



**Universidade de Brasília**

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, ECONOMIA E GESTÃO  
DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ECONÔMICA DE FINANÇAS  
PÚBLICAS**

Diego Silva de Sousa

**A QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E SUA  
INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**Brasília**

**2025**

**DIEGO SILVA DE SOUSA**

**A QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E SUA  
INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora  
do Curso de Mestrado em Economia, área de  
Gestão Econômica de Finanças Públicas, da  
Universidade de Brasília - UnB, como parte dos  
requisitos necessários à obtenção do título de  
Mestre em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Vitor de Carvalho  
Sousa

**Brasília**

**2025**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pela força, sabedoria e bênçãos concedidas ao longo desta jornada.

Aos meus pais, Policarpo Ferreira de Sousa e Maria do Rosário de Fátima Silva de Sousa, por acreditarem em mim e me encorajarem a seguir meus sonhos.

Agradeço especialmente a minha esposa Talita Carvalho Carlos, pelo carinho, paciência e apoio constante, mesmo nos momentos mais desafiadores.

Aos servidores técnico-administrativos da UnB, Alan Cairo Ferreira Rosa, Danylo Carvalho Mucury e Nicollas Stefan Soares da Costa, pela disponibilidade e colaboração na coleta de dados, e por contribuírem de forma significativa para a realização deste estudo.

Por fim, gostaria de expressar minha profunda gratidão ao meu orientador, Lucas Vitor de Carvalho Sousa. Sua orientação, paciência e apoio foram fundamentais para a realização deste trabalho. Suas valiosas sugestões e incentivo não apenas enriqueceram este estudo, mas também me proporcionaram um crescimento pessoal e acadêmico inestimável.

## **RESUMO**

A presente pesquisa trata da relação entre a qualificação dos servidores e sua permanência na Universidade de Brasília (UnB). A análise se concentra nos programas de mestrado e doutorado profissionais oferecidos pela UnB, que visam proporcionar aos servidores um aumento de habilidades e conhecimentos aplicáveis no contexto profissional. A teoria do capital humano, desenvolvida por economistas como Theodore Schultz e Gary Becker, serve como base teórica para este estudo. A teoria destaca a importância dos investimentos em educação e desenvolvimento pessoal para aumentar a produtividade e o valor econômico da força de trabalho. Ao demonstrar que a qualificação dos servidores está diretamente relacionada à sua permanência na UnB, mediante aplicação de modelo econométrico logit para verificar a probabilidade de permanência dos servidores mais bem qualificados, a tese reforça a importância do investimento em capital humano como uma estratégia essencial para o desenvolvimento das instituições públicas.

**Palavras-chave:** capital humano; qualificação; rotatividade; probabilidade.

## **ABSTRACT**

This research deals with the correlation between the qualification of employees and their permanence at the University of Brasília (UnB). The analysis focuses on the professional master's and doctorate programs offered by UnB, which aim to provide employees with an increase in skills and knowledge applicable in the professional context. Human capital theory, developed by economists such as Theodore Schultz and Gary Becker, serves as the theoretical basis for this study. The theory highlights the importance of investments in education and personal development to increase the productivity and economic value of the workforce. By demonstrating that the qualification of employees is directly related to their permanence at UnB, by applying a logit econometric model to verify the probability of the best qualified employees remaining, the thesis reinforces the importance of investment in human capital as an essential strategy for the development of public institutions.

**Keywords:** human capital; qualification; turnover; probability.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Força de trabalho da UnB em 2022 e 2023.....	26
Tabela 2 - Carga horária das capacitações.....	27
Tabela 3 - Vencimento básico dos servidores técnicos-administrativo.....	28
Tabela 4 - Incentivo à qualificação.....	29
Tabela 5 - Ingressos e saídas.....	38
Tabela 6 - Situação de servidores que ingressaram a partir de 2016.....	39
Tabela 7 - Faixa etária.....	41
Tabela 8 - Gênero dos servidores.....	42
Tabela 9 - Servidores ativos e exonerados com base no nível de escolaridade mínima exigida para desempenho do cargo.....	42
Tabela 10 - Unidades acadêmicas x administrativas.....	43
Tabela 11 - Percentual de servidores ativos por escolaridade.....	44
Tabela 12 - Percentual de servidores exonerados por escolaridade.....	44
Tabela 13 - Aplicação do Modelo Logit.....	46
Tabela 14 - Efeitos marginais.....	47
Tabela 15 - Probabilidade de o servidor estar ativo considerando o nível de escolaridade .....	49
Tabela 16 - Classificação preditiva.....	49
Tabela 17 - Qualidade do ajustamento.....	50
Tabela 18 - Ocupação de funções.....	51

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Classificação da pesquisa.....	34
Quadro 1 - Variáveis dependentes e explicativas.....	46

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1. CONCEITOS E PRINCÍPIOS DA ECONOMIA .....</b>	<b>11</b>
1.1 A economia além dos números .....	11
1.2 A importância dos princípios econômicos.....	12
1.3 Como investir em pessoas transforma economias .....	13
1.4 Desenvolvimento econômico e o investimento na educação superior.....	16
1.5 O papel da estatística na pesquisa econômica .....	17
<b>2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 Aplicação de conceitos e princípios econômicos .....	19
2.2 Desenvolvimento do servidor .....	20
2.3 Rotatividade no serviço público.....	22
<b>3. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA .....</b>	<b>25</b>
3.1 Carreira dos servidores técnicos-administrativos em educação.....	26
3.2. Incentivo à qualificação e desenvolvimento profissional .....	29
<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>32</b>
4.1. Conceito de pesquisa.....	32
4.2 Classificação da pesquisa.....	33
4.3 Modelo econométrico aplicado.....	34
<b>5. DISCUSSÕES E RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
5.1 Análise descritiva.....	38
5.2 Regressão Logit .....	45
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>

## **INTRODUÇÃO**

A rotatividade de servidores é um desafio significativo e motivo de preocupação para instituições públicas (Klein; Mascarenhas, 2016). Quando os servidores deixam seus cargos, isso pode gerar prejuízos consideráveis, como a perda de conhecimento institucional, interrupção na continuidade dos serviços e altos custos associados ao recrutamento e treinamento de novos profissionais (Hurtado; Carvalho; Souza; Arruda; Souza, 2020). Essas consequências comprometem não apenas a eficiência administrativa, mas também a qualidade dos serviços prestados à sociedade em geral.

Por outro lado, a permanência dos servidores nas instituições públicas tem um papel essencial no fortalecimento de órgãos e entidades. Servidores mais experientes e comprometidos contribuem para a construção de uma cultura organizacional sólida, promovem a inovação e garantem a prestação de serviços públicos de alta qualidade. Além disso, a retenção de profissionais qualificados evita a perda de investimentos feitos em sua capacitação, garantindo um retorno sustentável para as instituições públicas.

Diante disso, é fundamental compreender os fatores que influenciam a permanência dos servidores em seus cargos, pois essa análise é importante para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas que promovam eficiência e efetividade na administração pública. Considerando que os recursos disponíveis para investimento em capacitação são limitados, é ainda mais importante otimizar sua aplicação, assegurando a retenção de servidores qualificados e maximizando o retorno desses investimentos. Dessa forma, os esforços direcionados ao desenvolvimento profissional tornam-se mais sustentáveis e estratégicos, beneficiando tanto a instituição quanto a sociedade.

A economia, enquanto ciência social, desempenha um papel vital na compreensão de como as sociedades tomam decisões e alocam recursos escassos (Mankiw, 2013). Envolvendo vários fatores sociais, políticos e culturais, a economia influencia diretamente as escolhas individuais e coletivas. A teoria do capital humano, desenvolvida por economistas como Theodore Schultz e Gary Becker, destaca a importância dos investimentos em educação e desenvolvimento pessoal para aumentar a produtividade e o valor econômico da força de trabalho (Kelnar; Lopes; Pontili, 2013). Dentro desse contexto, a Administração Pública busca

constantemente melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, promovendo a capacitação contínua de seus servidores.

No caso da Universidade de Brasília – UnB, essa teoria se aplica aos programas de mestrado e doutorado profissionais, que visam aliar teoria e prática para aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados pela universidade. Investir em capital humano, por meio da qualificação dos servidores, não apenas aumenta a produtividade individual, mas também melhora a eficiência e a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

Ao longo dos últimos anos, a UnB tem investido significativamente na qualificação de seus servidores por meio de programas de mestrado e doutorado. Esses investimentos visam não apenas aumentar a qualificação dos servidores, mas também garantir que a universidade conte com uma força de trabalho altamente capacitada, capaz de contribuir para a excelência acadêmica e administrativa. A relação entre a qualificação dos servidores e sua permanência na instituição é um aspecto importante para entender como a gestão de capital humano pode influenciar a rotatividade e, consequentemente, a eficiência da universidade.

Por outro lado, quando a Administração pública realiza qualquer investimento, esse investimento precisa ser eficiente e eficaz. Os princípios da administração, como eficiência e eficácia são essenciais para a gestão de recursos. Isso significa que os recursos utilizados devem gerar o máximo de resultados possíveis, de forma otimizada e sem desperdícios. Além disso, também devem alcançar os objetivos planejados, caracterizando a eficácia do investimento (Mazza, 2022).

A permanência dos servidores na UnB torna os investimentos em qualificação mais eficientes e eficazes porque ela maximiza o retorno sobre esses recursos. Quando os servidores permanecem na instituição por períodos prolongados, o conhecimento e as habilidades que adquiriram por meio de programas de qualificação, como mestradinhos e doutorados, são aplicados de forma contínua às atividades, o que aumenta a eficácia na entrega de resultados esperados.

Portanto, a presente pesquisa tem como objetivo verificar a relação entre a qualificação dos servidores e a permanência destes na UnB, respondendo ao questionamento: servidores mais qualificados tendem a permanecer na instituição? Ao responder esse questionamento, busca-se demonstrar, mediante a análise dos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas – DGP e o modelo de probabilidade aplicado, que os investimentos feitos pela UnB na

qualificação dos servidores ocasionam a permanência desses servidores na universidade e, portanto, representam um investimento eficaz e eficiente por parte da UnB. Dessa forma, espera-se que os resultados obtidos possam contribuir para a formulação de políticas e estratégias mais eficazes na gestão de capital humano, visando o aprimoramento contínuo dos serviços prestados pela universidade.

A presente pesquisa está estruturada em oito capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução ao tema e aos objetivos do trabalho. O Capítulo 2 discute conceitos e princípios fundamentais da economia, destacando temas como o impacto do investimento em pessoas e a relação entre desenvolvimento econômico e educação superior. O Capítulo 3 aborda a aplicação desses conceitos no contexto da administração pública, explorando aspectos como desenvolvimento e rotatividade no serviço público. No Capítulo 4, são analisadas questões relacionadas à Universidade de Brasília, com ênfase na carreira dos servidores técnicos administrativos e em políticas de qualificação e desenvolvimento profissional. O Capítulo 5 descreve a metodologia da pesquisa, incluindo a classificação e o modelo econométrico aplicado. O Capítulo 6 apresenta e discute os resultados obtidos, com foco na análise descritiva e na regressão logit. Por fim, o Capítulo 7 traz as considerações finais, seguidas das referências bibliográficas no Capítulo 8.

## **1. CONCEITOS E PRINCÍPIOS DA ECONOMIA**

A economia está relacionada a diversos fatores e seus conceitos e ideias levam em consideração fatores sociais, políticos e culturais. Ela está entrelaçada com a vida cotidiana e influencia escolhas individuais e coletivas (Mankiw, 2013). Neste capítulo serão abordados os conceitos e princípios da economia, enfatizando que a economia vai além de valores monetários, envolvendo não apenas questões do ponto de vista quantitativo da palavra (Tedesco, 2023).

### **1.1 A economia além dos números**

A economia está presente em todos os aspectos das vidas das pessoas, seja nas ações mais simples do cotidiano ou nas ações mais complexas. O seu alcance é global, envolvendo não apenas as pessoas especialistas no assunto, como também todas as pessoas de uma sociedade. Por essa razão, definir a economia em poucas palavras é um desafio. Ao contrário do que muitas pessoas pensam, a economia não tem relação apenas com números e gráficos (Tedesco, 2023). A economia não se limita apenas ao estudo do funcionamento de mercados, da inflação e do emprego ou desemprego (Braga, 2019).

A economia vai além das questões acima citadas, sendo uma ciência social que estuda a maneira como as sociedades tomam suas decisões (Mankiw, 2013). Perceba que, a tomada de decisão envolve escolhas, e fazer escolhas está relacionado a impossibilidade de se ter tudo aquilo que se deseja. É nesse ponto que reside o maior fator acerca do estudo da economia: a escassez. A escassez é a razão pela qual as sociedades precisam limitar sua produção, definindo matéria-prima, mão de obra, capital, dentre outros fatores. Portanto, a escassez de recursos é o que faz surgir a necessidade de uma Ciência que estude a maneira como as sociedades tomam suas decisões (Braga, 2019).

Segundo Mankiw (2013, p. 4):

“A gestão dos recursos da sociedade é importante porque estes são escassos. Escassez significa que a sociedade tem recursos limitados e, portanto, não pode produzir todos os bens e serviços que as pessoas desejam ter. Assim como cada membro de uma família não pode ter tudo o que deseja, cada indivíduo de uma sociedade não pode ter um padrão de vida tão alto quanto ao qual aspire”.

A escassez se traduz no somatório do que todos querem sendo maiores do que tudo aquilo o que está disponível. No entanto, é importante ter atenção a esse conceito que parece simples, pois as pessoas tendem a achar que a restrição é inerente ao orçamento de cada pessoa.

Na verdade, o “escasso” nesse caso, tem um significado muito mais amplo, pois não é o orçamento pessoal que restringe a condição de ter alguma coisa, mas sim a realidade de uma determinada sociedade (Sowell, 2018). Isso porque, a escassez está presente na utilização dos fatores de produção e nos recursos disponíveis. Ou seja, o que hoje é considerado abundante, amanhã pode ser considerado escasso. Recursos como terra e água, por exemplo, não podem ser utilizados de maneira indiscriminada, pois além de causar danos ao meio ambiente a escassez desses elementos causaria impactos na quantidade e no preço de bens e serviços oferecidos (The Nature Conservancy, 2024).

Considerando que a escassez é um fator presente na economia, a boa utilização desses recursos escassos é fundamental para a construção de uma sociedade próspera. Os recursos disponíveis possuem várias destinações. Saber quanto de cada recurso deve ser utilizado em determinado uso é essencial para o bom funcionamento de uma economia (Sowell, 2018).

Márcio Bobik Braga em seu livro Princípios de Economia - Abordagem Didática e Multidisciplinar, ilustra o quanto a escassez é determinante para definição da importância e do valor de determinado recurso, citando como exemplo o preço de um diamante e de um copo d’água no deserto. É óbvio que uma pedra de diamante tem um valor muito maior do que um copo d’água no nosso cotidiano.

No entanto, em um cenário onde uma pessoa se encontra no deserto sem água há vários dias, o diamante teria um valor menor do que o valor de um copo d’água. Isto porque, o somatório da necessidade mais a escassez de água faz com que o valor do copo d’água seja maior do que o valor de uma pedra preciosa que, apesar do seu valor elevado, não possui utilidade.

## **1.2 A importância dos princípios econômicos**

A partir da ideia de que os recursos são escassos e que a utilização desses recursos deve ser eficiente, as sociedades precisam fazer escolhas acerca da melhor utilização dos recursos disponíveis. Essas escolhas são conflitantes, pois para a pessoa conseguir algo que deseja, precisará renunciar a outra coisa da qual gostaria de conseguir. Esse conflito evidencia a aplicação de um princípio básico da economia: as pessoas enfrentam *tradeoffs*. *Tradeoff* é um conceito utilizado para definir situação econômica em que uma ação visa resolver um problema específico, mas, ao mesmo tempo, traz como consequências a criação de outros. (Mankiw, 2013).

Considerando que as escolhas são conflitantes, e que para se obter algo é necessário renunciar a algo, é possível afirmar ainda, de acordo com Mankiw (2013, p. 5), que o custo de alguma coisa é aquilo que a pessoa desistiu de conseguir, ou seja, o custo de oportunidade. O custo de oportunidade representa o que alguém deixa de ganhar quando escolhe uma alternativa em detrimento de outra. Em outras palavras, é possível dizer que o benefício que cada alternativa de decisão vai proporcionar à pessoa é o fator decisivo que orienta uma tomada de decisão.

Ainda na esteira do preconizado por Mankiw (2013, p. 7), essas escolhas são ações que as pessoas tomam com base nos incentivos percebidos, conforme é possível observar:

“Um incentivo é algo que induz uma pessoa a agir, tal como a perspectiva de uma punição ou recompensa. Como as pessoas racionais tomam decisões comparando custo e benefício, elas respondem a incentivos. (...) Os incentivos desempenham um papel importante no estudo da economia. Certo economista sugeriu que todo o conhecimento econômico poderia ser simplesmente resumido com a seguinte frase: “Pessoas reagem a incentivos. O resto são comentários”.

As pessoas enfrentarem *tradeoffs*, observarem os custos de oportunidade e responderem a incentivos se traduzem em princípios econômicos basilares. Esses três princípios são fundamentais na economia porque ajudam a explicar como as pessoas tomam decisões e como essas decisões afetam a economia como um todo. Ao entender quais são os *tradeoffs*, custos de oportunidade e incentivos, é possível prever comportamentos e formular políticas econômicas mais eficazes (Mankiw, 2013).

### **1.3 Como investir em pessoas transforma economias**

Apesar do conceito de escassez ser crucial para a compreensão das variações de desenvolvimento econômico no mundo, o estudo da economia vai muito além dos recursos de produção. Embora esses recursos sejam importantes, a economia é um campo amplo e muito mais abrangente. Frequentemente as pessoas relacionam economia ao estoque de capital, no entanto, existe outro tipo de capital igualmente importante para a economia: o capital humano (Mankiw, 2013).

O termo “capital humano” diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que uma pessoa detém. É uma forma de capital que não está relacionada a bens físicos, mas sim à capacidade de uma pessoa ser produtiva e gerar renda ao longo da vida. Quando um indivíduo cursa uma faculdade, faz uma pós-graduação ou participa de cursos de especialização, ele está investindo em capital humano. Outro exemplo de investimento seria a

participação em programas de treinamento específicos para sua área de atuação. É possível ainda citar que a experiência profissional acumulada em determinada área de atuação também é exemplo de investimento em capital humano (Pindyck; Rubinfeld, 2013).

Ao longo do tempo o conceito de capital humano tem sido objeto de debates em diversos países. A partir da década de 1950 o mundo voltou-se para questões de organização econômica e social. Foi nesse período que um grupo de estudos da Universidade de Chicago, coordenado por Theodore Schultz e com a participação de Gary Becker e Jacob Mincer, marcou o surgimento da Teoria do Capital Humano, sendo afirmada a importância da educação como elemento fundamental nesse processo (Kelniar; Lopes; Pontili, 2013).

A teoria do capital humano, desenvolvida em 1971 pelo economista Theodore Schultz, da Universidade de Chicago, destaca a importância dos investimentos em educação e desenvolvimento pessoal como forma de aumentar a produtividade e o valor econômico da força de trabalho (Pararello, 2023). Na visão de Schultz, os economistas sempre souberam que parte das riquezas das nações eram explicadas pelas pessoas, ou seja, pela capacidade produtiva dos seres humanos, mesmo que de forma implícita, como ocorria no período clássico (Schultz, 1973). Artigos como “*Education and Economic Growth*” e “*Education and Productivity*” tratam da importância do capital humano no desenvolvimento econômico e apresentam a ideia de que o investimento em educação é de extrema importância para o crescimento econômico de uma nação (Schultz, 1971).

Na mesma linha, Mankiw (2013, p. 377) afirma:

“O capital humano é o acúmulo dos investimentos feitos nas pessoas. O tipo mais importante de capital humano é a educação. Como todas as formas de capital, a educação representa um gasto de recursos em um ponto do tempo para aumentar a produtividade no futuro. Mas, ao contrário do investimento em outras formas de capital, o investimento em educação está vinculado a uma pessoa específica, e é essa ligação que o torna capital humano”.

Ainda segundo Mankiw (2013), em seu artigo “*A Contribution to the Empirics of Economic Growth*” desenvolvido juntamente com Romer e Weil, o capital humano contribui para melhor entendimento acerca das disparidades de renda entre as várias economias do mundo. No referido artigo é explorada a teoria do crescimento econômico introduzindo a variável do capital humano ao modelo clássico de Solow, partindo do pressuposto de que as diferenças de rendas entre países poderiam ser explicadas pelo nível de educação da população em cada país.

Segundo Fontgalland e Lima (2022, p. 7):

“A educação é considerada pela economia como uma das dimensões críticas sociais, através das quais as políticas públicas para o desenvolvimento e, o crescimento econômico são valorados (IDH), ao mesmo tempo em que amplia as liberdades individuais, facilitando a coesão entre grupos e, diminuindo as diferenças de status social e desequilíbrios de ordens diversas”.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é uma medida que avalia o desenvolvimento de um país. Esse índice leva em consideração fatores como saúde, educação, padrão de vida da sociedade dentre outros (Souza, 2008). A educação é um dos pilares do IDH, sendo possível observar uma relação direta entre acesso à educação de qualidade e aumento do IDH de um país.

O crescimento econômico surge a partir do momento em que sociedades com pessoas mais bem educadas, podem inovar e melhorar a economia do país. Pessoas mais bem preparadas são capazes de criar produtos, serviços e processos, o que estimula o crescimento econômico. Por outro lado, a partir do momento em que se qualifica as pessoas, amplia-se o conjunto de oportunidades individuais, fazendo com que as pessoas tenham mais possibilidades de enriquecer, mediante ganhos de salários, além da possibilidade de ascensão profissional e social (Fontgalland; Lima, 2022).

Reforçando a ideia de que a educação é um dos pilares do IDH, Becker (1993, p. 17) afirmou que “*Education and training are the most important investments in human capital. (...) The earnings of more educated people are almost always well above average, although the gains are generally larger in less-developed countries*”. Observe que o autor cita outro fator importante: o treinamento. Muitos trabalhadores desenvolvem uma produtividade maior quando têm acesso a treinamento relacionado a novas habilidades ou quando são treinados visando o aprimoramento de habilidades antigas já possuídas durante o trabalho (Becker, 1993).

A ideia do treinamento enquanto fator determinante para definir a renda das pessoas já havia sido proposta em 1958 por Jacob Mincer. O modelo proposto por Mincer buscava entender como o treinamento afetava a distribuição da renda das pessoas, ou seja, pessoas com o mesmo nível de escolaridade tinham as mesmas habilidades e as mesmas oportunidades para ingressar em qualquer trabalho. No entanto, as ocupações exigiam quantidades distintas de treinamentos, fator que fazia a diferença na busca por oportunidades. Para o autor, a experiência no trabalho é a parte mais importante do processo de aprendizado (Mincer, 1958 apud Fontgalland; Lima, 2022).

A pesquisa de Mincer avaliou o retorno dos investimentos em educação. Ele constatou que a distribuição de renda em diferentes atividades está diretamente relacionada ao incentivo ao capital humano presente nelas. Além disso, sua análise aprimorou a compreensão do tempo necessário para que os indivíduos alcancem suas metas profissionais. As disparidades salariais estão intrinsecamente ligadas ao número de anos dedicados à educação formal (Kelniar; Lopes; Pontili, 2013).

Conforme é possível observar, as pessoas são um dos recursos mais valiosos para o sucesso de qualquer organização. Elas são essenciais para transformar os objetivos da instituição em realidade. Portanto, o capital humano é um ativo valioso. Investir em educação e treinamento não apenas beneficia os indivíduos, mas também impulsiona o crescimento econômico e o desenvolvimento de um país (Silva; Diniz; Roratto, 2016).

#### **1.4 Desenvolvimento econômico e o investimento na educação superior**

Da mesma forma como o montante do estoque de capital físico de um país resulta dos investimentos de várias décadas ou séculos, o nível educacional de um país é o resultado de vários anos de investimentos realizados na educação de uma determinada sociedade. Nesse aspecto, as instituições de ensino superior desempenham um papel fundamental no desenvolvimento socioeconômico do Estado. Sua importância pode ser verificada em várias áreas, e seus impactos positivos na economia são significativos.

As universidades desempenham um papel fundamental na formação de profissionais qualificados, o que é amplamente reconhecido. Além disso, sua importância para o desenvolvimento socioeconômico de uma nação é evidente, especialmente quando a atuação universitária está integrada a políticas científicas e tecnológicas bem estruturadas. Esse impacto é ainda mais significativo quando há colaboração entre universidade, governo, setor empresarial e outras áreas da sociedade (Moraes, 2000).

No entanto, se por um lado as instituições de ensino superior funcionam como verdadeiros dinamônicos socioeconômicos, por outro lado, todo o ensino, avanços tecnológicos e inovações demandam gastos significativos. A educação superior é um nível de formação estratégico para o desenvolvimento científico e tecnológico do país e, consequentemente, para seu desenvolvimento econômico e social, representando um processo que requer a integração de diversos setores (Diniz; Goergen, 2018).

Não é por outra razão que, nesse nível de ensino, encontra-se forte atuação do Poder Público, que historicamente mantém, no âmbito federal, uma significativa rede de instituições públicas de educação superior, à qual se agregam àquelas mantidas pelos estados e municípios. O investimento estratégico em educação superior pode ser um catalisador para o desenvolvimento econômico sustentável, desde que seja acompanhado por uma gestão eficaz e uma avaliação contínua do impacto gerado.

A necessidade de traduzir os conceitos e princípios econômicos anteriormente discutidos em evidências concretas demonstra a relevância das ferramentas estatísticas e econométricas. Essas ferramentas possibilitam a conversão de dados brutos em análises práticas e substanciais, fornecendo suporte sólido para interpretações e decisões fundamentadas.

## **1.5 O papel da estatística na pesquisa econômica**

As teorias e princípios econômicos fornecem a base teórica para entender o comportamento dos agentes econômicos e os mecanismos de mercado. No entanto, para transformar essas teorias em análises concretas e baseadas em dados, é necessário recorrer a ferramentas estatísticas e econométricas.

A estatística é uma ciência fundamental, originária da matemática, que se dedica à coleta, organização, análise, interpretação e apresentação de dados. Seu objetivo é transformar dados brutos em informações úteis e facilitar a tomada de decisões informadas (Sanfins; Bispo; Oliveira; Barcellos; Oliveira; Lugon, 2022).

No nosso cotidiano, deparamo-nos constantemente com a necessidade de resolver problemas diversos, seja na vida pessoal ou profissional. A estatística nos oferece técnicas que ajudam a encontrar respostas baseadas em dados concretos, tornando as decisões mais informadas e precisas. Além disso, a habilidade de manipular e interpretar dados é essencial em muitas áreas do conhecimento.

Para conduzir um estudo estatístico e lidar com dados numéricos, utilizamos o método estatístico. Este método nos permite obter conclusões que servirão de base para a tomada de decisões informadas.

Primeiramente, é importante estabelecer o objetivo da pesquisa, determinando o que se pretende estudar. Em seguida, na delimitação do problema, é necessário responder a perguntas fundamentais, como onde a pesquisa será realizada, com que tipo de pessoas etc. Essas etapas

ajudam a restringir a pesquisa. Na fase de planejamento, desenvolve-se um plano detalhado para abordar o problema, incluindo como resolver a questão, quais dados serão necessários, e como esses dados serão obtidos (Quinsler, 2022).

É importante decidir se haverá amostragem, qual será o tamanho da amostra, e elaborar um cronograma e orçamento para a pesquisa. A coleta dos dados coloca o plano em prática, obtendo os dados necessários. Após a coleta, ocorre a apuração dos dados, onde os dados são analisados para excluir informações incompletas ou com erros e são resumidos por meio de contagem e tabulação (Quinsler, 2022).

A fase de apresentação dos dados envolve a representação dos dados em tabelas e/ou gráficos, facilitando sua interpretação e análise. Na análise dos dados, cálculos de medidas estatísticas são realizados para descrever o fenômeno analisado, como medidas de tendência central e dispersão, permitindo identificar padrões nos dados coletados. Por fim, na interpretação dos dados, as conclusões são obtidas com base na análise, relacionando os resultados com o problema definido inicialmente e verificando se as hipóteses foram confirmadas ou refutadas (Quinsler, 2022).

A apresentação e análise dos dados fornecem uma visão clara e fundamentada sobre o fenômeno estudado, possibilitando conclusões baseadas em evidências. Essas conclusões não apenas respondem ao problema de pesquisa, mas também servem como alicerce para áreas estratégicas, seja na esfera privada ou na esfera pública. Na esfera pública, eles são empregados para analisar políticas públicas, prever impactos econômicos, avaliar programas sociais e otimizar alocação de recursos.

## **2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Administração Pública é o conjunto de entidades, órgãos e agentes estatais que desenvolvem a função administrativa do Estado a partir da prestação de serviços públicos à sociedade. Portanto, a Administração Pública perpassa os três Poderes do Estado, estando presente no Poder Executivo, Legislativo e Judiciário (Mazza, 2022). As instituições de ensino superior são exemplos de Administração Pública. Neste capítulo será abordada a aplicação de conceitos e princípios relacionados à economia no âmbito da Administração Pública, além de práticas relacionadas ao desenvolvimento dos servidores e os efeitos no fenômeno da rotatividade no serviço público.

### **2.1 Aplicação de conceitos e princípios econômicos**

Conforme já demonstrado anteriormente, existem diversos estudos mostrando que a educação é fundamental para o desenvolvimento das habilidades das pessoas e para o crescimento de um país. Por isso, o governo brasileiro busca maneiras de maximizar os benefícios dos investimentos em educação, tanto de forma prática quanto teórica.

Nesse contexto, a educação no âmbito da Administração Pública está se tornando cada vez mais importante. Assim como ocorre na esfera privada, a esfera pública também está diante de um cenário de falta de recursos financeiros, o que tem levado os órgãos da Administração Pública a procurarem maneiras eficientes de usar o dinheiro destinado ao treinamento dos servidores públicos (Silva; Diniz; Roratto, 2016).

A eficiência na alocação de recursos públicos é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento econômico sustentável e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado. Essa maior eficiência reflete à capacidade da Administração Pública de utilizar os recursos financeiros, humanos e materiais de forma inteligente e produtiva. Consequentemente, quando os recursos são alocados de maneira eficiente, o Estado consegue maximizar os benefícios para a sociedade.

Apesar de a Administração Pública não agir visando o lucro, a economia dos gastos públicos atende a princípios constitucionalmente previstos, como, por exemplo, o princípio da economicidade, que objetiva a minimização dos gastos públicos, sem comprometimento dos padrões de qualidade. Refere-se à capacidade de uma instituição gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição (Brasil, 2023).

O dever de permanecer em constante busca pela melhoria na qualidade dos serviços prestados se dá ao fato de que a Administração Pública, enquanto conjunto de entidades, órgãos e agentes prestadores de serviços, deve buscar servir e atender às necessidades da sociedade defendendo de maneira real o interesse público, fazendo uso de ferramentas e estratégias organizacionais que proporcionam mais eficiência em suas ações (Mazza, 2022).

A importância dos órgãos públicos em avaliarem a maneira como atuam e em mensurarem a qualidade dos serviços prestados é cada vez maior, em razão de um controle mais exigente da sociedade e de uma maior publicidade existente atualmente acerca das atividades que são desempenhadas (Andrade; Cordeiro, 2022). Nesse contexto, a capacitação de servidores surge como uma área de investimento potencialmente capaz de gerar retornos significativos em termos de produtividade, inovação e qualidade dos serviços públicos.

Nesse sentido, com o objetivo de melhorar a utilização dos recursos públicos é que ferramentas como a avaliação de desempenho e o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), exemplos de gestão estratégica, são aplicados previamente às ações de desenvolvimento do servidor.

## **2.2 Desenvolvimento do servidor**

A gestão estratégica de pessoas surgiu na literatura internacional na década de 1980 sob diversos argumentos, dentre eles, o de que pelo processo de planejamento estratégico era possível contemplar a atuação das áreas de uma instituição para fins de alcance dos objetivos institucionais (Dutra; Schulze, 2014).

A avaliação de desempenho do servidor é um instrumento que representa muito bem a ideia de gestão estratégica, tendo em vista o fato de ser um mecanismo utilizado para alinhar as competências dos servidores aos objetivos organizacionais de maneira a mensurar o seu desempenho e os benefícios para a instituição. Além disso, quando aplicada de maneira a atender um modelo de gestão, a sociedade tem a percepção de melhor eficiência nos serviços prestados, visto que uma instituição que dispõe de servidores mais capacitados é capaz de executar o seu papel na Administração Pública de maneira mais eficiente (Andrade; Cordeiro, 2022).

Segundo Chiavenato (2014, p. 210):

“A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa - ou de uma equipe - em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização”.

A avaliação de desempenho se mostra uma ferramenta de extrema importância na gestão estratégica de qualquer órgão ou entidade da Administração Pública. O processo avaliativo é fundamental no gerenciamento das equipes de trabalho, auxiliando o acompanhamento das atividades realizadas e o alcance dos objetivos estabelecidos (Chiavenato, 1999).

A partir das informações obtidas na avaliação de desempenho, por exemplo, é possível verificar qual a competência, conhecimento ou habilidade do servidor precisa ser aperfeiçoada. A avaliação de desempenho é capaz de realizar o trabalho de identificar se de fato os recursos voltados para o aperfeiçoamento da força de trabalho são aplicados de maneira eficiente (Chiavenato, 2014).

Por outro lado, o PDP é uma ferramenta estratégica que permite planejar e orientar a execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, essa política regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990. Os órgãos públicos federais elaboram seus próprios PDPs, identificando as necessidades de desenvolvimento dos servidores. Essas necessidades são preenchidas por meio de soluções de capacitação e treinamento, contribuindo para a eficiência da administração pública (Brasil, 2019).

Para implementar uma política nacional de desenvolvimento de pessoas e criar escolas de governo, foi necessário estabelecer um sistema organizado para planejar e executar o treinamento e o desenvolvimento dos servidores públicos. O objetivo é desenvolver habilidades que os tornem capazes de desempenhar suas funções de maneira eficiente, atendendo melhor às necessidades da população (Silva; Diniz; Roratto, 2016).

Conforme mencionado anteriormente, tradeoffs são escolhas que organizações e pessoas fazem constantemente em decorrência da escassez de recursos disponíveis (Mankiw, 2013). A Administração Pública, também possui recursos limitados, não existindo recursos para fornecer todas as modalidades de capacitação que a própria Administração Pública necessita. Portanto, mediante a aplicação da avaliação de desempenho e do PDP é possível verificar quais as ações de desenvolvimento se fazem mais necessárias em um determinado momento, o que implicaria em um investimento mais eficiente. Quando a Administração Pública desenvolve o

seu servidor ele desempenha adequadamente suas atividades, e a instituição passa a oferecer uma melhor prestação de serviços para a sociedade.

Além disso, a partir do momento em que a instituição identifica a necessidade de capacitação do servidor é possível alocar e gerenciar, de maneira mais acertada, os recursos disponíveis para ofertar exatamente aquilo que o servidor necessita, evitando o uso ineficiente de recursos públicos com a disponibilização de cursos e outras ações voltadas para capacitação que não se fazem necessárias para a instituição naquele momento. Ademais, no âmbito do serviço público, a capacitação proporciona o aumento da renda do servidor, ou seja, o servidor mais bem capacitado pode ser incentivado a permanecer no órgão, evitando disfuncionalidades como a rotatividade no serviço público.

Nesse contexto, a ação orçamentária 4572, intitulada Capacitação de Servidores Públicos Federais em Processo de Qualificação e Requalificação, é de extrema importância. Esta ação tem como principal objetivo promover a capacitação contínua dos servidores públicos federais. Isso é feito por meio de oportunidades de qualificação e requalificação, visando melhorar suas habilidades e competências no desempenho de suas funções (UFRJ, 2024).

### **2.3 Rotatividade no serviço público**

A rotatividade de pessoal, também conhecida como turnover, é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Esse fenômeno refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização pública ou privada. Na esfera pública cada desligamento geralmente corresponde à admissão de um substituto como reposição. Portanto, o fluxo de saídas, ou seja, os desligamentos, demissões e aposentadorias deve ser equilibrado pelo fluxo equivalente de entradas, no caso no serviço público, nomeações de novos servidores (Chiavenato, 1999).

A gestão de pessoas trata a mobilidade ou rotatividade de funcionários como sendo um dos principais indicadores que auxilia a Administração Pública a quantificar o número de profissionais que deixaram a determinada instituição durante um período específico. A partir dessa análise é possível avaliar se a estratégia de retenção adotada é eficaz ou se são necessárias mudanças e intervenções (Serrano; Mendes; Meneses, 2022).

Apesar de nem toda rotatividade de pessoal no serviço público ser prejudicial, a Administração Pública deve monitorar o nível de satisfação dos funcionários e a taxa de

rotatividade e saída de profissionais. Embora a rotatividade possa ser positiva em alguns aspectos, como, por exemplo, em termos de renovação, ela se torna um problema quando grande parte dela é voluntária, disfuncional e evitável. Nessas situações, a Administração Pública precisa tomar medidas para solucionar o problema (Klein; Mascarenhas, 2016).

A alta rotatividade é prejudicial ao serviço público, já que ao tornar necessária a realização de novos concursos para a admissão de servidores, também exige novos gastos com o desenvolvimento desses servidores, promovendo desperdício de recursos públicos. Além dos custos mencionados, chamados de custos diretos, existem também custos indiretos difíceis de se mensurar. Esses custos incluem o tempo necessário para a reposição do servidor, a adaptação do novo colaborador ao ambiente de trabalho, a transferência das habilidades profissionais do ex-servidor e até mesmo as relações interpessoais que se perdem. Tudo isso tem um grande impacto na produtividade e no clima da organização (Hurtado; Carvalho; Souza; Arruda; Souza, 2020).

Conforme mencionado anteriormente, as pessoas reagem à incentivos. Os servidores públicos, assim como qualquer pessoa, quando saem de um órgão para outro, analisam os custos de oportunidade e fazem uma escolha com base nos incentivos percebidos. A partir dessa ideia, é preciso verificar o que incentiva os servidores públicos no momento da escolha (Mankiw, 2013).

A respeito dessa questão, Chiavenato (1999) afirma:

“A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do funcionário com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. O funcionário pode estar insatisfeito com o trabalho em si, com o ambiente de trabalho ou com ambos”.

Chiavenato (1999) afirma que entre os fatores que estimulam a evasão dos colaboradores estão “a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho”. Portanto, os índices de rotatividade podem ser suavizados por meio de melhoria no ambiente de trabalho, análise do desempenho, relação de confiança entre gestores e servidores e investimento em capacitação, que muitas vezes ocasiona aumento na renda dos servidores (Serrano; Mendes; Meneses, 2022).

É importante lembrar que a gestão de pessoas no setor público difere da gestão de pessoas praticada na iniciativa privada, tendo em vista o fato de que os mecanismos de remuneração não são atrelados ao desempenho, mas sim à legislação vigente, resultando em impossibilidade de aumento salarial em decorrência da produtividade, por exemplo. Por outro lado, é possível alcançar maiores remunerações, a partir do desenvolvimento dos servidores, como ocorre com a carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs).

Conforme determinação constante do artigo 11 da Lei 11.091/2005 “será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular”. Por essa razão, conforme mencionado anteriormente, a capacitação se torna um elemento que pode ser decisivo para que o servidor permaneça na Instituição a partir da percepção do aumento de renda.

### **3. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

A UnB, fundada em 1962, destaca-se como uma das principais instituições acadêmicas do país, atuando em todas as áreas do conhecimento, promovendo o avanço científico aliado ao compromisso social e à autonomia universitária. Atualmente, a comunidade universitária conta com mais de 55 mil pessoas, incluindo alunos, docentes e servidores divididos em quatro campi: Darcy Ribeiro, Ceilândia, Gama e Planaltina. A Universidade comporta ainda diversos institutos, faculdades, departamentos e centros, bem como núcleos e laboratórios. (DPO/UnB, 2023).

Incentivando a realização de programas de extensão, a UnB promove a interação entre a Universidade e a população local. Esses programas levam o conhecimento produzido na UnB para fora da Universidade, contribuindo para o desenvolvimento social, cultural e econômico da região, o que converge com a sua missão institucional:

“Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãs e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência.”

O prédio da Reitoria abriga seus oito Decanatos: Decanato de Administração (DAF), Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI), Decanato de Assuntos Comunitários (DAC), Decanato de Extensão (DEX), Decanato de Pós-Graduação (DPG), Decanato de Ensino de Graduação (DEG), Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO) e Decanato de Gestão de Pessoas (DGP).

A força de trabalho na UnB é composta por servidores que possuem vínculo permanente e por servidores sem vínculo permanente, conforme o Tabela 1.

Tabela 1 - Força de trabalho da UnB em 2022 e 2023

Situação do vínculo	Servidores com vínculo permanente: 5.663								
	Técnico Administrativo		Docente		Total				
	2022	2023	2022	2023	2022	2023			
Ativo no órgão	2958	2928	2584	2578	5542	5506			
Excedente à lotação	2	2	3	3	5	5			
Anistiado	1	1	-	-	1	1			
Ativo em outro Órgão	98	110	26	41	124	151			
Total	3.059	3.041	2.613	2.622	5.672	5.663			
Servidores sem vínculo permanente: 777				Quantitativo					
				2022	2023				
Professor Substituto				224	237				
Professor Visitante				18	40				
Professor Mais Médico				2	2				
Técnico específico em Linguagem de Sinais				3	4				
Médico Residente				205	221				
Residência Multiprofissional				94	94				
Cargo Comissionado				1	1				
Estagiário				199	178				
Total				746	777				
Servidores de outros órgãos da UnB: 83				Quantitativo					
				2022	2023				
Cooperação PCCTAE				4	9				
Exercício Descentralizado de Carreira				9	9				
Movimento para composição da força de trabalho				4	4				
Exercício Provisório				60	61				
Total				77	83				

Fonte: Relatório de Gestão Anual - UnB, 2023

É possível observar que os técnicos-administrativos em educação (TAEs) representam mais da metade dos servidores com vínculo permanente no âmbito da UnB. Esse grupo de servidores está presente em todas as áreas da Universidade, inclusive naquelas onde são desenvolvidas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. A observação dessa condição torna possível constatar a importância desse grupo de servidores no contexto da UnB.

### 3.1 Carreira dos servidores técnicos-administrativos em educação

A carreira dos técnicos-administrativos em educação (TAEs) é regida pela Lei nº 11.091/2005 em consonância com a Lei nº 8.112/1990. Os servidores desempenham um papel importante nas Instituições Federais de Ensino (IFEs). Classificando-se em cinco níveis (A, B, C, D e E), de acordo com a qualificação do servidor, essa categoria do funcionalismo público abrange diversos cargos, desde assistentes em administração até médicos, psicólogos, engenheiros e outros profissionais. Os técnicos-administrativos atuam em todos os setores da universidade, realizando diversas atividades, desde serviços operacionais à participação em pesquisas e projetos apoiando docentes e contribuindo para a administração e o bom funcionamento das instituições. Seja desempenhando atividades de laboratório, ligadas

diretamente à missão acadêmica, ou atendendo demandas administrativas e financeiras, esses profissionais são essenciais para o alcance dos objetivos institucionais (Brasil, 2005).

O desenvolvimento na carreira do servidor ocorre mediante mudanças no nível de capacitação e no padrão de vencimento, ou seja, realizando progressões por capacitação e progressões por mérito. No entanto, ambas as progressões não tornam possível ao servidor ascender de um nível de classificação para outro. Assim, por exemplo, caso um servidor ingresse na Carreira no nível C, não poderá progredir para o nível D. A progressão por capacitação, diz respeito à qualificação e ao aprendizado contínuo do servidor, sendo alcançada mediante a realização de cursos, treinamentos e aperfeiçoamento profissional. Cada nível de capacitação exige uma carga horário específica, conforme é possível observar na Tabela 2.

Tabela 2 - Carga horária das capacitações

<b>Classificação</b>	<b>Nível de capacitação</b>	<b>Carga horária de capacitação</b>
Nível A	Nível I	Exigência mínima do Cargo
	Nível II	20 horas
	Nível III	40 horas
	Nível IV	60 horas
Nível B	Nível I	Exigência mínima do Cargo
	Nível II	40 horas
	Nível III	60 horas
	Nível IV	90 horas
Nível C	Nível I	Exigência mínima do Cargo
	Nível II	60 horas
	Nível III	90 horas
	Nível IV	120 horas
Nível D	Nível I	Exigência mínima do Cargo
	Nível II	90 horas
	Nível III	120 horas
	Nível IV	150 horas
Nível E	Nível I	Exigência mínima do Cargo
	Nível II	120 horas
	Nível III	150 horas
	Nível IV	180 horas

Fonte: Lei 11.091/2005

Por outro lado, a progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente. Para ter direito a progressão, o servidor deve

apresentar um resultado favorável na sua avaliação de desempenho. Quando um servidor demonstra bom desempenho na execução de suas atividades, ele pode progredir para o próximo nível salarial, recebendo assim um vencimento básico maior (Brasil, 2005). Essa progressão é uma forma de reconhecimento pelo trabalho bem realizado pelo servidor. A Tabela 3 a seguir traz informações acerca do vencimento a ser recebido pelo servidor, de acordo com o seu nível de capacitação e mérito.

Tabela 3 - Vencimento básico dos servidores técnicos-administrativo

Níveis P	Valor	A				B				C				D				E					
		I	II	III	IV																		
1	1446,12	1																					
2	1502,52	2	1																				
3	1561,12	3	2	1																			
4	1622,01	4	3	2	1																		
5	1685,26	5	4	3	2																		
6	1750,99	6	5	4	3	1																	
7	1819,28	7	6	5	4	2	1																
8	1890,22	8	7	6	5	3	2	1															
9	1963,95	9	8	7	6	4	3	2	1														
10	2040,55	10	9	8	7	5	4	3	2														
11	2120,13	11	10	9	8	6	5	4	3	1													
12	2202,80	12	11	10	9	7	6	5	4	2	1												
13	2288,72	13	12	11	10	8	7	6	5	3	2	1											
14	2377,98	14	13	12	11	9	8	7	6	4	3	2	1										
15	2470,71	15	14	13	12	10	9	8	7	5	4	3	2										
16	2567,08	16	15	14	13	11	10	9	8	6	5	4	3										
17	2667,19		16	15	14	12	11	10	9	7	6	5	4	1									
18	2771,22			16	15	13	12	11	10	8	7	6	5	2	1								
19	2879,29				16	14	13	12	11	9	8	7	6	3	2	1							
20	2991,58					15	14	13	12	10	9	8	7	4	3	2	1						
21	3108,25						16	15	14	13	11	10	9	8	5	4	3	2					
22	3229,47							16	15	14	12	11	10	9	6	5	4	3					
23	3355,42								16	15	13	12	11	10	7	6	5	4					
24	3486,29									16	14	13	12	11	8	7	6	5					
25	3622,26										15	14	13	12	9	8	7	6					
26	3763,52											16	15	14	13	10	9	8	7				
27	3910,30												16	15	14	11	10	9	8				
28	4062,80													16	15	12	11	10	9				
29	4221,24														16	13	12	11	10				
30	4385,88															14	13	12	11				
31	4556,92															15	14	13	12	1			
32	4734,64															16	15	14	13	2	1		
33	4919,30																16	15	14	3	2	1	
34	5111,15																	16	15	4	3	2	1
35	5310,48																		16	5	4	3	2
36	5517,59																		6	5	4	3	2
37	5732,78																		7	6	5	4	3
38	5956,36																		8	7	6	5	4
39	6188,65																		9	8	7	6	5
40	6430,01																		10	9	8	7	6
41	6680,78																		11	10	9	8	7
42	6941,34																		12	11	10	9	8
43	7212,05																		13	12	11	10	9
44	7493,31																		14	13	12	11	10
45	7785,55																		15	14	13	12	11
46	8089,20																		16	15	14	13	12
47	8404,67																		16	15	14	13	12
48	8732,45																		16	15	14	13	12
49	9073,02																		16	15	14	13	12

Fonte: Simulador de salários dos servidores técnicos-administrativo das IFE, 2023

Além da progressão por capacitação e da progressão por mérito, o desenvolvimento do servidor também tem relação com o incentivo à qualificação. Esse incentivo é um benefício concedido ao servidor que possui educação formal superior àquela exigida para o desempenho do seu cargo. Assim, o servido nível D, que possui como exigência para o cargo apenas o diploma de conclusão do ensino médio, receberá um incentivo caso possua diploma de graduação, especialização, mestrado ou doutorado (Brasil, 2005). O incentivo é pago em percentuais calculados sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, de maneira não cumulativa, conforme a Tabela 4.

**Tabela 4 - Incentivo à qualificação**

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecimento pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Lei 11.091/2005

Portanto, mesmo o incentivo à qualificação não guardando relação com nenhuma das duas formas de progressão citadas anteriormente, é possível perceber que se trata de desenvolvimento na carreira no servidor, tendo em vista que assim como a progressão por capacitação, representa, além do benefício intrínseco relacionado ao intelecto, um benefício pecuniário (Brasil, 2005).

### **3.2. Incentivo à qualificação e desenvolvimento profissional**

Quando tratamos do conceito de incentivo à qualificação, é possível observar a aplicação da teoria do capital humano. A qualificação representa um aumento na renda do servidor. Por outro lado, as universidades passam a contar com servidores mais preparados para o desempenho de suas atividades, o que em tese, aumenta a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. Em outras palavras, as universidades investem na educação dos servidores para que a mão de obra seja mais qualificada, ao passo que o servidor vê nesse investimento

uma maneira de aumentar a sua renda no futuro. Considerando o fato de que a UnB realiza investimentos em capital humano, mediante a promoção de mestrados e doutorados, analisar a permanência dos servidores qualificados é essencial para determinar as consequências positivas para a universidade.

Os programas de mestrado e doutorado profissionais são modalidades de pós-graduação voltadas para a formação de alto nível de profissionais que buscam aliar a teoria à prática em suas áreas de atuação. Diferentemente dos programas acadêmicos, que têm um foco mais direcionado à pesquisa científica, os programas profissionais têm como objetivo atender às demandas do mercado de trabalho e contribuir diretamente para o desenvolvimento de competências aplicáveis no contexto profissional. Os mestrados e doutorados ofertados pela UnB são um excelente exemplo da teoria do capital humano tratada anteriormente, pois a teoria do capital humano sugere que a educação e a formação aumentam a produtividade e, consequentemente, o valor econômico dos indivíduos.

Primeiramente, sob a ótica dos servidores participantes e considerando apenas a atuação profissional no âmbito da universidade, esses programas focam na aquisição de habilidades e conhecimentos que podem resultar em aumento da produtividade dos indivíduos, além de gerar valor econômico adicional para os servidores mediante o incentivo à qualificação mencionado anteriormente. Por outro lado, a UnB se beneficia de servidores mais qualificados, que contribuem para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela universidade, desde a administração até o ensino e a pesquisa.

A UnB tem atuação importante quando o assunto é a qualificação dos seus servidores mediante programas de pós-graduação. O primeiro curso de mestrado profissional realizado na UnB foi o Mestrado em Gestão Econômica do Meio Ambiente (Mestrado GEMA), aprovado em 1998 pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade de Brasília – CEPE/UnB. No Mestrado GEMA, os professores doutores são membros do Centro de Estudos em Economia, Meio Ambiente e Agricultura (CEEMA/ECO/UnB) e do PPG/ECO. Os professores possuem uma vasta produção científica relacionada a temas como Economia Ambiental, Economia Ecológica e Economia Agrícola. O curso oferece dez disciplinas, totalizando 32 créditos. Em todas elas, a ênfase é nos conceitos econômicos essenciais para a análise de questões ambientais, como diversidade biológica, mudanças climáticas, recursos hídricos e resíduos sólidos. Além dos créditos em disciplinas, os alunos precisam elaborar uma

Dissertação de Mestrado, que será submetida a uma Banca Examinadora. Em vinte anos, o programa já aprovou mais de 200 dissertações. (PPGECO/UNB).

Durante o ano de 2017, uma parte significativa do orçamento foi destinada ao custeio de ações de qualificação, com ênfase nos programas de mestrado profissional. Foram estabelecidas parcerias com os programas de pós-graduação em Educação, Economia e Gestão Pública, da Faculdade de Planaltina. No total, foram ofertadas 77 vagas para servidores da Universidade de Brasília (UnB), representando um investimento de R\$ 97.725,00. No ano de 2018, a qualificação por meio de programas de mestrado profissional foi fomentada, abrangendo mestradinhos em Economia, Gestão Pública e Gestão Universitária, totalizando 82 servidores selecionados. Em 2019, 113 servidores foram capacitados em programas de mestrado, com um investimento total de R\$ 480.711,01, o que representa um custo de R\$ 4.254,08 por servidor capacitado.

O ano de 2020 registrou um gasto de R\$ 449.933,00 com mestradinhos profissionais, capacitando 96 servidores, resultando em um custo de R\$ 4.686,80 por servidor capacitado. Nos anos de 2021 e 2022, foram capacitados 51 servidores, com um gasto total de R\$ 203.891,69, o que representa um custo de R\$ 3.997,88 por servidor capacitado. Finalmente, em 2023, os gastos totais com programas de mestrado profissional somaram R\$ 341.956,25, capacitando 75 servidores, o que resulta em um custo de R\$ 4.559,41 por servidor capacitado. Ao todo, desde 2017, foram capacitados 494 servidores, com um investimento total de R\$ 1.574.217,95.

No ano de 2024 a UnB lançou o primeiro doutorado profissional em Administração Pública do Brasil, reforçando a importância de avançar em programas de pós-graduação que abrem novas oportunidades de formação. A criação deste doutorado reflete o comprometimento da universidade em proporcionar um ambiente de crescimento e desenvolvimento profissional para seus técnicos-administrativos, representando um valor investido de R\$ 600.000,00. A implementação deste programa permitirá que os servidores cresçam profissionalmente e contribuam ainda mais para o avanço institucional da UnB (UnB, 2024).

## **4. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo, são apresentadas as estratégias empregadas na análise e coleta dos dados, além de informar acerca da base metodológica que fundamenta a pesquisa. Também será abordada a razão pela qual foi escolhida essa metodologia específica, demonstrando como ela se conecta ao objetivo geral do estudo e contribui para o avanço do conhecimento.

### **4.1. Conceito de pesquisa**

Primeiramente, é importante entender o conceito de pesquisa. Nas palavras de Antônio Carlos Gil (2002):

“Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.”

Portanto, a pesquisa é uma ferramenta essencial para avançar no conhecimento. A utilização de procedimentos científicos e a aplicação de métodos e técnicas aliados aos conhecimentos disponíveis, permite o entendimento acerca de determinado problema mediante a apresentação de resultados, seja preenchendo lacunas ou trazendo ordem a dados dispersos. A pesquisa é fundamental em diversas áreas, desde a ciência até a tomada de decisões práticas (Gil, 2002).

Segundo Airton Marques da Silva (2015):

“A pesquisa é uma atividade humana, cujo propósito é descobrir respostas para as indagações ou questões significativas que são propostas. Para iniciar uma pesquisa, faz-se necessário um problema, para o qual se busca uma resposta ou solução através da utilização do método científico. Muitas vezes não é fácil chegar à solução de problemas. Temos que observar, examinar minuciosamente, avaliar e analisar criticamente, para depois sugerirmos uma solução. A pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

O termo “problemas” acima, não diz respeito apenas a eventos indesejáveis ou erros, abordando questões muito mais amplas. Na verdade, o termo “problemas” engloba questões não respondidas, lacunas de conhecimento sobre a realidade que precisam ser solucionadas, ou seja, são situações para as quais ainda não se tem um entendimento formado. O conhecimento científico se constrói a partir da formulação desses problemas e da habilidade de elaborar perguntas para as quais se busca respostas. E, nesse processo contínuo, surgem novas questões

que impulsionam os estudos a avançarem cada vez mais na pesquisa (Silva; Machado; Saccò; Azevedo, 2012).

#### **4.2 Classificação da pesquisa**

No tocante à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois o conhecimento adquirido visa o entendimento e a busca por soluções acerca de problemas percebidos na realidade vivenciada no âmbito da UnB, sendo realizada uma abordagem quantitativa, utilizando-se como instrumentos, técnicas de análise de dados, objetivando o estabelecimento de relações a partir do emprego de conceitos estatísticos e a análise dos dados coletados (Silva, 2015).

A coleta de dados foi realizada junto ao Decanato de Gestão de Pessoas da UnB, mediante solicitação formal acerca de informações contidas na base de dados do referido Decanato. A utilização de *softwares* como Excel e Stata permitiram a análise do ponto de vista estatístico acerca da correlação entre nível de qualificação de servidores e permanência na UnB, permitindo maior confiabilidade aos resultados observados. Ademais, os dados considerados sensíveis à privacidade dos servidores foram protegidos, sendo mantido o anonimato na presente pesquisa em respeito à Lei N. 13.709/2018, que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado.

No que diz respeito à finalidade, a pesquisa é descritiva. Descritiva é a “pesquisa cuja finalidade é descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou no contexto pesquisado” (Silva; Machado; Saccò; Azevedo, 2012). “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002).

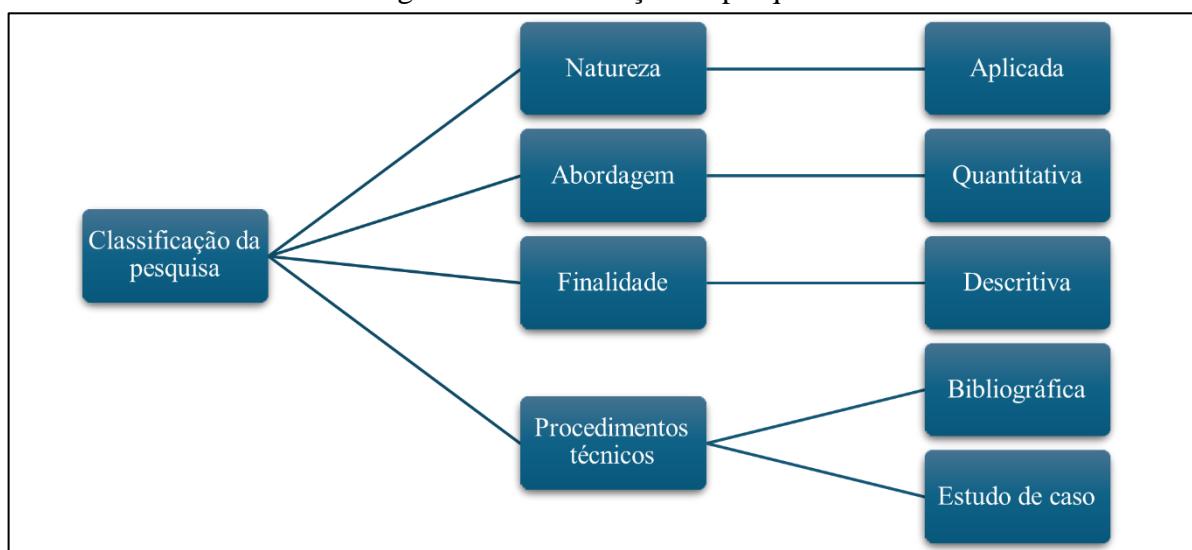
Com relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser considerada bibliográfica pois “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 2002).

Diversas fontes bibliográficas foram consultadas, incluindo livros e artigos científicos. Ademais, foram acessados documentos relacionados à UnB diretamente dos sites oficiais da instituição e por meio de informações disponíveis em bancos de dados abertos, como resoluções

e relatórios variados. Além disso, trata-se também de um estudo de caso tendo em vista que o intuito é “compreender, em profundidade, determinado evento, situação, processo, projeto, enfim, algo que ocorra no mundo real” (Silva; Machado; Saccoll; Azevedo, 2012). O estudo de caso consiste “no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (Gil, 2002).

Abaixo, é possível observar na Figura 1, de maneira esquematizada, a classificação da presente pesquisa:

Figura 1 - Classificação da pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2024.

Por fim, com relação à população do estudo, esta consiste em servidores técnicos administrativos em educação da UnB, sendo utilizado como amostra o período relacionado aos últimos 8 (oito) anos para identificar o quantitativo e o perfil de servidores que permaneceram ou que saíram da Universidade nesse período. A base de dados para a pesquisa foi coletada junto ao Decanato de Gestão de Pessoas no dia 12/12/2024.

#### 4.3 Modelo econométrico aplicado

A Econometria é uma disciplina que combina teoria econômica, matemática e métodos estatísticos para analisar dados econômicos. Enquanto a teoria econômica frequentemente faz afirmações qualitativas sobre relações entre variáveis, como a relação inversa entre preço e quantidade demandada, a econometria fornece uma maneira de quantificar essas relações (Gujarati; Porter, 2011).

Um dos principais objetivos da econometria é converter essas declarações qualitativas em estimativas numéricas práticas. Por exemplo, se a teoria econômica sugere que a redução no preço de uma mercadoria aumentará a quantidade demandada, a econometria pode ajudar a determinar "quanto" a quantidade aumentará em resposta a uma mudança específica no preço. Isso é feito usando modelos matemáticos e técnicas estatísticas para analisar dados reais. Assim, os econometristas desempenham um papel fundamental ao fornecer as estimativas numéricas necessárias para testar teorias econômicas e informar políticas econômicas com base em dados empíricos (Gujarati; Porter, 2011).

Na presente pesquisa, como o intuito é demonstrar o perfil do servidor que tem se desligado da UnB, além de recursos como a análise descritiva, será utilizado um modelo de regressão logística. O modelo de regressão logística é utilizado para analisar relações entre uma variável dependente binária (resultado) e uma ou mais variáveis independentes (fatores explicativos).

$$\log \left( \frac{P}{1-P} \right) = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

Objetivando demonstrar se os servidores com qualificações mais altas permanecem ou não na UnB, o modelo logit será utilizado para demonstrar a probabilidade de um servidor com qualificação mais alta permanecer na universidade. A probabilidade é uma medida que quantifica a chance de um evento ocorrer, variando entre 0 e 1. No modelo logit, o objetivo é justamente estimar a probabilidade de ocorrência de um evento binário, ou seja, o modelo logit utiliza o conceito de probabilidade para estimar a chance de ocorrência de um evento binário com base nas variáveis independentes (Sanfins; Bispo; Oliveira; Barcellos; Oliveira; Lugon, 2022).

Na presente pesquisa, foram utilizadas variáveis no formato de dummies para analisar a situação dos servidores. As variáveis dummies são amplamente utilizadas em análises estatísticas e econométricas para incluir informações categóricas em modelos que requerem variáveis numéricas. Uma variável dummy é uma variável categórica que assume apenas dois valores, tipicamente 0 e 1, para indicar a presença ou ausência de uma característica específica, ou seja, elas são essencialmente um dispositivo para classificar dados em categorias mutuamente exclusivas (Gujarati; Porter, 2011). Por exemplo, na variável "situação", 1 representa "servidores ativos" e 0 representa "servidores exonerados". Ao converter categorias

em valores binários, as variáveis dummies permitem a incorporação de informações qualitativas de maneira quantitativa, facilitando a análise e interpretação dos dados.

A variável dependente é a "situação", onde os servidores ativos são codificados como 1 e os servidores exonerados como 0. Esta variável representa o resultado que se pretende prever, ou seja, se o servidor permanece ativo ou se ele foi exonerado. Além disso, várias variáveis explicativas foram incluídas para ajudar a entender os diferentes fatores que influenciam a situação dos servidores.

Uma dessas variáveis explicativas é a "faixa etária", que distingue entre servidores com até 35 anos de idade (codificados como 1) e aqueles com mais de 35 anos (codificados como 0). Esta variável ajuda a entender se a idade tem um impacto significativo na permanência ou exoneração dos servidores.

Outra variável explicativa utilizada é o "sexo", onde servidores do sexo masculino são representados pelo valor 1 e servidores do sexo feminino pelo valor 0. A inclusão desta variável permite analisar se há diferenças significativas na permanência ou exoneração de servidores baseadas no gênero.

A "escolaridade" também é uma variável explicativa importante no estudo. Servidores com grau acadêmico de mestrado ou doutorado são codificados como 1, enquanto aqueles com ensino médio, graduação ou especialização são codificados como 0. Esta variável ajuda a entender como o nível de educação do servidor pode influenciar sua permanência ou exoneração.

Além disso, consideramos a "exigência do cargo" como uma variável explicativa, categorizando cargos que exigem formação superior com o valor 1 e os que exigem formação fundamental ou média com o valor 0. Esta variável é utilizada para analisar se a complexidade e as demandas do cargo têm algum impacto na situação do servidor.

Outra variável explicativa incluída é a "função", onde servidores com função adicional são codificados como 1 e aqueles sem função adicional são codificados como 0. Esta variável permite entender se ter uma função adicional ou específica dentro da posição influencia na permanência ou exoneração do servidor.

Por fim, a variável "lotação" separa servidores em unidades administrativas (codificados como 1) daqueles em unidades acadêmicas (codificados como 0). Esta variável é importante para analisar se o local de trabalho dentro da universidade tem algum impacto na situação dos servidores. Essas variáveis *dummy* são fundamentais para entender os diferentes aspectos que podem influenciar a permanência ou exoneração dos servidores na universidade. Ao utilizar essas variáveis, é possível realizar uma análise mais precisa e detalhada, incorporando informações qualitativas de forma quantitativa.

## **5. DISCUSSÕES E RESULTADOS**

Conforme já mencionado na presente pesquisa, a rotatividade (turnover) de servidores é um fator relevante para a gestão de recursos humanos em instituições públicas, impactando diretamente a continuidade dos serviços, a preservação do conhecimento institucional e a eficiência administrativa. A rotatividade de servidores técnicos na UnB é um tema de significativa relevância, refletindo os desafios e as dinâmicas inerentes à gestão de recursos humanos em instituições de ensino superior.

Diversos fatores contribuem para essa rotatividade, incluindo políticas de carreira, condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento profissional dentro e fora da UnB etc. Analisar a rotatividade na UnB é crucial para entender suas causas, consequências e possíveis soluções, visando promover um ambiente de trabalho mais estável e eficiente. Ao analisarmos o perfil dos servidores que deixaram a UnB, é possível entender quais as medidas podem ser realizadas para manter um corpo técnico mais experiente e qualificado no âmbito da universidade.

### **5.1 Análise descritiva**

Segundo dados coletados junto ao DGP, entre 2016 e 2024, 1.002 novos servidores ingressaram na UnB. Nesse mesmo período, 196 servidores técnicos encerraram seus vínculos com a universidade, independentemente do ano de ingresso, conforme a Tabela 5.

**Tabela 5 - Ingressos e saídas**

Ano	Ingresso	Saída	Percentual de saídas
2016	304	11	3,62%
2017	75	6	8%
2018	101	17	16,83%
2019	178	25	14,04%
2020	42	9	21,43%
2021	29	16	55,17%
2022	113	27	23,89%
2023	96	28	29,17%
2024	64	57	89,06%
Total	1.002	196	19,56%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

A partir da análise da tabela acima, é possível verificar a rotatividade de servidores técnicos na UnB ao longo dos últimos 8 anos. No ano de 2016, houve um número significativo de ingressos (304) e um baixo número de saídas (11), indicando uma baixa rotatividade. Em 2017, o número de ingressos caiu drasticamente para 75, com apenas 6 saídas. Em 2018, houve um aumento nos ingressos para 101 e nas saídas para 17. Já em 2019, o número de ingressos subiu para 178, enquanto as saídas aumentaram para 25.

Nos anos de 2020 e 2021, observou-se uma queda nos ingressos, com 42 e 29 servidores respectivamente, enquanto as saídas foram relativamente baixas em 2020 (9) e mais altas em 2021 (16). Em 2022, os ingressos aumentaram novamente para 113, e as saídas subiram para 27. Em 2023, houve 96 ingressos e 28 saídas, números bastante próximos aos do ano anterior. No entanto, em 2024, o número de ingressos caiu para 64, enquanto o número de saídas aumentou significativamente para 57. Esses dados mostram que há uma rotatividade notável na UNB, com variações anuais significativas. Em 2024, especialmente, houve um aumento acentuado nas saídas em comparação com os ingressos, resultando em uma alta rotatividade de 89,06%.

Ao considerarmos apenas os servidores que ingressaram entre o ano de 2016 e 2024, é possível observar que 135 servidores encerraram vínculo com a universidade, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Situação de servidores que ingressaram a partir de 2016

Ano	Servidores que encerraram vínculo com a UnB a partir do ano de entrada
2016	24 servidores
2017	16 servidores
2018	10 servidores
2019	50 servidores
2020	4 servidores
2021	5 servidores
2022	12 servidores
2023	11 servidores
2024	3 servidores

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

Observando a tabela acima, é possível verificar que dentre os 304 servidores que ingressaram na UnB em 2016, 24 servidores tiveram vínculo encerrado em algum momento do período analisado. Com relação aos 75 servidores que ingressaram em 2017, 16 servidores

tiveram vínculo encerrado. Em 2018, foram 101 ingressos, dos quais 10 servidores que ingressaram nesse ano já se desligaram da universidade.

Em 2019, observou-se um aumento significativo nas saídas, com 50 servidores que ingressaram naquele ano já deixando a instituição, dentre os 178 servidores que ingressaram no referido ano. Nos anos de 2020 e 2021, os números de saídas foram baixos, com 4 e 5 servidores, respectivamente, que ingressaram nesses anos e já saíram. Em 2022, houve um aumento, com 12 servidores que ingressaram nesse ano já tendo deixado a UnB. Em 2023, 11 servidores que ingressaram já saíram. Finalmente, em 2024, apenas 3 servidores que ingressaram no referido ano já saíram da UnB.

Considerando que, entre o ano de 2016 e 2024, 196 servidores deixaram a universidade, e que, dentre esses, 135 ingressaram exatamente no período entre 2016 e 2024, é possível verificar uma significativa rotatividade entre os servidores que ingressaram nos anos mais recentes. Ao analisarmos a quantidade de servidores que ingressaram a partir de 2016, ou seja, 1.002 novos servidores, e a quantidade desses que saíram, que foi de 135, podemos observar que 13,47% desses servidores deixaram a universidade. Entretanto, ao considerarmos o total de servidores que deixaram a UnB desde 2016, independentemente da data de ingresso, percebe-se que 68,87% dos 196 servidores que saíram ingressaram a partir de 2016.

O fato de que 68,87% dos servidores que saíram da universidade desde 2016 são aqueles que ingressaram a partir de 2016 indica que uma grande proporção dos novos servidores não permanece na instituição por um período prolongado. Isso reflete uma tendência de maior rotatividade entre os servidores contratados mais recentemente. Além disso, a taxa de 13,47% de saídas entre os servidores que ingressaram a partir de 2016 também é um indicativo significativo dessa rotatividade.

Ao observar a faixa etária dos servidores que deixaram a UnB entre os anos de 2016 e 2024, é possível verificar que a maior rotatividade está concentrada principalmente nas faixas etárias mais jovens, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Faixa etária

Faixa Etária	Ativo	Inativo	Ingressos	Percentual de Saídas (%)
19 a 25 anos	21	14	35	40%
26 a 30 anos	124	51	175	29,14%
31 a 35 anos	287	46	333	13,81%
36 a 40 anos	230	15	245	6,12%
41 a 45 anos	109	10	119	8,40%
46 a 50 anos	54	1	55	1,82%
51 a 55 anos	21	0	21	0%
56 a 60 anos	9	0	9	0%
61 a 65 anos	7	1	8	12,50%
Acima de 65 anos	2	0	2	0%
Total	864	138	1.002	100%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

Especificamente, a faixa etária de 19 a 25 anos tem o maior percentual de saídas, com 40% dos servidores nessa faixa etária deixando a instituição. Em seguida, a faixa etária de 26 a 30 anos apresenta um percentual de saídas de 29,14%. A faixa etária de 31 a 35 anos também mostra um número significativo de saídas, com um percentual de 13,81%. No entanto, a faixa etária de 36 a 40 anos apresenta uma redução no percentual de saídas, com 6,12% dos servidores nessa faixa etária deixando a universidade. As faixas etárias acima de 40 anos apresentam percentuais de saídas menores. A faixa etária de 41 a 45 anos tem um percentual de saídas de 8,40%, enquanto a faixa etária de 46 a 50 anos tem apenas 1,82% de saídas. As faixas etárias mais avançadas, de 51 a 55 anos até acima de 65 anos, apresentam percentuais de saídas muito baixos ou nulos, indicando uma maior estabilidade entre os servidores mais velhos.

Se considerarmos o total de servidores que saíram da universidade, pode-se observar que a maior porcentagem de saídas está concentrada nas faixas etárias mais jovens. A faixa etária de 26 a 30 anos representa 36,96% do total de saídas, com 51 servidores inativos. A faixa etária de 31 a 35 anos representa 33,33% do total de saídas, com 46 servidores inativos. Já a faixa etária de 19 a 25 anos representa 10,14% do total de saídas, com 14 servidores inativos. A faixa etária de 36 a 40 anos representa 10,87% do total de saídas, com 15 servidores inativos. As faixas etárias de 41 a 45 anos e de 61 a 65 anos representam, respectivamente, 7,25% e 0,72% do total de saídas. As faixas etárias acima de 46 anos apresentam percentuais de saídas muito baixos ou nulos, indicando uma maior estabilidade entre os servidores mais velhos.

No tocante ao gênero, é possível observar, conforme a Tabela 8, que a quantidade de servidores que deixaram a UnB foi maior do que a quantidade de servidoras, considerando o período de 2016 a 2024.

Tabela 8 - Gênero dos servidores

Situação	Feminino	% feminino	Masculino	% masculino	Total
Ativo	445	51,50%	419	48,50%	864
Exonerado	52	37,68%	86	62,32%	138
Total	497	49,60%	505	50,40%	1.002

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

Ao analisar a distribuição por sexo, observa-se que, dos servidores ativos, 445 são do sexo feminino e 419 são do sexo masculino. Isso representa 51,50% dos servidores ativos sendo do sexo feminino e 48,50% sendo do sexo masculino. Por outro lado, entre os servidores inativos, 52 são do sexo feminino e 86 são do sexo masculino. Isso representa 37,68% dos servidores inativos sendo do sexo feminino e 62,32% sendo do sexo masculino.

Esses dados indicam que a proporção de saídas é maior entre os servidores do sexo masculino em comparação com o sexo feminino. Entre os servidores inativos, há uma predominância de homens (62,32%) em relação às mulheres (37,68%). Isso sugere que, ao longo do período analisado, os homens tendem a deixar a instituição com mais frequência do que as mulheres.

Considerando agora a análise da situação dos servidores da UnB que ingressaram entre 2016 e 2024, com base no nível de escolaridade mínima para o desempenho do cargo, é possível observar que a rotatividade de servidores varia de acordo com o nível de escolaridade mínima exigida para o desempenho do cargo, sendo maior entre aqueles com menor escolaridade e menor entre aqueles com maior escolaridade, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Servidores ativos e exonerados com base no nível de escolaridade mínima exigida para desempenho do cargo

Situação	Fundamental	%	Médio	%	Superior	%	Total
Ativo	7	63,64%	450	80,94%	407	93,56%	864
Exonerado	4	36,36%	106	19,06%	28	6,44%	138
Total	11	100%	556	100%	435	100%	1.002

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

A análise da situação dos servidores da UnB entre 2016 e 2024, com base no nível de escolaridade mínima para o desempenho do cargo, revela que entre os servidores com escolaridade mínima de nível fundamental, 7 estão ativos e 4 estão inativos, representando uma porcentagem de saídas de 36,36% (4 de um total de 11 servidores). Entre os servidores com escolaridade mínima de nível médio, 450 estão ativos e 106 estão inativos, o que representa uma porcentagem de saídas de 19,06% (106 de um total de 556 servidores). Já entre os servidores com escolaridade mínima de nível superior, 407 estão ativos e 28 estão inativos, representando uma porcentagem de saídas de 6,44% (28 de um total de 435 servidores). Esses dados mostram que a maior rotatividade está entre os servidores com escolaridade mínima de nível fundamental, com uma porcentagem de saídas de 36,36%. Em seguida, os servidores com escolaridade mínima de nível médio apresentam uma rotatividade significativa, com uma porcentagem de saídas de 19,06%. A menor rotatividade é observada entre os servidores com escolaridade mínima de nível superior, com uma porcentagem de saídas de 6,44%.

No que diz respeito ao local onde os servidores desempenham suas atividades, dentre os servidores que ingressaram nas unidades acadêmicas, 309 estão ativos e 33 estão inativos, representando 90,35% e 9,65%, respectivamente, do total de 342 servidores. Já nas unidades administrativas, 555 servidores estão ativos e 105 estão inativos, representando 84,09% e 15,91%, respectivamente, do total de 660 servidores, conforme Tabela 10.

Tabela 10 - Unidades acadêmicas x administrativas

Situação	Unidade acadêmica	%	Unidade administrativa	%	Total
Ativo	309	90,35%	555	84,09%	864
Exonerado	33	9,65%	105	15,91%	138
Total	342	100%	660	100%	1.002

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

Considerando o total de saídas, temos que 33 servidores inativos estavam nas unidades acadêmicas e 105 servidores inativos estavam lotados nas unidades administrativas. Isso representa 23,91% do total de saídas (33 de 138) na Unidade Acadêmica e 76,09% do total de saídas (105 de 138) na Unidade Administrativa. Na Universidade de Brasília (UnB), as unidades acadêmicas e administrativas desempenham papéis distintos, mas complementares.

As unidades acadêmicas são responsáveis pelo ensino, pesquisa e extensão, incluindo faculdades e institutos, como a Faculdade de Direito e o Instituto de Física, além de

departamentos focados em áreas específicas do conhecimento e centros e núcleos de pesquisa onde são realizadas atividades de desenvolvimento em diversas áreas.

Já as unidades administrativas são responsáveis pela gestão e suporte das atividades acadêmicas e operacionais da universidade, incluindo a Reitoria e Vice-Reitoria, onde estão os gabinetes do reitor e vice-reitor; os decanatos, responsáveis por áreas específicas da administração, como o Decanato de Ensino de Graduação; e os órgãos complementares, que oferecem suporte em áreas como tecnologia da informação e recursos humanos. Essas unidades trabalham juntas para garantir o funcionamento eficiente e a qualidade das atividades da UnB.

Por fim, no tocante à qualificação, as Tabela 11 e 12 trazem informações acerca do nível de escolaridade dos servidores, aqui não se trata do que é exigido para o cargo, mas sim da escolaridade do servidor, que pode resultar em acréscimos remuneratórios em decorrência de incentivos à qualificação.

**Tabela 11 - Percentual de servidores ativos por escolaridade**

Nível de escolaridade	Quantidade de servidores	Percentual de ativos
Doutorado	42	4,86%
Ensino Médio	26	3,01%
Especialização	487	56,34%
Graduação	144	16,67%
Mestrado	165	19,09%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

**Tabela 12 - Percentual de servidores exonerados por escolaridade**

Nível de Escolaridade	Número de servidores	Percentual dos exonerados	Percentual dentro do nível de escolaridade
Doutorado	2	1,45%	4,54%
Ensino Médio	8	5,80%	23,52%
Especialização	76	55,07%	13,49%
Graduação	42	30,43%	22,58%
Mestrado	10	7,25%	5,71%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

No tocante aos servidores ativos, a maior parte dos servidores possui especialização (56,34%), seguida por mestrado (19,09%) e graduação (16,67%). Doutorado (4,86%) e ensino médio (3,01%) têm uma participação menor entre os ativos. Por outro lado, no que diz respeito aos servidores inativos, a maior parte tem especialização (55,07%), seguida de graduação

(30,43%) e ensino médio (5,80%). A quantidade de servidores inativos com mestrado (7,25%) e doutorado (1,45%) é muito pequena, o que sugere que a qualificação mais alta (mestrado e doutorado) tem menor representatividade entre os que saíram.

O incentivo à qualificação mediante aumento da remuneração para quem tem maior nível de escolaridade pode influenciar significativamente nos resultados observados na rotatividade de servidores na UnB. Este tipo de incentivo pode levar a diversos efeitos positivos, que ajudam a explicar a estabilidade observada entre os servidores com níveis mais altos de escolaridade.

O incentivo à qualificação, mediante aumento da remuneração, pode levar os servidores a buscarem maior qualificação e, consequentemente, a permanecerem na instituição por mais tempo, pois se sentem valorizados e motivados a continuar seus estudos e a buscar maior qualificação. Isso pode aumentar a satisfação no trabalho e a lealdade à instituição, reduzindo a intenção de sair. A oferta de incentivos financeiros para qualificações superiores pode ajudar a reter servidores talentosos e altamente qualificados, que de outra forma poderiam procurar oportunidades em outras instituições que ofereçam melhores pacotes salariais.

Um ambiente que promove e financia a formação contínua encoraja os servidores a investirem em sua educação e a se manterem atualizados com as últimas tendências e conhecimentos em suas áreas de atuação. Os dados da UnB mostram que servidores com doutorado e especialização têm menor rotatividade comparados àqueles com graduação e ensino médio. Isso pode ser diretamente relacionado aos incentivos à qualificação, que fazem com que servidores com maior escolaridade sintam-se mais motivados e comprometidos com a instituição, resultando em maior estabilidade e menor número de saídas.

## **5.2 Regressão Logit**

Após realizar uma análise descritiva, utilizar o modelo logit é uma etapa essencial para aprofundar a análise dos dados, especialmente quando a variável dependente é binária, por exemplo, "ativo" e "exonerado". A análise descritiva oferece uma visão geral das características e distribuições das variáveis no conjunto de dados, enquanto o modelo logit permite examinar relações causais e inferências estatísticas mais robustas. A equação utilizada é representada por:

$$\log\left(\frac{P}{1-P}\right) = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \cdots + \beta_nX_n$$

$$\log\left(\frac{P}{1-P}\right) = \beta_1faixa\ etária + \beta_2sexo + \beta_3escolaridade + \beta_4cargo + \beta_5função + \beta_6lotação$$

Nesta equação, P representa a probabilidade de um evento ocorrer, ou seja, a probabilidade de um servidor estar ativo na universidade. A expressão  $\left(\frac{P}{1-P}\right)$  é conhecida como log-odds, que representa o logaritmo natural das odds (razão de chances) de um evento ocorrer. As odds são calculadas como a razão entre a probabilidade de o evento ocorrer (P) e a probabilidade de o evento não ocorrer (1-P).

Os coeficientes representam o efeito de uma variável independente específica na log odds da probabilidade de estar ativo. Cada termo variável na equação mostra a contribuição de uma variável independente para a log-odds. As variáveis foram utilizadas conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis dependentes e explicativa

Item	Valor 1	Valor 0	Tipo de variável
Situação	Servidores ativos	Servidores exonerados	Dependente
Faixa etária	Servidores com até 35 anos de idade	Servidores acima de 35 anos de idade	Explicativa
Sexo	Masculino	Feminino	Explicativa
Escolaridade	Mestrado/Doutorado	Ensino médio/Graduação/Especialização	Explicativa
Exigência do cargo	Superior	Fundamental/Médio	Explicativa
Função	Com função	Sem função	Explicativa
Lotação	Unidade administrativa	Unidade acadêmica	Explicativa

Fonte: Elaboração própria, 2025

Após a inserção dos dados no software econométrico e a utilização do modelo “logit”, o sistema retornou os seguintes resultados, conforme Tabela 13.

Tabela 13 - Aplicação do Modelo Logit

Variável	Coeficiente	Erro Padrão	z	P> z
Faixa etária	-1.299047	0.2306486	-5.63	0.000
Sexo	-0.3877089	0.1995994	-1.94	0.052

Escolaridade	0.6786839	0.3285336	2.07	0.039
Cargo	1.133027	0.2355853	4.81	0.000
Função	0.6882471	0.3629558	1.90	0.058
Lotação	-0.7998914	0.2277723	-3.51	0.000
_cons	2.936359	0.2979477	9.86	0.000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

Os resultados da análise logit mostram que os coeficientes estimados são estatisticamente significativos a pelo menos 6%, isso significa que o valor-p associado a esses coeficientes é inferior ou igual a 0,06. Em outras palavras, a probabilidade de que o valor observado ocorra devido ao acaso é de no máximo 6%. O coeficiente estimado para a faixa etária tem um valor de -1.299047, indicando que servidores até 35 anos têm uma probabilidade significativamente menor de estarem ativos em comparação com aqueles acima de 35 anos. Em relação ao sexo, o coeficiente de -0.3877089 sugere que homens têm uma probabilidade menor de estarem ativos em comparação com mulheres. No tocante à escolaridade, o coeficiente de 0.6786839 indica que indivíduos com mestrado ou doutorado têm uma probabilidade maior de estarem ativos em comparação com aqueles com ensino médio, graduação ou especialização.

No que diz respeito à exigência do cargo, o coeficiente de 1.133027 mostra que cargos que exigem nível superior têm uma probabilidade significativamente maior de estarem ativos comparado com aqueles que exigem ensino fundamental ou médio. A função desempenhada pelos indivíduos também é relevante, o coeficiente de 0.6882471 sugere que indivíduos com função têm uma probabilidade significativamente maior de estarem ativos em comparação com aqueles sem função. Finalmente, a lotação tem um coeficiente de -0.7998914, indicando que indivíduos lotados em unidades administrativas têm uma probabilidade significativamente menor de estarem ativos comparado com aqueles lotados em unidades acadêmicas.

Para uma análise mais intuitiva do modelo logit, pode-se analisar as probabilidades estimadas em termos dos efeitos marginais. Os efeitos marginais são utilizados para interpretar o impacto das variáveis independentes sobre a probabilidade da variável dependente, conforme Tabela 14.

Tabela 14 - Efeitos marginais

Variável	dy/dx	Erro padrão	z	P> z
Faixa etária	-.1131443	.01899	-5.96	0.000
Sexo	-.0341962	.01767	-1.94	0.053

Escolaridade	.0516214	.02111	2.45	0.014
Cargo	.0963743	.01909	5.05	0.000
Função	.0490258	.02061	2.38	0.017
Lotação	-.0643822	.01694	-3.80	0.000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

A interpretação dos efeitos marginais mostra que para a faixa etária, o efeito marginal de -0.1131443 indica que indivíduos com até 35 anos têm uma probabilidade 11,31% menor de estarem ativos em comparação com aqueles acima de 35 anos. No caso do sexo, o efeito marginal de -0,0341962 sugere que homens têm uma probabilidade 3,42% menor de estarem ativos em comparação com mulheres.

A lotação apresenta um efeito marginal de -0.0643822, indicando que indivíduos lotados em unidades administrativas têm uma probabilidade 6,44% menor de estarem ativos em comparação com aqueles lotados em unidades acadêmicas. Com relação a função, o efeito marginal de 0.0490258 sugere que indivíduos com função têm uma probabilidade 4,90% maior de estarem ativos em comparação com aqueles sem função.

Em relação à escolaridade, o efeito marginal de 0.0516214 indica que indivíduos com mestrado ou doutorado têm uma probabilidade 5,16% maior de estarem ativos em comparação com aqueles com ensino médio, graduação ou especialização. Quanto à exigência do cargo, o efeito marginal de 0.0963743 mostra que cargos que exigem nível superior têm uma probabilidade 9,64% maior de estarem ativos comparado com aqueles que exigem ensino fundamental ou médio.

Os resultados dos efeitos marginais sugerem que a probabilidade de um servidor estar ativo é influenciada significativamente pela faixa etária, escolaridade, exigência do cargo, função e lotação. Servidores mais jovens, em cargos de menor exigência, sem função, e lotados em unidades administrativas têm menor probabilidade de estarem ativos, enquanto aqueles com maior escolaridade e em cargos de maior exigência têm maior probabilidade de estarem ativos.

Considerando que a UnB não pode determinar a faixa etária ou o sexo dos servidores que ingressam na universidade, e que a distribuição de funções é limitada — ou seja, não há recursos suficientes para atender a todos os servidores, sendo necessário redistribuir funções para atender demandas específicas —, e levando em conta a necessidade de alocar servidores tanto em unidades administrativas quanto acadêmicas, é importante analisar exclusivamente os

critérios “escolaridade” e “cargos”. A relação evidente é que maior qualificação está associada a uma probabilidade mais alta de permanecer ativo, especialmente em cargos onde o requisito mínimo de escolaridade é o nível superior, conforme a Tabela 15.

Tabela 15 - Probabilidade de o servidor estar ativo considerando o nível de escolaridade

Faixa etária	Sexo	Escolaridade	Cargo	Função	Lotação	Probabilidade de estar ativo
≤ 35 anos	Masculino	Mestrado Doutorado	Superior	Não	Unidade Administrativa	90,56%
≤ 35 anos	Masculino	Graduação Especialização	Superior	Não	Unidade Administrativa	82,96%
≤ 35 anos	Masculino	Mestrado Doutorado	Fundamental Médio	Médio Não	Unidade Administrativa	75,55%
≤ 35 anos	Masculino	Médio Graduação Especialização	Fundamental Médio	Não	Unidade Administrativa	61,06%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

Após a verificação dos resultados, foi analisado o desempenho preditivo do modelo, com o intuito de avaliar o quanto bem o modelo está prevendo a variável dependente com base nas variáveis independentes. Os resultados estão disponibilizados na Tabela 16.

Tabela 16 - Classificação preditiva

Métrica	Valor	Descrição
Sensibilidade	88,54%	Percentual de servidores ativos corretamente identificados.
Especificidade	45,65%	Percentual de servidores exonerados corretamente identificados.
Percentual de Correta Classificação	82,63%	Percentual total de observações corretamente classificadas.

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

O percentual de correta classificação da pesquisa foi de 82.63%. Em outras palavras, este valor representa a precisão geral do modelo na classificação das observações. Com uma taxa de correta classificação de 82,63%, o modelo apresenta uma boa precisão geral, indicando que ele é eficaz na maioria das predições.

No tocante a qualidade do ajustamento, foram obtidos os seguintes resultados, conforme Tabela 17.

Tabela 17 - Qualidade do ajustamento

	Estatística	Valor
Número de observações		1002
Padrões de covariáveis		55
Pearson chi <sup>2</sup>		48.82
Graus de liberdade (df)		48
Probabilidade (p > chi <sup>2</sup> )		0.4398

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

Os resultados acima indicam que o modelo é adequado e não apresenta discrepâncias significativas entre os valores preditos e os observados.

Ao analisar o resultado para cada variável, é possível observar vários aspectos alinhados com o que determina a teoria do capital humano. Com relação à faixa etária, segundo a teoria do capital humano, pessoas mais jovens tendem a mudar de trabalho com maior frequência. Eles são mais propensos a aceitar mudanças de trabalho para maximizar seus retornos de longo prazo em termos de salário e carreira. Além disso, os indivíduos mais jovens geralmente têm menos compromissos financeiros e familiares, tornando mais fácil a decisão de mudar de emprego.

No tocante à escolaridade, a teoria do capital humano pode explicar a relação entre maior escolaridade e maior permanência na UnB, especialmente em decorrência do aumento da renda. Indivíduos com maior escolaridade, como mestrado ou doutorado, recebem salários mais altos devido à maior especialização e habilidades avançadas. Esse aumento na renda pode incentivar esses servidores a permanecerem na UnB, já que a instituição oferece uma remuneração competitiva e estabilidade.

A função, assim como ocorre com a escolaridade do servidor, é um fator que representa aumento na renda, além de representar crescimento na carreira por parte do servidor,

consequências abordadas na teoria do capital humano a partir do investimento em conhecimento. Quando um servidor assume uma função específica, isso geralmente envolve responsabilidades adicionais, habilidades especializadas e maior contribuição para a organização. Essas funções são frequentemente acompanhadas de uma remuneração mais alta, refletindo o valor do capital humano investido na aquisição dessas habilidades e na execução dessas responsabilidades.

Quando considerado o cenário atual, em 2025 a Universidade de Brasília conta com 2.917 técnicos ativos. Dentre esses 320 servidores ocupam função, conforme a Tabela 18.

**Tabela 18 - Ocupação de funções**

Escolaridade	CD	FG	S/função	Total	%
Doutorado	2	15	161	178	9,55%
Especialização	21	145	1.296	1.462	11,36%
Graduação	3	25	348	376	7,45%
Mestrado	23	78	573	674	14,98%
Nível Médio	1	7	219	227	3,52%
Total	50	270	2.597	2.917	

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados junto ao Decanato de Gestão de Pessoas, 2025

Ao observar a tabela é possível verificar que os servidores com níveis mais altos de escolaridade têm uma maior probabilidade de ocupar funções. A maior porcentagem de ocupação de funções dentre servidores de mesmo nível de escolaridade está entre os servidores com mestrado (14,98%), seguidos pelos servidores com especialização (11,36%) e doutorado (9,55%). Por outro lado, os servidores com graduação e nível médio apresentam menores porcentagens de ocupação de funções, com 7,45% e 3,52%, respectivamente. Considerando a função do tipo CD, com maior remuneração, é possível verificar que a maioria dos servidores que ocupam este tipo de função possui mestrado.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise dos resultados sugere que a UnB pode ter um impacto limitado sobre algumas variáveis que influenciam a probabilidade de um servidor permanecer vinculado à universidade. Variáveis como sexo, lotação, idade e tipo de cargo são, em grande parte, fora do controle direto da instituição. Por exemplo, a composição de gênero dos servidores é uma característica demográfica que não pode ser alterada diretamente pela UnB. Qualquer tentativa de influenciar a distribuição de gênero dos servidores poderia ser considerada discriminatória e contrária às políticas de igualdade de oportunidades. Portanto, essa variável deve ser considerada como uma constante em qualquer análise de políticas de retenção de servidores.

A necessidade de servidores em diferentes unidades (acadêmicas e administrativas) é uma realidade prática. A universidade precisa de pessoal em ambos os tipos de unidades para funcionar de maneira eficiente e eficaz. A redistribuição de servidores entre essas unidades não resolveria questões de estabilidade no emprego e poderia até prejudicar o funcionamento de determinadas áreas. Portanto, a lotação dos servidores também deve ser vista como uma constante necessária. Apesar disso, o resultado obtido revelou-se surpreendente. É essencial analisar como o local de trabalho do servidor exerce influência sobre a rotatividade na universidade. Aspectos relacionados às condições de trabalho abrangem desde o ambiente físico até a percepção do clima organizacional pelos servidores. Nesse sentido, a realização de estudos e a implementação de ações voltadas para a melhoria das condições nas unidades administrativas podem se tornar políticas estratégicas a serem consideradas no âmbito da UnB. Além disso, utilizar as unidades acadêmicas como exemplo pode oferecer aprendizados valiosos e contribuir para o desenvolvimento de soluções mais abrangentes e eficazes.

A idade dos servidores é uma variável que naturalmente varia ao longo do tempo e não é algo que a UnB pode controlar diretamente. A instituição não pode selecionar ou manter servidores com base na faixa etária, pois isso seria contrário aos princípios de não discriminação por idade. Além disso, a composição etária dos servidores é influenciada por fatores externos, como a aposentadoria e a contratação de novos servidores.

Com relação ao nível de escolaridade mínimo exigido para cada cargo, a UnB necessita de uma variedade de cargos (fundamental, médio e superior) para desempenhar todas as suas funções. Cada tipo de cargo desempenha um papel essencial no funcionamento da instituição. Não é possível eliminar ou diminuir a importância de um nível de cargo em prol de outro, pois

isso comprometeria a operação da universidade. Além disso, a UnB não pode exigir um nível de escolaridade maior do que o definido por lei para determinados cargos, pois a legislação brasileira estabelece os requisitos mínimos de escolaridade para cada tipo de cargo público, e a UnB deve seguir essas diretrizes legais ao contratar servidores.

A distribuição de cargos na Administração Pública é planejada com base nas responsabilidades e funções específicas necessárias para garantir o bom funcionamento das instituições. No entanto, a simples substituição de servidores de cargos de nível médio por aqueles de nível superior enfrenta limitações, como o número restrito de cargos disponíveis para cada nível de escolaridade exigido. Além disso, é importante considerar que, dependendo da atividade a ser realizada, alguns servidores podem acabar em situações de desvio de função, o que compromete a adequação das atividades desempenhadas às suas qualificações.

Por outro lado, a variável escolaridade é uma área em que a UnB pode intervir de maneira positiva. Incentivar a qualificação dos servidores através de programas de mestrado e doutorado é uma política que pode ter um impacto significativo. Programas de qualificação são iniciativas que inclusive já existem na UnB, como é o caso dos mestrados e doutorados profissionais.

A análise dos dados mostrou que servidores com mestrado ou doutorado têm uma probabilidade significativamente maior de estarem ativos. Esse resultado indica que a qualificação avançada é um fator determinante na estabilidade dos servidores na UnB. Servidores com maior nível de escolaridade tendem a ser mais envolvidos e comprometidos com suas funções, o que se reflete em uma maior permanência na instituição. Além disso, a qualificação avançada permite que os servidores estejam melhor preparados para enfrentar os desafios e demandas do ambiente de trabalho, contribuindo para um desempenho mais eficaz e eficiente.

Ao promover programas de qualificação, a UnB está investindo diretamente no capital humano, o que resulta em benefícios tanto para os servidores quanto para a própria instituição. Servidores mais qualificados são capazes de contribuir de maneira mais significativa para a excelência acadêmica e administrativa da universidade. Eles trazem novas perspectivas, conhecimentos atualizados e habilidades aprimoradas que podem ser aplicados na resolução de problemas e na melhoria contínua dos processos e serviços da universidade.

Além disso, programas de qualificação, como os mestrados e doutorados profissionais, oferecem oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal para os servidores. Isso não apenas aumenta a motivação e satisfação no trabalho, mas também ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Servidores que se sentem valorizados e incentivados a crescer profissionalmente têm maior probabilidade de permanecer na instituição e contribuir de forma significativa para seu sucesso a longo prazo.

Ademais, o fato de a qualificação em mestrado e doutorado automaticamente gerar como consequência um maior salário para o servidor e, para a UnB, resultar na retenção de uma força de trabalho mais qualificada é um exemplo clássico de investimento bem aplicado em capital humano. O capital humano refere-se às habilidades, conhecimentos e competências que os indivíduos adquirem através da educação, treinamento e experiência. É um recurso essencial para o desenvolvimento econômico e organizacional, pois trabalhadores mais qualificados tendem a ser mais produtivos, inovadores e capazes de contribuir de maneira significativa para o sucesso das instituições em que trabalham.

Servidores com qualificação avançada, como mestrado e doutorado, possuem conhecimentos especializados e habilidades técnicas que aumentam sua capacidade de desempenhar tarefas complexas e resolver problemas de maneira eficiente. Isso resulta em maior produtividade e eficiência na execução de suas funções. A educação avançada capacita os servidores, melhorando a qualidade dos serviços e atividades oferecidas pela UnB. Isso eleva o padrão acadêmico e administrativo da universidade, tornando-a uma instituição de excelência.

O impacto da qualificação dos servidores pode ser algo positivo para ambos os lados. Para os servidores, a obtenção de mestrado e doutorado resulta em um aumento salarial que reflete o valor agregado de suas novas habilidades e conhecimentos. Esse aumento salarial é uma recompensa pelo esforço e dedicação investidos na sua qualificação. Para a UnB, a retenção de uma força de trabalho qualificada e motivada resulta em menor necessidade de contratar e treinar novos servidores, o que reduz custos operacionais. Além disso, servidores bem qualificados contribuem para a excelência da instituição.

Portanto, a UnB deve continuar a investir em programas de qualificação avançada como uma estratégia eficaz para promover a estabilidade e o desenvolvimento dos servidores. Ao fazer isso, a universidade não apenas melhora a qualidade dos serviços prestados, mas também fortalece sua posição como uma instituição de referência, comprometida com a excelência e a

inovação. A qualificação contínua dos servidores é, sem dúvida, um dos pilares fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade da universidade.

Considerando as alterações recentes na carreira dos servidores técnico-administrativos da UnB a partir de janeiro de 2025, é essencial realizar pesquisas futuras que levem essas atualizações em consideração para verificar se podem influenciar na permanência do servidor no âmbito da universidade. Assim como a inclusão de outras universidades e de outras variáveis como renda e etnia, que infelizmente não foram disponibilizadas para a presente pesquisa.

Sugere-se também entrevistas com os servidores que se desligaram para compreender outros fatores que levaram ao desligamento, como satisfação com o ambiente de trabalho e melhores condições salariais em outras instituições públicas ou privadas. Essas pesquisas fornecerão uma base sólida para a tomada de decisões informadas e a melhoria contínua da gestão dos servidores técnico-administrativos da instituição. Além disso, é importante realizar pesquisas futura considerando o fato de a UnB ter realizado seu primeiro doutorado profissional no ano de 2024, essa nova política de qualificação contribuirá para um corpo técnico ainda mais qualificado no âmbito da Universidade de Brasília.

Por fim, considerando que o incentivo à qualificação interfere na remuneração do servidor, a disponibilização de mestrados e doutorados profissionais no âmbito da UnB se mostra uma política de gestão eficiente, pois além de qualificar os servidores, o que é interessante quando analisamos o ponto de vista da instituição, também resulta em aumento na renda do servidor, fator importante no momento em que o servidor decide acerca da sua permanência ou não na universidade.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, Mayza Nazareth Silva de; CORDEIRO, Adriana Tenório. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. Revista de Carreiras Pessoas (Recap), v. 12, n. 2, p. 259-279, maio/agosto, 2022.

BECKER, Gary S. Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. 3. ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.

BRAGA, Márcio Bobik. Princípios de Economia - Abordagem Didática e Multidisciplinar. 1<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2019.

BRASIL. Decreto n.º 9.991, de 24 de julho de 2019. Dispõe sobre a realização de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em eficiência energética por parte das concessionárias, permissionárias e autorizadas do setor de energia elétrica.

BRASIL. Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

BRASIL. Lei n.º 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.

BRASIL, sítio do Congresso Nacional. Termo: Princípio da Economicidade. Disponível em: [https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-orcamento/orcamento/termo/principio\\_da\\_economicidade](https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-orcamento/orcamento/termo/principio_da_economicidade). Acesso em: 13 jul. 2024.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Financiamento da educação superior no Brasil: impasses e perspectivas [recurso eletrônico]. Relator: Alex Canziani; Consultores Legislativos: Ricardo Chaves de Rezende Martins (coordenador); Aldenise Ferreira dos Santos... [et al.]. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2018. (Série estudos estratégicos; n. 11 e-book). Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/acamara/estruturaadm/altosestudos/pdf/financiamento-da-educacao-superior-no-brasil-impasses-e-perspectivas?form=MG0AV3>. Acesso em: 06 de mar. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4<sup>a</sup>. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DUTRA, Ademar; SCHULZE, Carmelita. Gestão estratégica de pessoas: livro didático. 2<sup>a</sup> ed. Revisada e ampliada / por Alessandra de Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva, Vanderlei Brasil, Viviane Bastos. Palhoça: Unisul Virtual, 2014.

FAVA-DE-MORAES, F. Universidade, inovação e impacto socioeconômico. São Paulo em Perspectiva, 14, n. 3, p. 8–11, jul. 2000. Disponível em <https://www.scielo.br/j/spp/a/4FY7bXQX6nthzbyfXTJX7Cd/?form=MG0AV3&form=MG0AV3>. Acesso em: 06 de mar. 2025.

FONTGALLAND, I. L.; LIMA, D. P. Teoria do Capital Humano: Fatos e Realidades sobre a Educação no Novo Milênio. 1. ed. Local de publicação: Editora, 2022.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GUJARATI, Damodar N.; PORTER, Dawn C. Econometria Básica. 5<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Editora AMGH, 2011.

HURTADO, Angelo Borralho; SOUZA, Eric Henrique de; ARRUDA, Alessandro Gustavo Souza; SOUZA, Roosiley dos Santos. Rotatividade de pessoal em cargos intermediários na administração pública: um estudo de caso dos Técnicos Administrativos na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). VII Encontro de Gestão, Desenvolvimento e Inovação, 2020.

KELNIAR, Vanessa Carla; LOPES, Janete Leige; PONTILI, Rosangela Maria. A teoria do capital humano: revisitando conceitos. VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica, 2013.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

MANKIW, N. Gregory. Introdução à Economia. Tradução da 6<sup>a</sup> ed. Norte-Americana. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MANKIW, N. G., ROMER, D., WEIL, D. N. (1992). A Contribution to the Empirics of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2), 407-437.

MAZZA, Alexandre. Manual de Direito Administrativo. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: SaraivaJur, 2022.

MENDES, Nara Cristina Ferreira; SERRANO, André Luiz Marques; MENESES, Pedro Paulo Murce (orgs.). Dimensionamento na Administração Pública Federal: avanços e resultados alcançados. Brasília: Universidade de Brasília, 2022.

PARARELO BRASIL. Conheça a teoria do capital humano – quanto mais pessoas alegres, mais desenvolvimento econômico. Disponível em:  
<https://www.brasilparalelo.com.br/artigos/teoria-do-capital-humano#:~:text=A%20Teoria%20do%20Capital%20Humano%20alega%20que%20investimentos%20em%20educa%C3%A7%C3%A3o,intelectuais%20que%20desenvolveram%20essa%20teoria..> Acesso em: 13 jul. 2024.

PINDYCK, Robert; RUBINFELD, Daniel. Microeconomia. 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

QUINSLER, Aline Purcote. Probabilidade e Estatística. 1<sup>a</sup> ed. Curitiba: Editora Intersaber, 2022.

SANFINS, Marco Aurélio; BISPO, Pablo; OLIVEIRA, Manuela; BARCELLOS, Tuany; OLIVEIRA, Daiane; LUGON, Iasmyn. Estatística Básica: Uma Abordagem voltada para área de ciências humanas. 1<sup>a</sup> ed. Kindle Digital.

SCHULTZ, Theodore W. Education and Productivity. National Commission on Productivity, Washington, D.C., 1971.

SCHULTZ, Theodore W. O Capital Humano: Investimentos em Educação e Pesquisa. Tradução da 1<sup>a</sup> ed. Norte-Americana. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SILVA, Airton Marques da. Metodologia da pesquisa. 2<sup>a</sup> ed. Fortaleza: EdUECE, 2015. ISBN: 978-85-7826-568-7.

SILVA, Fabiana dos Santos Jorge da; DINIZ, Josedilton Alves; RORATTO, Rodrigo. Caderno de Finanças Públicas da Enap. Escola de Administração Fazendária. Cad. Fin. Públ., Brasília, n. 16, p. 7-29, dez. 2016.

SILVA, Lisiâne Vasconcellos da; MACHADO, Lisiâne; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Debora. Metodologia de Pesquisa em Administração: uma abordagem prática. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2012.

SIMULADOR DE SALÁRIO DOS TAES DAS IFE. Disponível em:  
<https://taes.com.br/carreira.html>. Acesso em: 02 mar. 2025.

SOUZA, Jorge Luiz de. IDH. Desafios do Desenvolvimento. Ano 5. Ed. 39, 2008.

SOWELL, Thomas. Economia Básica: Um guia de economia voltado ao senso comum – Volume 1. 5ª ed. São Paulo: Alta Books, 2017.

TEDESCO, Willian. Princípios da Economia: Uma Introdução Abrangente Aos Conceitos Fundamentais De Microeconomia E Macroeconomia. Economia Moderna: Série de Livros para Iniciantes e Profissionais.

THE NATURE CONSERVANCY. No meio de tudo, o meio ambiente. Disponível em:  
[https://www.tnc.org.br/ajude/no-meio-de-tudo-o-meio-ambiente/?en\\_txnl=p\\_gr.co\\_br,eg.x&gad\\_source=1&gclid=EAIaIQobChMIhIT4pJSVhwMVmGBIAB34Kg6CEAAYAiAAEgKH-vD\\_BwE](https://www.tnc.org.br/ajude/no-meio-de-tudo-o-meio-ambiente/?en_txnl=p_gr.co_br,eg.x&gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMIhIT4pJSVhwMVmGBIAB34Kg6CEAAYAiAAEgKH-vD_BwE). Acesso em: 13 jul. 2024.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Programas - Mestrado em Gestão Econômica. Disponível em:  
<https://ppgeco.unb.br/programas/#:~:text=O%20Mestrado%20em%20Gest%C3%A3o%20Econ%C3%B4mica,Mestrado%20Profissional%20aprovado%20na%20UnB.>. Acesso em: 19 fev. 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. UnB Notícias - UnB inicia doutorado profissional em Administração Pública. Disponível em: <https://noticias.unb.br/ensino/7691-unb-inicia-doutorado-profissional-em-administracao-publica>. Acesso em: 19 fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Ações Orçamentárias. Disponível em:  
<https://portal.ifrj.edu.br/administracao/orcamento-e-planejamento/acoes-orcamentarias>. Acesso em: 26 fev. 2025.