A., & Hoepers, B. (2012). A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011. *Novos Estudos - CEBRAP*, (94), 91-107.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J.L. (1977) *The Study of Turnover*. Iowa State University Press, Ames.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Man Power*, 22, p. 600-624.
- Rezende, R. M. (2008) Concurso público: avanços e retrocessos. In: Dantas, B. (Org.). *Constituição de 1988: O Brasil 20 anos depois*. Senado Federal, 2, 268-328.

- Rezende, E. M. (2014). As Carreiras Profissionais no Serviço Público. *Revista do Serviço Público*, 65(4), 545-591.
- Robbins, S.P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Rodrigues, A. C. A. & Bastos, A. V. B. (2012). Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 25(4), 688-700.
- Saltzstein, A.L., Ting, Y., & Saltzstein, G.H. (2001). Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452-467.
- Salvino, M. R., & Ferreira, S. R. (2009). Terceirização de serviços na administração pública e responsabilidade trabalhista. *Revista Novatio Iuris*, 2(3).
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.
- Selden, S. C., & Moynihan, D. P. (2000). A model of voluntary turnover in state government. *Review of Public Personnel Administration*, 20, 63-74.
- Silva, A. Q. (2016). Diagnóstico, Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho em uma Instituição Pública Brasileira: A Percepção dos Trabalhadores como Premissa para Mudanças no Contexto Organizacional (Dissertação). Brasília: Universidade de Brasília.
- Silva, L. S., & Menezes, E. M. (2005) *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4<sup>a</sup> ed.). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
- Siqueira, M. M. M, Gomide Jr, S., Moura, O. I., & Marques, T. M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. São Paulo: XXVI Congresso Interamericano de Psicologia.
- Siqueira, M. M. M; Gomide Jr, S.; Moura, O. I.; Marques, T. M. (2014). A Intenção de rotatividade. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed
- Siqueira, W. R. de, & Alves, L. C. F. (2016). Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(2), 94-107.
- Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H. (2015). Street-level Bureaucrats' Turnover Intention: Does Public Service Motivation Matter? *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1–20.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113–37.



- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009) Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing (PMKT)*, 9(1), 20-27.
- Torres, R. V. B. S. (2015). Rotatividade no Poder Executivo Federal: Uma Análise das Intenções de Sair e Permanecer dos Servidores Comissionados (Dissertação). Brasília: Universidade de Brasília.
- Tribunal de Contas da União – TCU. (2005). TC-020.784/2005-7. Relatório.
- Vergara, S. C. (2009). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.
- Vidotto, J. D. F., Speroni, R. M., Neres, W. A., & Bastos, R. C. (2013). Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 3 (2), 52-58.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watty-Benjamin, W., & Udechukwu, I. (2014). The Relationship Between HRM Practices and Turnover Intentions: A Study of Government and Employee Organizational Citizenship Behavior in the Virgin Islands. *Public Personnel Management*, Vol. 43(1) 58–82.
- Wright, B., & Davis, B. (2003). Job satisfaction in the public sector — the role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33, 70-90.
- Wynen, J., & Beeck, S. O de. (2014). The Impact of the Financial and Economic Crisis on Turnover Intention in the U.S. Federal Government. *Public Personnel Management*, 43(4) 565– 585.
- Wynen, J., Beeck, S. O. de, & Hondeghem, A. (2013). Interorganizational Mobility within the U.S. Federal Government: Examining the Effect of Individual and Organizational Factors. *Public Administration Review*, 73(6), 869–881.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Zawadzki, M., Gelado, W. H., & Belderrain, M. C. N. (2008). Aplicação de Mapas Cognitivos para a descrição do problema de Produção Bibliográfica em um programa de Pós-Graduação. XIV Encontro de Iniciação Científica e Pós-Graduação do ITA.
- Zax, J. S. (1988). Quits and race. *The Journal of Human Resources*, 27, 469-493.
- Zeffane, R.M. (1994) Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, 15, 22-38.
- Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3) 429-472.

## Apêndice A

### Roteiro de entrevista inicial

#### Bloco 1 (Pré-chegada)

- 1.1. Já era servidor público?
- 1.2. O que o/a atraiu para o serviço público?
- 1.3. O que o/a levou a fazer o concurso da Capes?
- 1.4. Você fez outros concursos na época?
- 1.5. Você já conhecia a Capes?
- 1.6. Quais eram suas expectativas (com relação à organização e ao trabalho) ao entrar na Capes?

#### Bloco 2 (Encontro)

- 2.1. Como foi sua chegada à organização? Houve um processo de ambientação?
- 2.2. Suas expectativas (item 1.6) foram correspondidas?
- 2.3. Como era o seu ambiente de trabalho?
- 2.4. Como era sua relação com a chefia e seus colegas?
- 2.5. O que havia de mais favorável na Capes? E de mais desfavorável?
- 2.6. Você mudaria algo no seu ambiente de trabalho? O quê?
- 2.7. Como foi sua trajetória dentro da organização?

#### Bloco 3 (Metamorfose)

- 3.1. Como se deu sua saída da Capes?
- 3.2. Quais motivos o/a levaram a deixar a Capes?
- 3.3. Dos motivos mencionados, qual seria o que mais pesou para sua saída?
- 3.4. Onde você está trabalhando atualmente?

- 3.5. Quais as principais diferenças entre seu cargo atual e o da Capes?
- 3.6. Você se arrepende de ter saído? O que o faria voltar?
- 3.7. Qual a sua trajetória após deixar o cargo? Ocupou outros cargos?
- 3.8. Você continua fazendo concursos?
- 3.9. Se pudesse escolher, qual seria o a organização que você gostaria de trabalhar (outro órgão público federal do Poder Executivo, de outro poder, empresa privada etc.)? Por quê?
- 3.10. Gostaria de fazer mais algum comentário ou deixar registrado mais algum ponto que não tratamos?

## Apêndice B

### FORMULÁRIO DE VALIDAÇÃO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PESQUISA CIENTÍFICA ACADÊMICA

Prezado (a),

Este formulário destina-se à validação do instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de mestrado profissional cujo tema é: ROTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO. As entrevistas serão realizadas com ex-servidores da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) que deixaram a organização voluntariamente nos últimos cinco anos.

O objetivo deste instrumento é coletar informações sobre quais fatores influenciaram o processo de decisão de saída efetiva desses ex-servidores. Para isso, foi elaborado um roteiro de questões semiestruturadas baseado nas etapas do processo de socialização apresentado por Robbins e Judge<sup>1</sup>. Desse modo, consegue-se acompanhar a trajetória de cada funcionário na organização desde o momento que antecede à sua entrada em exercício (pré-chegada) até sua saída. Por essa razão, o roteiro de entrevista está dividido em três blocos. O primeiro refere-se à pré-chegada, o segundo bloco, refere-se ao encontro e, por fim, o terceiro bloco abordou o processo de metamorfose, que levou à saída do servidor.

Logo, solicito sua análise no sentido de verificar se há 1) Clareza da linguagem: o (a) senhor(a) acredita que a linguagem de cada pergunta é suficientemente clara e adequada? 2) Pertinência prática: o (a) senhor(a) acredita que as perguntas propostas são pertinentes para o contexto pesquisado? e 3) Relevância Teórica: o (a) senhor(a) acredita que esta pergunta é pertinente ao estudo realizado? As questões devem ser avaliadas quanto ao nível de adequação com base na escala de 1 a 5 pontos, onde 5 representa maior intensidade da dimensão avaliada (clareza, pertinência e relevância teórica). Caso julgue necessário, fique à vontade para sugerir melhorias utilizando para isso a coluna de sugestões. Antecipadamente agradeço por sua atenção e pela presteza em contribuir com o desenvolvimento da minha pesquisa.

---

<sup>1</sup> Robbins, S.P. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

**Otávio Augusto de Oliveira Cruz Filho**

*Mestrando em Administração – MPA/PPGA/UnB*

### Fatores antecedentes da rotatividade de ex-servidores da Capes

**Bloco 1 (Pré-chegada):** Nesta seção, as questões tem como objetivo identificar os fatores que levaram o indivíduo a realizar o concurso e suas expectativas iniciais em relação ao trabalho e à organização.

Pergunta	1) Clareza da Linguagem	2) Pertinência da pergunta	3) Relevância Teórica	Sugere alguma adequação: qual?
1.1. Você já era servidor público?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
1.2. O que o/a atraiu para o serviço público?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
1.3. O que o/a levou a fazer o concurso da Capes?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
1.4. Você fez outros concursos na época?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
1.5. Você já conhecia a Capes?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	

Pergunta	1) Clareza da Linguagem	2) Pertinência da pergunta	3) Relevância Teórica	Sugere alguma adequação: qual?
1.6. Quais eram suas expectativas (com relação à organização e ao trabalho) ao entrar na Capes?	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	()1 ()2 ()3 ()4 ()5	

**Bloco 2 (Encontro):** Nesta seção, as questões visam a verificar se as expectativas foram correspondidas, além das percepções do funcionário em relação à organização.

Pergunta	1) Clareza da Linguagem	2) Pertinência da pergunta	3) Relevância Teórica	Sugere alguma adequação: qual?
2.1. Como foi sua chegada à organização? Houve um processo de ambientação?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
2.2. Suas expectativas (item 1.6) foram correspondidas?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
2.3. Como era o seu ambiente de trabalho?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
2.4. Como era sua relação com a chefia e seus colegas?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
2.5. O que havia de mais favorável na Capes? E de mais desfavorável?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	



Pergunta	1) Clareza da Linguagem	2) Pertinência da pergunta	3) Relevância Teórica	Sugere alguma adequação: qual?
2.6. Você mudaria algo no seu ambiente de trabalho? O quê?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
2.7. Como foi sua trajetória dentro da organização?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	

**Bloco 3 (Metamorfose):** Nesta seção, as questões visam a identificar os fatores que influenciaram a decisão de sair.

Pergunta	1) Clareza da Linguagem	2) Pertinência da pergunta	3) Relevância Teórica	Sugere alguma adequação: qual?
3.1. Como se deu sua saída da Capes?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
3.2. Quais motivos o/a levaram a deixar a Capes?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
3.3. Dos motivos mencionados, qual seria o que mais pesou para sua saída?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
3.4. Onde você está trabalhando atualmente?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
3.5. Quais as principais diferenças entre seu cargo atual e o da Capes?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	

Pergunta	1) Clareza da Linguagem	2) Pertinência da pergunta	3) Relevância Teórica	Sugere alguma adequação: qual?
3.6. Você se arrepende de ter saído? O que o faria voltar?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
3.7. Qual a sua trajetória após deixar o cargo? Ocupou outros cargos?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
3.8. Você continua fazendo concursos?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
3.9. Se pudesse escolher, qual seria o a organização que você gostaria de trabalhar (outro órgão público federal do Poder Executivo, de outro poder, empresa privada etc.)? Por quê?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	
3.10. Gostaria de fazer mais algum comentário ou deixar registrado mais algum ponto que não tratamos?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5	

## Apêndice C

### Roteiro de entrevista após sugestões dos especialistas

#### Bloco 1 (Pré-chegada)

- 1.1. Já era servidor público antes de entrar na Capes?
- 1.2. O que o/a atraiu para o serviço público?
- 1.3. Você já conhecia a Capes antes de prestar o concurso?
- 1.4. Quais eram suas expectativas com relação à organização? E quanto à natureza do trabalho?

#### Bloco 2 (Encontro)

- 2.1. Como foi sua chegada à organização?
- 2.2. Houve um processo de ambientação?
- 2.3. Suas expectativas (item 1.4) foram correspondidas?
- 2.4. Como era o seu ambiente de trabalho (condições físicas, clima, etc.)?
- 2.5. Como era sua relação com a chefia?
- 2.6. Como era sua relação com os colegas de trabalho?
- 2.7. Quais eram os aspectos positivos na Capes? E os negativos?
- 2.8. Você mudaria algo no seu ambiente de trabalho quando trabalhou na Capes? O quê?
- 2.9. Como foi sua trajetória dentro da organização?

#### Bloco 3 (Metamorfose)

- 3.1. Como se deu sua saída da Capes?
- 3.2. Quais motivos o/a levaram a deixar a Capes?
- 3.3. Dos motivos mencionados, qual seria o que mais pesou para sua saída?
- 3.4. Onde você está trabalhando atualmente?
- 3.5. Quais as principais diferenças entre onde você trabalha atualmente e a Capes?
- 3.6. Você se arrepende de ter saído? O que o faria voltar?

3.7. Qual a sua trajetória após deixar o cargo? Ocupou outros cargos? Quais?

3.8. Você continua fazendo concursos? Quais?

3.9. Se pudesse escolher, qual seria o a organização que você gostaria de trabalhar (outro órgão público federal do Poder Executivo, de outro poder, empresa privada etc.)?

Por quê?

3.10. Gostaria de fazer mais algum comentário ou deixar registrado mais algum ponto que não tratamos?

## Apêndice D

### Convite e Informações para Participação em Pesquisa Acadêmica

Prezado (a) Servidor (a),

O Sr. (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de Mestrado Profissional sobre ROTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO.

O objetivo desta pesquisa é sobre os motivos que o levariam a sair da Capes. Desse modo, o questionário a seguir está dividido em três blocos: dados demográficos-funcionais, intenção de rotatividade, que se refere o processo cognitivo de pensar em sair de uma organização, desejar sair e, conseqüentemente, planejar essa saída (Lambert & Hogan, 2009); e os possíveis motivos que levariam a sua saída. Ao fim, há um espaço para comentários, sugestões ou reclamações.

O Sr. (a) só estará apto (a) a participar da pesquisa se for servidor (auxiliar, assistente ou analista) da carreira de Ciência e Tecnologia da Capes.

O tempo estimado para resposta é de 10 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa.

É importante ressaltar que as questões demográfico-funcionais ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa e não serão analisados individualmente, mas em conjunto com outros dados. Além disso, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária de maneira que o Sr. (a) fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente. Mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar: otaviocruz.filho@gmail.com.

Agradeço desde já por sua colaboração.

Otávio Cruz Filho

Mestrando em Administração – MPA/PPGA/UnB

## Questionário

## Bloco 1 – Dados Demográfico-funcionais

1. Gênero:

 Masculino Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Estado civil:

 solteiro(a) casado(a) viúvo (a)

4. Possui filhos?

 Sim. Quantos? \_\_\_\_ Não

5. Escolaridade:

 Ensino fundamental Especialização Pós-doutorado Ensino médio Mestrado Graduação Doutorado

6. Cargo

 Auxiliar Assistente Analista

7. Tempo de trabalho na Capes : \_\_\_\_\_ anos.

8. Possui cargo de chefia?

 Sim Não

## Bloco 2 – Intenção de Rotatividade

Abaixo estão três frases que podem representar alguns de seus pensamentos.

Utilize, entre os números 1 (nunca), 2 (raramente), 3 (às vezes), 4 (frequentemente) ou 5 (sempre), o que melhor representa sua resposta.

9. ( ) Penso em sair da Capes.

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

10. ( ) Planejo sair da Capes.

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

11. ( ) Tenho vontade de sair da Capes.

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

12. Procurou informações sobre concurso nos último 12 meses?

( ) Sim ( ) Não

13. Realizou concurso nos últimos 12 meses?

( ) Sim ( ) Não

14. Foi aprovado em concurso nos últimos 12 meses?

( ) Sim

( ) Não



### Bloco 3 – Antecedentes de rotatividade

Abaixo estão alguns dos motivos que podem levar um funcionário a deixar seu local de trabalho.

Considerando sua realidade atual, utilize, entre os números 1 (nada importante), 2 (pouco importante), 3 (razoavelmente importante), 4 (importante) ou 5 (muito importante), o que melhor representa o grau de importância desses motivos na sua possível saída.

#### 1. Remuneração

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

#### 2. Equilíbrio entre vida e trabalho

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

#### 3. Autorrealização

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

#### 4. Atividades mecânicas

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

#### 5. Ambiente de trabalho

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

#### 6. Organização do trabalho

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

## 7. Carga de trabalho

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

## 8. Atuação do setor de GP

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

## 9. Oportunidade de assumir cargos de chefia ou função gratificada

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

## 10. Stress

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

## 11. Oportunidades de treinamento

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

## 12. Reconhecimento do trabalho

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

## 13. Divulgação dos objetivos estratégicos (missão, visão e valores)

Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

## Comentário Final

15. Gostaria de fazer algum comentário ou deixar algo registrado?

## Apêndice E

Proposição de questionário para servidores que pedem exoneração

1. Quais eram os aspectos positivos do seu trabalho? E os negativos?
2. Como você avalia o treinamento que você recebeu para desempenhar suas tarefas?
3. O que poderia ser feito para tornar o seu trabalho mais fácil / mais desafiador / mais interessante?
4. O que contribuiria para um ambiente de trabalho mais agradável?
5. Você recebeu instruções claras e adequadas sobre as tarefas a serem desempenhadas?
6. Os comentários que você recebeu sobre o seu desempenho são oportunos, úteis e específicos?
7. O que torna seu novo cargo mais atrativo?
8. Quais fatores contribuíram para sua decisão de sair?
9. Gostaria de fazer algum comentário ou deixar algo registrado?