UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA

ROTATIVIDADE, INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO COM OS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA

NATAL/RN
2022

CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA

ROTATIVIDADE, INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO COM OS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.ª Dra.ª Maria Teresa Pires Costa

NATAL/RN

2022

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Sousa, Clara Valéria Grangeiro de.
Rotatividade, intenção de rotatividade e condições de trabalho no setor público: estudo com os Servidores da Universidade Federal do Cariri - UFCA / Clara Valéria Grangeiro de Sousa. - 2022.
218f.: il.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Natal, RN, 2022.
Orientadora: Profa. Dra. Maria Teresa Pires Costa.

1. Rotatividade - Dissertação. 2. Intenção de Rotatividade - Dissertação. 3. Condições de Trabalho - Dissertação. 4. Serviço Público - Dissertação. I. Costa, Maria Teresa Pires. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA CDU 35.088

Elaborado por Eliane Leal Duarte - CRB-15/355

CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA

ROTATIVIDADE, INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO COM OS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, aprovada em 25/10/2022.

Prof.ª Dr.ª Maria Teresa Pires Costa
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Orientadora

Prof. Dr. Antônio Alves Filho
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Membro interno

Prof.ª Dr.ª Liana de Andrade Esmeraldo Pereira
Universidade Federal do Cariri
Membro externo

AGRADECIMENTOS

Ao único Deus verdadeiro, meu Senhor e Pai, agradeço por mais uma jornada concluída. Ele me deu muito mais do que pedi e imaginei. Tudo é dele, por ele e para ele. A ele seja a honra e glória para todo o sempre!

Agradeço ao meu filho, Miguel, por ser minha motivação para prosseguir, por sua compreensão, paciência e amor. Ao meu esposo, Antonio Quesado Júnior, por acreditar em mim, por seu apoio, amor e companheirismo durante esse projeto.

Aos meus pais, Edilberto (em memória) e Cristiane, que acreditaram na educação e sempre me incentivarem a estudar e batalhar pelos meus sonhos.

À UFCA, especialmente a equipe PROGEP, com a qual tenho a honra de trabalhar, por investir e acreditar no desenvolvimento dos servidores para a prestação de um serviço público cada vez mais excelente.

À minha orientadora, a Profa. Dra. Maria Teresa Pires Costa, por quem tenho imensa admiração, agradeço por conduzir a orientação com muita competência, gentileza e generosidade. Serei sempre grata.

Agradeço ao colega João Carlos que com muito profissionalismo me auxiliou e orientou no tratamento dos dados estatísticos. Sua contribuição foi fundamental para a conclusão desse projeto.

A todos os meus colegas de mestrado e trabalho, especialmente, Eliane, Ruth e Arnaldo, agradeço a parceria, amizade e por compartilhar as dificuldades e vitórias durante todo o percurso.

Agradeço ao Prof. Dr. Antônio Alves Filho e a Profa. Dra. Liana de Andrade Esmeraldo Pereira por aceitarem o convite para a banca examinadora e pelas valiosas contribuições.

Aos servidores e ex-servidores da UFCA que se dispuseram a responder a pesquisa e a todos que direta ou indiretamente contribuíram com a concretização dessa jornada, meus sinceros agradecimentos.

A Deus
Aos meus amores Júnior e Miguel
Aos meus pais Edilberto e Cristiane

"Ó profundidade das riquezas, tanto da sabedoria, como da ciência de Deus! Quão insondáveis são os seus juízos, e quão inescrutáveis os seus caminhos! Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém."

(Romanos 11:33,36)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os fatores das condições de trabalho que influenciam a rotatividade e intenção de rotatividade na UFCA. Para tanto, inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental, com a finalidade de levantar dados de admissões, desligamentos e indicadores de rotatividade do período de 2017 a 2021. A partir dos dados levantados nessa etapa foi construído, utilizando-se da ferramenta PowerBI, o Painel de Rotatividade da UFCA. Em seguida, foram feitas entrevistas semiestruturadas com ex-servidores, que se desligaram da instituição no período supramencionado, a fim de investigar suas percepções acerca das condições de trabalho na UFCA e se essas influenciaram a decisão de desligar-se da instituição. O roteiro de entrevista foi elaborado com base na taxonomia de condições de trabalho desenvolvida por Borges *et al.* (2021). Pensando ainda em evitar futuros desligamentos voluntários, a pesquisa também averiguou, por meio de aplicação de questionário, se a intenção de rotatividade dos servidores em exercício está relacionada às condições de trabalho na UFCA. Para isso utilizou a Escala de Intenção de Rotatividade (Siqueira *et. al.* 2014) e o Questionário de Condições de Trabalho (Borges *et al*., 2021). Trata-se, portanto, de uma pesquisa de caráter descritivo, de natureza qualitativa e quantitativa. O tratamento dos dados quantitativos ocorreu por meio da estatística descritiva, análise de variância (ANOVA), cruzamento dos dados, teste do qui-quadrado de independência, e correlação de Pearson. Os dados qualitativos foram tratados pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa apontaram que os fatores das condições de trabalho, na percepção da maioria dos ex-servidores, não influenciaram o desligamento da instituição. Nessa etapa foram identificados outros fatores que podem ter influenciado o comportamento de rotatividade: Família, Localização, Motivo Pessoal e Organizacional. Com relação à intenção de rotatividade, os escores indicam uma baixa intenção de rotatividade, influenciada por fatores individuais, como a faixa-etária, obrigações familiares (possuir filhos), forma de ingresso, grau de instrução e a procura por alternativas de emprego. Quanto às condições de trabalho, verificou-se que os fatores percebidos com maior frequência pelos participantes são: Informatização e Gestão por Objetivos. Tratando-se da relação entre as condições de trabalho e a intenção de rotatividade observou-se relação entre a carreira, a remuneração e a existência de atividade secundária remunerada da dimensão Condições Contratuais e Jurídicas, bem como uma correlação positiva fraca com o fator Violência da dimensão Exigências Contradições e Condições Materiais. Foi rejeitada a dependência entre as variáveis com os demais fatores das condições de trabalho. Os dados apontam ainda a necessidade de a instituição desenvolver melhor os seguintes fatores das condições de trabalho: Suporte e Proteção, Flexibilidade da Jornada e Respeito às Limitações. Diante disso, espera-se que os resultados tenham produzido dados e informações relevantes para a Universidade, propiciando aos gestores mais conhecimentos que possibilite a melhoria das condições de trabalho e da rotatividade.

Palavras-chave: rotatividade; intenção de rotatividade; condições de trabalho; serviço público.

ABSTRACT

This study aims to analyze the working condition factors that influence turnover and the turnover intention at UFCA. Therefore, initially, documentary research was carried out in order to collect data on admissions, dismissals, and indicators of turnover between 2017 and 2021. From the data collected at this stage, the UFCA's Turnover Panel was built through the PowerBI tool. Then, semi-structured interviews were carried out with former employees who left the Institution in the aforementioned period, so as to investigate their perceptions on the working conditions at UFCA and whether these conditions influenced their decision to leave the Institution. The interview guide was based on the taxonomy of working conditions developed by Borges *et al.* (2021). In order to avoid possible voluntary dismissals, the research also investigated, through a questionnaire application, whether the turnover intention by the employees in exercise is related to the working conditions at UFCA. For this purpose, the Turnover Intention Scale (Siqueira *et al.*, 2014) and the Working Conditions Questionnaire (Borges *et al.*, 2021) were used. Thus, this is a descriptive research with both qualitative and quantitative nature. The handling of the quantitative data occurred through descriptive statistics, analysis of variance (ANOVA), data crossing, chi-square test of independence, and Pearson's correlation. The qualitative data were carried out through content analysis technique. The research results showed that the working condition factors, perceived by the majority of former employees, did not influence the dismissals of the Institution. At this stage, other factors that may have influenced turnover behavior were identified, namely: family, location, and personal and organizational motives. Regarding the turnover intention, the scores indicate its low level, influenced by individual factors such as age, family obligations (having children), form of entry, level of education, and search for employment alternatives. As for the working conditions, it was found that the most frequent factors perceived by the participants are informatization and management by objectives. In relation to the relationship between working conditions and turnover intention, it was observed a parallel among career, remuneration, and the existence of paid secondary activity in the Contractual and Legal Conditions dimension, as well as a weak positive correlation with the factor Violence in the Demands, Contradictions, and Material Conditions dimension. The dependence among the variables and the other working condition factors was rejected. The data also point to the Institution's need for a better development of the following working condition factors: support and protection, flexibility in working hours, and respect for limitations. Therefore, it is expected that these results have produced data and information relevant to the University, providing managers with more knowledge so as to enable the improvement of working conditions and turnover.

Keywords: turnover; turnover intention; working conditions; public service.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Linha de desenvolvimento da pesquisa sobre rotatividade 29

Quadro 02 - Temáticas relacionadas à rotatividade 33

Quadro 03 - Síntese das variáveis antecedentes de rotatividade testadas em pesquisas 43

Quadro 04 - Modalidades de vacância e movimentações nos órgãos públicos federais 48

Quadro 05 - Estudos acadêmicos sobre rotatividade em órgãos públicos brasileiros 50

Quadro 06 - Síntese das taxonomias das condições de trabalho 59

Quadro 07 - Fatores das condições de trabalho de trabalhadores universitários 65

Quadro 08 - Estrutura do Roteiro de Entrevista 75

Quadro 09 - Síntese da Metodologia da Pesquisa 78

Quadro 10 - Perfil dos Entrevistados 94

Quadro 11 - Vencimento básico da carreira TAE 96

Quadro 12 - Vencimento básico e RT da Classe A – Professor do Magistério Superior 97

Quadro 13 - Tipos de violência sofrida pelos participantes 113

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Campi da UFCA 23
Figura 02 - Organograma institucional da UFCA 25
Figura 03 - Modelo das ligações intermediárias 39
Figura 04 - Modelo de Price 41
Figura 05 - Imagem do menu principal do Painel de Rotatividade da UFCA 88
Figura 06 - Localidades de origem dos participantes 135
Figura 07 - Fatores predisponentes de intenção de rotatividade 146

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Critérios de inclusão dos desligamentos na entrevista semiestruturada 71
Tabela 02 - População e Amostra da Pesquisa 72
Tabela 03 - Admissões/Desligamentos Total e por Carreira 80
Tabela 04 - Admissões por tipo 80
Tabela 05 - Desligamentos por tipo 81
Tabela 06 - Dados para cálculo do indicador de rotatividade na UFCA 81
Tabela 07 - Indicadores de Rotatividade da UFCA: 2017 a 2021 82
Tabela 08 - Indicadores de Rotatividade de Desligamento 83
Tabela 09 - Admissão e Desligamentos por Gênero 84
Tabela 10 - Desligamentos por classe (TAE) 84
Tabela 11 - Admissões e Desligamentos por Cargo e Classe (TAE) 85
Tabela 12 - Admissões por Classe (Professor) 87
Tabela 13 - Desligamentos por Classe (Professor) 87
Tabela 14 - Admissão e Desligamento por Unidade de Lotação 88
Tabela 15 - População e participantes da entrevista por tipo de desligamento 89
Tabela 16 - População e participantes da entrevista por carreira 90
Tabela 17 - Participantes entrevistados por carreira e tipo de desligamento 90
Tabela 18 - Gênero dos entrevistados 90
Tabela 19 - Faixa etária dos entrevistados 91
Tabela 20 - Cidade de origem dos entrevistados 91
Tabela 21 - Forma de ingresso dos entrevistados 92
Tabela 22 - Estado civil dos entrevistados 92
Tabela 23 - Perfil funcional dos entrevistados após desligamento 93
Tabela 24 - Existência de outros vínculos de emprego 97
Tabela 25 - Designação para Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD) 98
Tabela 26 - Carga horária trabalhada e carga horária desejada. 99
Tabela 27 - Quantidade de dias trabalhados por semana 100
Tabela 28 - Trabalho noturno (pelo menos duas horas entre 22h e 5h) 100
Tabela 29 - Trabalho nos fins de semana 102
Tabela 30 - Tempo de percurso para o trabalho 102
Tabela 31 - Trabalho em horário fixo 104
Tabela 32 - Férias e descanso semanal 105

Tabela 33 - Sindicalização e participação em atividades sindicais 105
Tabela 34 – Remuneração 106
Tabela 35 - Processo Burocrático 108
Tabela 36 – Discriminação 109
Tabela 37 - Ambiente físico 110
Tabela 38 – Exigências 111
Tabela 39 – Violência 113
Tabela 40 - Respeito às Limitações 115
Tabela 41 - Precariedade Material 115
Tabela 42 - Atualização do saber 117
Tabela 43 – Responsabilidade 118
Tabela 44 – Participação 120
Tabela 45 – Informatização 120
Tabela 46 - Flexibilidade da jornada 122
Tabela 47 - Suporte e proteção 123
Tabela 48 – Normatização 126
Tabela 49 - Gestão por objetivos 126
Tabela 50 - Influência das condições de trabalho no desligamento de ex-servidores 127
Tabela 51 - Fatores das condições de trabalho que influenciaram ou contribuíram para o desligamento de ex-servidores 128
Tabela 52 - Outros fatores que contribuíram para o desligamento dos ex-servidores 130
Tabela 53 - Gênero da população e amostra da pesquisa 132
Tabela 54 - Perfil dos participantes da pesquisa com questionário 133
Tabela 55 - Estados de origem dos participantes 134
Tabela 56 - Intenção de rotatividade na UFCA 136
Tabela 57 - Intenção de rotatividade e gênero dos participantes 137
Tabela 58 - Intenção de rotatividade e faixa etária dos participantes 137
Tabela 59 - Intenção de rotatividade e estado civil dos participantes 138
Tabela 60 - Intenção de rotatividade e possuir filhos/dependentes 138
Tabela 61 - Intenção de rotatividade e grau de instrução 139
Tabela 62 - Intenção de rotatividade e forma de ingresso 139
Tabela 63 - Intenção de rotatividade e tempo de serviço na UFCA 140
Tabela 64 - Intenção de rotatividade e procura por concursos 141

Tabela 65 - Níveis de intenção de rotatividade 141
Tabela 66 - Associação entre Faixa Etária e Níveis de Intenção de Rotatividade 142
Tabela 67- Associação entre Possuir Filhos e Níveis de Intenção de Rotatividade 142
Tabela 68 - Associação entre Forma de ingresso e Níveis de Intenção de Rotatividade 143
Tabela 69 - Associação entre Grau de Instrução e Níveis de Intenção de Rotatividade 143
Tabela 70 - Associação entre Procura por Alternativas e Níveis de IR 144
Tabela 71 - Fatores predisponentes de intenção de rotatividade na UFCA 145
Tabela 72 - População e amostra dos participantes do questionário por carreira 147
Tabela 73 - Cargo dos participantes 147
Tabela 74 - Lotação dos participantes do questionário 148
Tabela 75 - Exercício de função de coordenação, supervisão ou chefia 148
Tabela 76 - Jornada de trabalho dos participantes do questionário 149
Tabela 77 - Remuneração dos participantes do questionário 150
Tabela 78 - Condições Contratuais e Jurídicas e Intenção de Rotatividade (IR) 151
Tabela 79 - Influência da carreira na intenção de rotatividade 152
Tabela 80 - Influência da Remuneração na Intenção de Rotatividade 153
Tabela 81- Influência de possuir outra atividade remunerada na IR 153
Tabela 82 - Médias dos Fatores de Exigências, Contradições e Condições Materiais 154
Tabela 83 - Fatores de Exigências, Contradições e Condições Materiais por Carreira 156
Tabela 84 - Fatores de Exigências, Contradições e Condições Materiais em níveis 156
Tabela 85 - Correlação entre Exigências, Contradições e Condições Materiais e IR 157
Tabela 86 - Comunicação, Desafio e Participação 159
Tabela 87 - Comunicação, Desafio e Participação e Carreira 161
Tabela 88 - Comunicação, Desafio e Participação em níveis 161
Tabela 89 - Correlação entre Comunicação, Desafio e Participação e a IR 163
Tabela 90 - Fatores de Suporte e Planejamento 164
Tabela 91 - Suporte e Planejamento e Carreira 165
Tabela 92 – Suporte e Planejamento em níveis 165
Tabela 93 - Correlação entre Suporte e Planejamento e Intenção de Rotatividade 166
Tabela 94 - Condições de Trabalho na UFCA na percepção dos participantes 167

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Admissões e Desligamentos no Período 2017 a 2021 79
Gráfico 02 - Indicadores de Rotatividade da UFCA: 2017 a 2021 82
Gráfico 03 - Rotatividade Geral x Meta Anual 83
Gráfico 04 - Remuneração dos participantes da entrevista 91
Gráfico 05 - Escolaridade dos entrevistados 92
Gráfico 06 - Tempo de serviço na UFCA dos entrevistados 93
Gráfico 07 - Intenção de rotatividade dos participantes 136
Gráfico 08 - Procura por concurso público em outras instituições 140
Gráfico 09 - Carga horária trabalhada versus Carga horária ideal 149

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAP	Coordenadoria de Administração de Pessoal
CD	Cargo de Direção
DAS	Direção e Assessoramento Superior
DE	Dedicação Exclusiva
DOU	Diário Oficial da União
EIR	Escala de Intenção de Rotatividade
ERH	Escola das Relações Humanas
EUROFOUND	Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho
EWCO	European Working Conditions Observatory
FCC	Função de Coordenação de Curso
FG	Função Gratificada
GEST	Grupo de Estudos de Saúde Mental e Trabalho
IFES	Instituição federal de Ensino Superior
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
JAP	Journal of Applied Psychology
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDV	Programa de Desligamento Voluntário
PEI	Plano Estratégico Institucional
PMS	Professor do Magistério Superior
PPGP	Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PSO	Percepção de Suporte Organizacional
QCT	Questionário de Condições de Trabalho
RCLE	Registro de Consentimento Livre e Esclarecido
RH	Recursos Humanos
RJU	Regime Jurídico Único
RT	Retribuição por Titulação
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIGS	Sistemas de Gerenciamentos de Informações

SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SPSS	Statistical Packpage for Social Sciences
SUS	Sistema Único de Saúde
TAE	Técnico-administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 19
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA 19
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE 23
1.3 OBJETIVOS 26
1.3.1 Objetivo Geral 26
1.3.2 Objetivos Específicos 26
1.4 JUSTIFICATIVA 26
2 REFERENCIAL TEÓRICO 29
2.1 ROTATIVIDADE (*TURNOVER*) E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE 29
2.1.1 Fatores antecedentes de rotatividade 36
2.1.3 Rotatividade no contexto da gestão de pessoas 44
2.1.3 Rotatividade e intenção de rotatividade de pessoal no serviço público 46
2.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO: ASPECTOS INTRODUTÓRIOS 52
2.2.1 Condições de trabalho: conceituações e dimensões de análise 54
2.2.2 Condições de trabalho no serviço público 61
3 METODOLOGIA 68
3.1 TIPO DE PESQUISA 68
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA 70
3.3 COLETA DE DADOS 72
3.3.1 Pesquisa documental 73
3.3.2 Entrevista semiestruturada 73
3.3.3 Questionário 75
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS 76
3.4.1 Pesquisa documental 76
3.4.2 Entrevista semiestruturada 77
3.4.3 Questionário 77
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES 79
4.1 ROTATIVIDADE NA UFCA 79
4.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO E DESLIGAMENTOS DE EX-SERVIDORES 89
4.2.1 Caracterização dos participantes 90
4.2.2 Resultado e Discussão das Entrevistas 94
4.2.2.1 Avaliação das Condições Contratuais e Jurídicas 95
4.2.2.2 Avaliação dos Fatores de Exigências, Contradições e Condições Materiais 107
4.2.2.2.1 Processo Burocrático 107
4.2.2.2.2 Discriminação no Ambiente de Trabalho 108
4.2.2.2.3 Ambiente Físico 110
4.2.2.2.4 Exigências 111
4.2.2.2.5 Violência no Ambiente de Trabalho 113
4.2.2.2.6 Respeito às Limitações 114

4.2.2.2.6 Precariedade Material 115
4.2.2.3 Avaliação dos Fatores de Comunicação, Desafio e Participação 116
4.2.2.3.1 Atualização do Saber 116
4.2.2.3.2 Responsabilidade 117
4.2.2.3.3 Participação 119
4.2.2.3.4 Informatização 120
4.2.2.3.5 Flexibilidade da Jornada 121
4.2.2.4 Avaliação dos Fatores de Suporte e Planejamento 122
4.2.2.4.1 Suporte e Proteção 122
4.2.2.4.2 Normatização 124
4.2.2.4.3 Gestão por Objetivos 126
4.2.3 Relação entre Condições de Trabalho e Rotatividade dos Ex-servidores 127
4.3 CONDIÇÕES DE TRABALHO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE 132
4.3.1 Caracterização da amostra 132
4.3.2 Análise da Intenção de Rotatividade 135
4.3.3 Análise das Condições de Trabalho e Intenção de Rotatividade na UFCA 146
4.3.3.1 Condições Contratuais e Jurídicas 147
4.3.3.2 Exigências, Contradições e Condições Materiais 154
4.3.3.3 Comunicação Desafio e Participação 159
4.3.3.4 Suporte e Planejamento 163
5 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES 169
REFERÊNCIAS 173
APÊNDICES 184

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa situa-se no campo teórico da gestão de pessoas e aborda o trabalho no serviço público, em especial a relação entre a rotatividade e as condições de trabalho dos servidores de uma universidade pública federal. Neste capítulo são apresentados a contextualização do tema e o problema da pesquisa, o ambiente onde o estudo foi conduzido, o objetivo geral e os específicos e as justificativas para a realização da pesquisa proposta.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A Administração Pública no Brasil passou por profundas mudanças impulsionadas pela Reforma Gerencial iniciada em 1995 com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado e executada em âmbito federal pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE. Nesse contexto, métodos e práticas característicos das organizações privadas foram incorporados ao serviço público, tendo como objetivo o foco nos resultados e a entregas de serviços mais eficientes para os cidadãos (JUNQUILHO, 2010).

Essas mudanças também refletiram na forma de gerenciar os servidores públicos, por meio da introdução de novas práticas de gestão de pessoas, como a criação de novas carreiras, a profissionalização, capacitação, avaliação de desempenho e o dimensionamento da força de trabalho, para citar alguns exemplos. Os desdobramentos dessas transformações, por sua vez, podem repercutir no ambiente de trabalho dos servidores, o que aponta para a necessidade de dar maior atenção para a adequação das condições de trabalho e seus impactos na satisfação, motivação, absenteísmo e rotatividade dos servidores públicos.

Tanto no setor privado quanto no setor público, o fator humano é essencial para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais. Nas organizações públicas o papel dos trabalhadores fica ainda mais evidente, considerando que a qualidade dos serviços públicos prestados é constantemente avaliada com base na atuação dos servidores públicos, que são os intermediadores entre a Administração e a sociedade.

Contudo, em que pese a sua relevância para o bom desempenho da instituição, não é difícil encontrar servidores de diversas carreiras insatisfeitos profissionalmente e, consequentemente, dispostos a se desligarem do órgão ao qual estão vinculados (CRUZ FILHO, 2018). Nesse contexto, a rotatividade pode evidenciar a insatisfação dos servidores com o cargo, carreira ou com as condições de trabalho oferecidas pela instituição.

As condições de trabalho envolvem um “conjunto de circunstâncias e características ecológicas, materiais, técnicas, econômicas, sociais, políticas, jurídicas e organizacionais

dentro das quais a atividade e as relações de trabalho ocorrem" (BLANCH, SAHAGUN e CERVANTES, 2010, p. 175). Segundo Garrido (2005), a percepção das condições de trabalho pelos indivíduos resulta na satisfação destes e, consequentemente, no resultado do trabalho e no rendimento do trabalhador, podendo provocar absenteísmo e rotatividade.

A rotatividade é um importante fator a ser compreendido pelos gestores e pesquisadores do comportamento organizacional, constituindo-se uma variável complexa, com vários determinantes e efeitos no contexto das organizações (TORRES, 2015). Mobley (1982) define rotatividade como o término do vínculo entre o trabalhador e a organização. O que é considerado um evento comum nas organizações. Todavia um elevado número de desligamentos, sobretudo se forem voluntários, pode sinalizar algum problema no ambiente organizacional que pode estar contribuindo para que a organização não consiga reter sua mão de obra.

Quando a maior parte dos desligamentos é voluntária, disfuncional e evitável, especialmente quando envolvem profissionais talentosos, experientes e detentores de conhecimentos importantes, a rotatividade torna-se um problema a ser enfrentado pelos gestores e tomadores de decisões. A organização passa a ter uma série de custos, tangíveis e intangíveis, que afetam sua efetividade (KLEIN e MASCARENHAS, 2016).

Nesse sentido, estudos apontam que a rotatividade ocasiona impactos negativos tanto para a organização quanto para os trabalhadores. Dentre os impactos negativos, destacam-se despesas com demissões, perda de um colaborador experiente, custos para recrutar e selecionar pessoas para o cargo vago, custos para treinar e capacitar o novo colaborador, tempo que o novo colaborador levará para desempenhar plenamente suas funções, mudança nas relações interpessoais e no clima organizacional, descontinuidade de ações, perda de conhecimento e possível perda da historicidade da organização (ANDRADE, 2004; CAMPOS e MALIK, 2008; ROBBINS e JUDGE, 2013; RODRIGUES, 2015).

No contexto da Administração Pública no Brasil, os impactos da rotatividade podem ser ainda mais graves, considerando que a reposição das vagas não ocorre de imediato. A Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, II, determina que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos (BRASIL, 1988). O concurso público envolve os processos de recrutamento e seleção que demandam grandes investimentos em estrutura, materiais, equipamentos e pessoal. Ademais, deve observar prazos legais que contribuem para que leve até meses para a efetiva seleção do candidato.

Tratando-se dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, a Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico desses servidores, também regulamenta os processos de nomeação, posse e exercício, procedimentos pelos quais passam os candidatos selecionados após a aprovação no concurso. Tais procedimentos concorrem para o alongamento do prazo de admissão do novo servidor.

Durante o período em que um cargo fica vago até o seu provimento, os servidores remanescentes sofrem pela sobrecarga do trabalho e o órgão sofre os custos da saída e da reposição de servidor (BORGES, 2018). Por isso, a importância de gerenciar a rotatividade de pessoal, calcular e compreender seu índice, conhecer os fatores que motivaram os desligamentos voluntários, bem como obter informações acerca da intenção de rotatividade dos servidores ativos.

A intenção de rotatividade está relacionada à predisposição do servidor de deixar o órgão em um futuro próximo (SIQUEIRA *et al.*, 2014). Estudar esse fenômeno oferece a possibilidade de antecipar e prevenir o problema da rotatividade, especialmente se entre seus antecedentes estão variáveis relacionadas ao contexto do trabalho que podem ser gerenciáveis pela organização (MOBLEY, 1982; PRICE, 2001; ANDRADE, 2004; CRUZ FILHO, 2018; OLIVEIRA *et al*., 2018), como é o caso da Universidade Federal do Cariri – UFCA.

A UFCA, criada em 2013, se encontra em processo de formação e consolidação dos seus principais eixos de atuação: o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura. Sua expansão tem ocorrido em várias frentes, principalmente na estrutura física e de pessoal, alicerces importantes para o futuro da instituição (UFCA, 2017).

Com relação a estrutura de pessoal, desde a sua criação, a UFCA tem realizado diversos concursos públicos para as carreiras dos cargos Técnico-administrativos em Educação - TAE e de Professor do Magistério Superior - PMS, a fim de adequar a sua força de trabalho de forma quantitativa e qualitativa. De acordo com informação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2017) da UFCA, no ano de 2017 o corpo funcional da universidade já tinha um aumento de quase 100% desde a sua criação.

De acordo com o Plano Estratégico Institucional – PEI, são Objetivos Estratégicos da UFCA, no campo da gestão de pessoas: adequar o quadro de pessoal; capacitar por competências, com foco em resultados institucionais; e atrair, valorizar e estimular a permanência de pessoas. Dentre esses objetivos, pode-se inferir que estimular a permanência de pessoas é essencial para a consolidação dos demais, uma vez que tanto a atração de pessoas, como a adequação do quadro de pessoal e as ações de capacitação por competências não apresentarão os resultados esperados caso o servidor não permaneça na organização.

Ainda no eixo Gestão de Pessoas, o novo PDI da UFCA (PDI 2025) propõe como objetivo estratégico "Promover a gestão de pessoas com foco no desenvolvimento de competências, na excelência e na satisfação com a qualidade de vida profissional". Um dos resultados-chave desse objetivo é a "diminuição da rotatividade de servidores na Instituição, por meio da identificação e mitigação das causas de desligamento" (PDI/UFCA 2025).

De acordo com levantamentos feitos pelo Tribunal de Contas da União - TCU nos anos de 2017 e 2018, a UFCA apresentou resultado inexpressivo com relação a ações para favorecer a retenção dos seus colaboradores e gestores (TCU, 2017; 2018). No levantamento realizado pelo TCU em 2021, a UFCA ficou em estágio inicial na adoção de procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização (TCU, 2021).

Conforme o PEI/UFCA, um dos Indicadores Estratégicos utilizados para monitorar o desempenho do objetivo estratégico atrair, valorizar e estimular a permanência de pessoas é o Índice de Rotatividade de Servidores, calculado por meio da seguinte fórmula: [(nº de ingressos + nº de desligamentos) /2] / (efetivo médio do período)} *100, sendo o efetivo médio do período o efetivo no início do período + efetivo no final /2.

Segundo informações da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP, a Universidade realiza, anualmente, o cálculo do indicador de rotatividade desde o ano de 2016, e possui uma meta de referência para a rotatividade. Todavia, verificou-se que a Universidade não dispõe de procedimentos para identificar as causas da rotatividade voluntária, como a entrevista de desligamento, por exemplo.

O cálculo do indicador de rotatividade de pessoal é uma ação importante, mas, se feita isoladamente, não aponta as causas dos desligamentos voluntários ou da intenção de rotatividade, e, consequentemente, não é suficiente para indicar quais ações são adequadas para favorecer a retenção dos servidores. Além disso, um índice de rotatividade desejável pode variar de organização para organização (ANDRADE, 2004; PONTES, 2014).

Portanto, é necessário conhecer os fatores que influenciam os desligamentos voluntários e a intenção de rotatividade dos servidores exercício, uma vez que é a intenção que prediz a ação de sair (MOBLEY *et al.*, 1982). Por meio de uma análise da intenção de rotatividade que contemple o diagnóstico de seus antecedentes relacionados às condições de trabalho, é possível compreender o contexto organizacional e prever decisões futuras de sair, a fim de desenvolver ações preventivas que minimizem as causas dos desligamentos e favoreçam a retenção de pessoal.

Diante do contexto e dos estudos apontados, o presente trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Os fatores relacionados às condições de trabalho influenciam a rotatividade e intenção de rotatividade na UFCA?

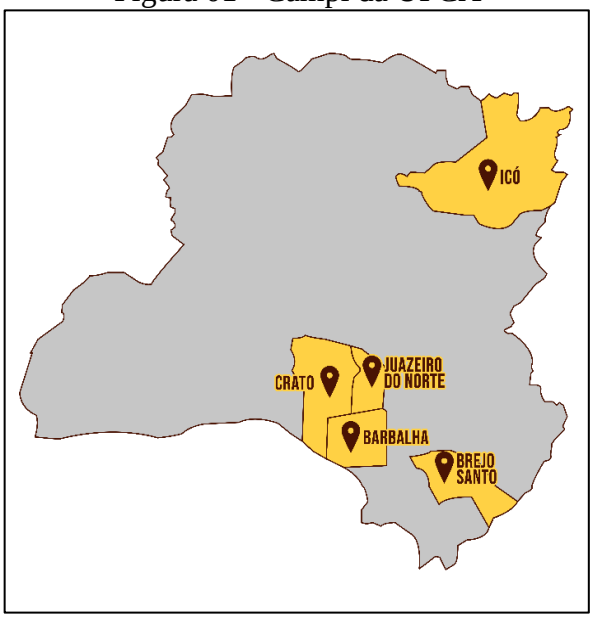
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

A UFCA é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação - MEC criada pela Lei nº 12.826, de 05 de junho de 2013, por desmembramento do Campus Cariri da Universidade Federal do Ceará - UFC (UFCA, 2020).

A UFC chegou ao Cariri em 2001 com a implantação do curso de Medicina na cidade de Barbalha. No ano de 2006, foram implantados outros cinco cursos (Administração, Agronomia, Biblioteconomia, Engenharia Civil e Filosofia) nas cidades de Juazeiro do Norte e Crato. Em agosto de 2008, foi inaugurada a estrutura física do campus avançado da UFC/Cariri em Juazeiro do Norte, e em 2010 o campus na cidade de Crato. Entre esses períodos, mais cursos foram implantados. Após o desmembramento da UFC, ocorrido em junho de 2013, a UFCA inaugurou os campi de Brejo Santo e de Icó (UFCA, 2021).

A UFCA possui 25 (vinte e cinco) cursos de Graduação e 18 (dezoito) de pós-graduação, sendo 11 (onze) especializações *lato sensu*, 06 (seis) mestrados e 01 (um) doutorado, distribuídos nos seus 05 (cinco) Campi, nas cidades de Barbalha, Brejo Santo, Crato, Icó (atualmente polo EAD) e Juazeiro do Norte (UFCA, 2022).

Figura 01 - Campi da UFCA



Fonte: UFCA (2021).

Com uma atuação norteada pela missão de “promover conhecimento crítico e socialmente comprometido para o desenvolvimento territorial sustentável” e pela visão de “ser uma universidade de excelência em educação para a sustentabilidade por meio de ensino, pesquisa, extensão e cultura” (UFCA, 2021), a Universidade vem contribuindo diretamente para o desenvolvimento da região, formando profissionais capacitados, desenvolvendo pesquisas de qualidade, bem como ações de extensão e cultura, e tornando-se também um agente de atração de investimentos (UFCA, 2017).

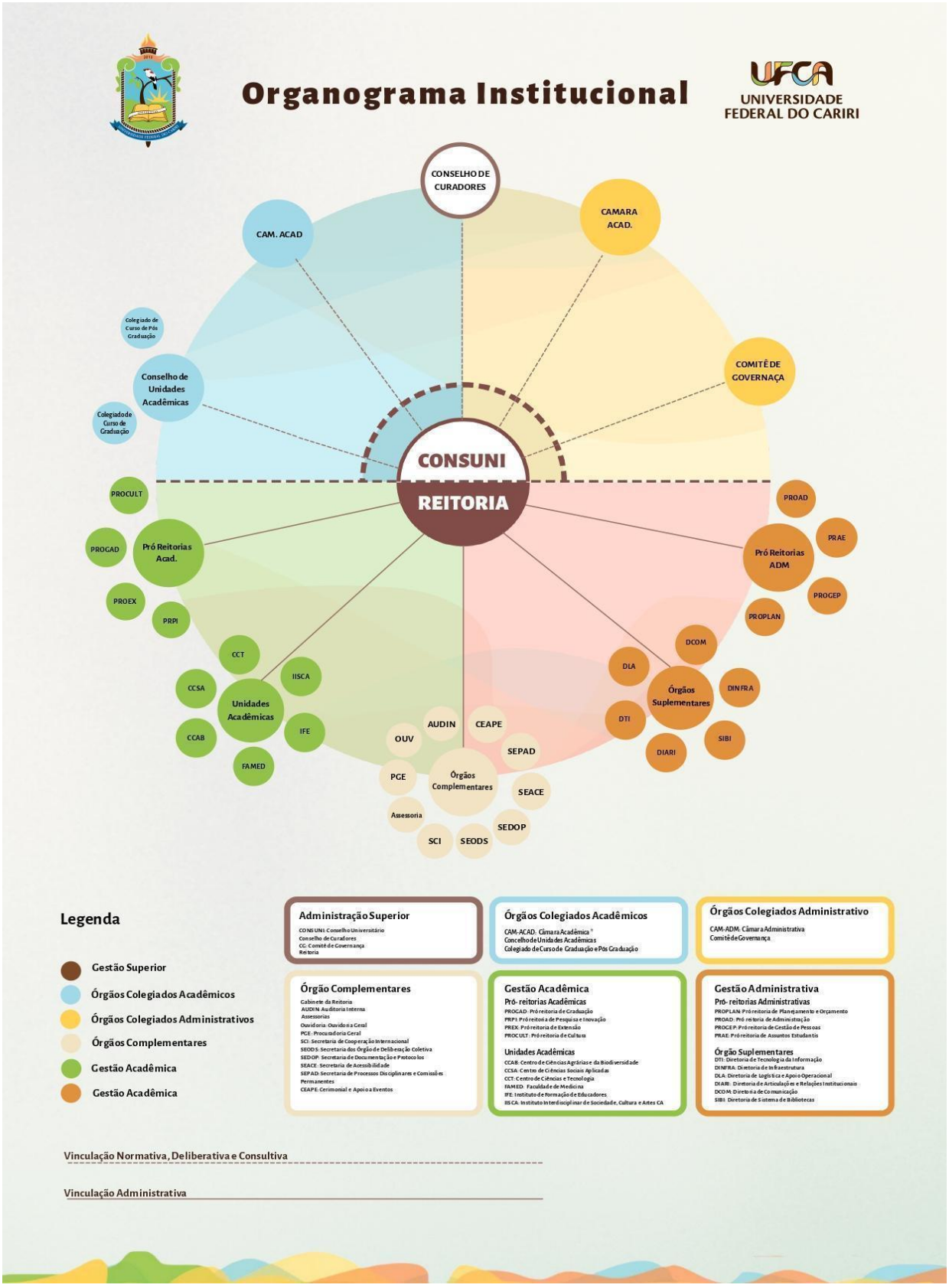
Quanto a estrutura organizacional, o Estatuto da UFCA (2019) define no seu artigo 10º que a administração e a coordenação das atividades universitárias são exercidas em dois níveis: I – Administração Superior e II - Administração Acadêmica. O Organograma Institucional da UFCA está representado na Figura 02.

No centro do organograma se encontra a Gestão Superior, composta pelo Conselho Universitário, Conselho de Curadores e pela Reitoria, na parte de cima encontram-se os Órgãos de Deliberação Coletiva, e na inferior os Órgãos Administrativos, de caráter executivo. Os órgãos acadêmicos e setores administrativos da Administração Acadêmica são vinculados hierarquicamente à Reitoria, aos seus respectivos Órgãos de Deliberação Coletiva, e, em última instância, ao Conselho Universitário, o qual é o órgão máximo de caráter normativo, deliberativo e consultivo.

Entre os Órgãos Administrativos de caráter executivo, encontra-se a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROGEP, responsável pelo planejamento, execução, avaliação e controle de políticas de gestão de pessoas, tendo como objetivo o desenvolvimento dos servidores e o fortalecimento da UFCA (UFCA, 2022).

Dessa forma, competem à PROGEP a ações voltadas à admissão, ao dimensionamento, à administração de pessoal, ao desenvolvimento na carreira, à capacitação e qualificação, à avaliação de desempenho e estágio probatório, e à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho dos servidores da instituição. A PROGEP também é responsável pelo planejamento e acompanhamento dos objetivos estratégicos no campo da gestão de pessoas, definidos no atual PEI. Para tanto, conta atualmente com uma estrutura comporta por 01 (um) Núcleo de Gestão, 01 (um) Núcleo de Perícias e Segurança no Trabalho, e 05 (cinco) coordenadorias: Coordenadoria de Admissão e Dimensionamento; Coordenadoria de Administração de Pessoal; Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal; Coordenadoria de Legislação de Pessoal; e Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho (UFCA, 2022).

Figura 02 - Organograma institucional da UFCA



Fonte: UFCA (2017)

A UFCA possui um quadro de pessoal composto por 622 (seiscentos e vinte e dois) servidores efetivos, sendo 289 (duzentos e oitenta e nove) da carreira dos cargos Técnico-administrativos em Educação e 333 (trezentos e trinta e três) do cargo de Professor do Magistério Superior, conforme Quadro de Referência dos Servidores[1] (2022). Além dos servidores efetivos, a UFCA possui ainda 21 (vinte e um) colaboradores contratados temporariamente com base na Lei 8.745/93 e 238 (duzentos e trinta e oito) terceirizados (UFCA, 2022).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores das condições de trabalho que influenciam a rotatividade e intenção de rotatividade na UFCA.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Construir o Painel de Rotatividade na UFCA, com base nos dados de desligamentos, admissões e indicadores de rotatividade do período de 2017 a 2021;
b) Investigar se as condições de trabalho na UFCA influenciaram a decisão de desligamento dos ex-servidores da instituição;
c) Averiguar se a intenção de rotatividade dos servidores em exercício está relacionada às condições de trabalho da UFCA.

1.4 JUSTIFICATIVA

O desligamento voluntário de trabalhadores se tornou objeto de preocupação para os gestores dos órgãos públicos em virtude dos possíveis impactos negativos para o órgão, para os servidores e para os cidadãos. A rotatividade ocasiona custos financeiros, interrompe o processo de adequação e desenvolvimento do quadro de pessoal, contribui para a sobrecarga de trabalho e insatisfação dos trabalhadores, pode ser a causa e o efeito de disfunções no ambiente organizacional, e, consequentemente, pode interferir negativamente na prestação de um serviço público de qualidade ao cidadão.

Ainda que pesquisas relacionadas à rotatividade de pessoal no setor público tenham sido produzidas em âmbito acadêmico nos últimos anos (exemplos: PARANAÍBA, 2014; KLEIN e

[1] Atualizado em 01 de julho de 2022. Disponível em: https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wp-content/uploads/2022/01/QRTAES-01-2022.pdf

MASCARENHAS, 2016; DIÓGENES *et al.,* 2016; SIQUEIRA e ALVES, 2016), ainda existe carência de estudos organizacionais nos órgãos da administração pública federal acerca dessa temática. É o que aponta o Tribunal de Contas da União – TCU por meio de um levantamento realizado em 2017 com a participação de 581 (quinhentas e oitenta e uma) organizações da Administração Pública Federal com o objetivo de levantar o perfil integrado de governança pública e governança de gestão de pessoas, tecnologia da informação e contratações.

De acordo com o Relatório de Levantamento do TCU (2017), a maior parte dos órgãos respondentes não sabiam quais variáveis estavam contribuindo para o aumento nos seus índices de rotatividade. Das organizações que participaram da pesquisa, 76% (setenta e seis por cento) declararam que não executam procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização e 81% (oitenta e um por cento) responderam que estão em estágio inicial na prática de favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores.

No levantamento realizado pelo TCU no ano de 2021, com um total de 378 (trezentos e setenta e oito) organizações avaliadas, observou-se uma melhora nesse quadro, contudo 53% (cinquenta e três por cento) das organizações participantes afirmaram que não buscam identificar os motivos dos desligamentos voluntários, encontrando-se em estágio inexpressivo quando a esse quesito (TCU, 2021). A UFCA se encontra entre essas organizações que não dispõe de procedimentos para identificar as causas da rotatividade.

Diante disso, a presente pesquisa justifica-se devido a carência de estudos organizacionais sobre a rotatividade de pessoal nos órgãos da administração pública federal e na organização objeto do estudo.

Na instituição intencionada, o estudo pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos no campo da gestão de pessoas, tendo em vista o cumprimento de sua missão institucional e da sua visão de futuro. A partir deste estudo, a instituição poderá identificar possíveis disfunções no ambiente organizacional e criar melhores condições de trabalho para estimular a retenção de pessoal e reduzir os impactos da rotatividade.

Considerando a responsabilidade que as instituições devem ter com seus colaboradores, o presente estudo é fundamental na medida em que se propõe a compreender as causas da rotatividade e sua relação com as condições de trabalho, podendo assim identificar problemas que estão comprometendo a satisfação dos servidores, e estimular a adoção de políticas de gestão de pessoas que promovam um ambiente de trabalho mais humanizado.

Para a pesquisadora, a pesquisa é relevante uma vez que se situa no campo da gestão de pessoas, área com a qual se identifica e na qual atua profissionalmente, podendo lhe

proporcionar mais conhecimento e vivência, bem como possibilitar sua contribuição para a organização onde trabalha atualmente.

No contexto acadêmico, o presente trabalho pode agregar à literatura do campo da gestão de pessoas no setor público sobre a temática da rotatividade e condições de trabalho, podendo embasar discussões e orientar futuras pesquisas sobre possíveis intervenções e práticas nas organizações públicas.

No próximo capítulo são apontados estudos teóricos e empíricos que fundamentam as definições das variáveis do estudo. Na sequência, o Capítulo 3 apresenta o método adotado para o alcance dos objetivos propostos e o Capítulo 4 os resultados e discussão; por fim, o capítulo 5 abordará as principais considerações e recomendações do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata do referencial teórico utilizado para embasar o presente estudo. Primeiramente, discorre-se sobre os principais conceitos de rotatividade e seus desdobramentos nas organizações, sobre o papel do setor de Gestão de Pessoas na gestão da rotatividade e retenção de talentos, bem como sobre a rotatividade e intenção de rotatividade no serviço público. Em seguida, trata sobre a temática das Condições de Trabalho, seus conceitos e dimensões de análise e, por fim, aborda-se sobre as condições de trabalho no setor público.

2.1 ROTATIVIDADE (*TURNOVER*) E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

Nos últimos anos, muitos estudos têm sido desenvolvidos para compreender o fenômeno da rotatividade nas organizações (MOBLEY, 1982; PRICE, 2001; CHANG *et al*, 2013; SIQUEIRA *et al.*, 2014). Hom e colaboradores (2017) afirmam que as pesquisas sobre a rotatividade vêm atraindo a atenção de estudiosos e profissionais há mais de um século. Segundo os autores, nos primeiros estudos sobre o tema, os jornalistas documentavam como os empregadores contornaram as demissões com aumentos salariais, consultores detalhavam os custos de rotatividade e planejavam estratégias para sua redução e estudiosos especulavam sobre por que os funcionários se desligavam das organizações. Mais tarde, os pesquisadores do campo começaram a explorar as condições ou as percepções do local de trabalho como principais motivadores da rotatividade.

Com base nas suas investigações em artigos das revistas que publicaram com maior frequência sobre *turnover* no período de 1917 a 2017, a saber, o *Journal of Applied Psychology*, o *Personnel Psychology* e o *Academy of Management Journal,* Hom *et al.* (2017) construíram uma linha do tempo dividida em seis épocas que marcam as transições e desenvolvimentos metodológicos na pesquisa de rotatividade (Quadro 01).

Quadro 01 - Linha de desenvolvimento da pesquisa sobre rotatividade

Período		**Eventos**
1917	Nascimento da Pesquisa de Rotatividade	*1917* • Início do *Journal of Applied Psychology (JAP)*. • JAP publica o primeiro artigo referenciando "*turnover*".
1920 – 1960	Anos Formativos	*1930* • Emergem relatórios descritivos de padrões de rotatividade ocupacional.
		1940 • Pesquisas examinam os "correlatos" demográficos e psicológicos da rotatividade.

Período		Eventos
		1950 • March e Simon (1958) publicam o primeiro modelo formal de rotatividade. • Aparecem estudos de validação relacionando as pontuações dos testes de seleção com a rotatividade. • Pesquisas de entrevistas de desligamento identificam motivos comuns dos desligamentos de trabalhadores.
		1960 • Estudo contínuo dos antecedentes da rotatividade (por exemplo, pontuações em testes de seleção, satisfação no trabalho, dados demográficos).
1970	Modelos Fundamentais	*1973* • Porter & Steers revisam a literatura sobre rotatividade e propõem a teoria do atendimento às expectativas.
		1977 • Surge o modelo de Ligações Intermediárias de Mobley. • Price desenvolve a taxonomia dos determinantes de rotatividade.
		1979 • Mobley *et al.* publicam uma revisão de literatura sobre rotatividade.
1980	Teste de Teoria	*1981* • Price & Mueller testam modelo causal complexo de determinantes e fatores intervenientes. • Steers & Mowday estendem e refinam o modelo Price-Mueller.
		1983 • Rusbult & Farrel propõe e testam modelo de investimento.
		1985 • Hulin *et al.* abordam formalmente o papel das oportunidades de trabalho.
1990	Modelo de Desdobramento	*1992* • Hom *et al.* fazem abrangente teste do modelo Mobley (1977).
		1994 • Lee e Mitchell propõem a teoria do modelo de desdobramento.
		1996 • Lee *et al*. testam princípios básicos do modelo de desdobramento.
		1998 • Shaw *et al*. teorizam formalmente e investigam antecedentes de rotatividade em nível organizacional.
2000	Pesquisa do século 21	*2000-2004* • Griffeth *et al.* (2000) meta-analisam antecedentes de rotatividade. • Mitchell *et al.* (2001) apresentam e testam o construto de imersão do trabalho.

Período	Eventos
	• Trevor (2001) apresenta 'movimente capital' e testa diretamente March & Simon. • Documentos influentes sobre a taxa de rotatividade da prática de RH são exibidos (por exemplo, Batt. 2002)
	2005-2009 • Shaw *et al.* (2005) teorizam e testam a relação rotatividade-desempenho. • Estudo contínuo do modelo de desdobramento, incorporação e rotatividade organizacional.
	2010-2014 • Hom *et al.* (2012) revisam e expandem o domínio conceitual do *turnover*. • Surgem meta-análises da literatura de rotatividade organizacional/ coletiva (heavey *et al.*, 2013; Park & Shaw, 2013).
	2015- • 100º aniversário do JAP (2017).

Fonte: Adaptado de Hom *et al.* (2017)

Tratando ainda sobre o desenvolvimento dos estudos sobre o tema, Robbins (2005) aponta que as pesquisas sobre rotatividade no âmbito do comportamento organizacional, com ênfase na sua relação com outras variáveis organizacionais, iniciaram na década de 1950. Pereira e Almeida (2017) afirmam que as pesquisas sobre rotatividade também avançaram com a descoberta de evidências na relação entre rotatividade e absenteísmo[2]. De acordo com esses autores, Victor Vroom (1964) foi um dos primeiros a apontar uma relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. A partir da década de 70, os estudos sobre a rotatividade se intensificaram, sendo Pencavel (1972) um dos primeiros estudiosos a discutir a influência dos desligamentos de funcionários no desempenho das organizações (FERREIRA e ALMEIDA, 2015).

Também conhecida na literatura como *turnover*, a rotatividade de pessoal está relacionada aos desligamentos de trabalhadores de uma organização. Em sentido mais amplo, o estudo da rotatividade pode envolver o estudo da rotatividade efetiva, da intenção de rotatividade, da mobilidade e da retenção (CRUZ FILHO, 2018).

O conceito de rotatividade efetiva refere-se ao término da condição de membro de uma organização (MOBLEY, 1982), isto é, a quebra do vínculo empregatício do trabalhador com a empresa, podendo também ser entendida como o fluxo de saídas e entradas de funcionários de

[2] "Absenteísmo ou ausentismo é a frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não vêm ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou a algum motivo interveniente." (CHIAVENATO, 2004, p.86).

uma organização (PONTES, 2014; CHIAVENATO, 2014). Price (2001) a define como o movimento dos trabalhadores através dos limites da organização.

Price e Mueller (1981) classificam a rotatividade em voluntária e involuntária. A rotatividade voluntária, também chamada de rotatividade evitável, é aquela que acontece a pedido do próprio trabalhador. Considera-se a rotatividade voluntária como evitável por ela estar sujeita à intervenção gerencial, com o intuito de favorecer a retenção dos trabalhadores na empresa. A rotatividade involuntária, por outro lado, ocorre quando a opção pelo desligamento parte do empregador ou ainda nos casos de aposentadoria e falecimento. Nesse tipo de rotatividade, o controle pela gerência é mais limitado, por isso também é conhecida como rotatividade inevitável.

Na concepção de Mobley (1982), as organizações devem preocupar-se mais com os desligamentos voluntários, uma vez que podem estar ocorrendo em razão de desajustes no ambiente organizacional, devido às más condições de trabalho, remuneração, falta de perspectivas e a insatisfação dos trabalhadores.

Além da rotatividade efetiva voluntária ou involuntária, é relevante estudar a Intenção de Rotatividade, uma vez que se trata de um indicador que avalia a disposição de trabalhadores se desligarem da organização em um futuro próximo (MOBLEY, 1982).

Outra temática que integra o estudo da rotatividade é a mobilidade, que está relacionada às movimentações internas à organização (GRISSOM, VIANO e SELIN, 2015). Na mobilidade não há uma alteração significativa da força de trabalho da organização, uma vez que não há rompimento do vínculo (TORRES, 2015). Tratando-se do contexto das organizações públicas federais, esse seria o caso, por exemplo, da remoção prevista no art. 36 da Lei 8.112/90.

A retenção, por sua vez, está relacionada ao esforço de manter os membros da equipe que uma organização deseja (GRISSOM, VIANO e SELIN, 2015). Reter talentos é de grande significado prático para as organizações, pois reduz o recrutamento, a seleção, os custos de integração e outros processos ligados a substituição dos colaboradores que se desligaram (ROP *et al.* 2014).

A presente pesquisa adota o conceito de rotatividade efetiva proposto por Mobley (1982), do tipo voluntária (PRICE e MUELLER, 1981), uma vez que trata dos desligamentos voluntários que ocasionaram no término do vínculo com a instituição. Aborda ainda a intenção de rotatividade dos servidores em exercício na instituição. No Quadro 02 encontra-se um resumo das definições de temáticas que integram o estudo da rotatividade.

Quadro 02 - Temáticas relacionadas à rotatividade

Temática	Tipo	Conceito
Rotatividade Efetiva	Voluntária/Evitável	Término de vínculo com uma organização que ocorre a pedido do próprio trabalhador (MOBLEY, 1982; PRICE e MUELLER, 1981).
	Involuntária/Inevitável	Término de vínculo com uma organização que ocorre por iniciativa do empregador ou nos casos de aposentadorias e falecimento (MOBLEY, 1982; PRICE e MUELLER, 1981).
Mobilidade	Voluntária	Refere-se a movimentação interna que ocorre a pedido do próprio trabalhador (GRISSOM, VIANO e SELIN, 2015).
	Involuntária	Movimentação interna de um colaborador que ocorre por iniciativa da organização (GRISSOM, VIANO e SELIN, 2015).
Intenção de Rotatividade	Relacionada a intenção de um colaborador de se desligar da organização em um futuro próximo (MOBLEY, 1982).	
Retenção de Pessoal	Manter os membros da equipe que a organização deseja (GRISSOM, VIANO e SELIN, 2015).	

Fonte: Adaptado de Cruz Filho (2018).

A rotatividade é um evento comum nas organizações e possui aspectos positivos, quando, por exemplo, um trabalhador com baixo desempenho é substituído por outro com melhor desempenho e motivação (ROBBINS e JUDGE, 2013). Andrade (2004) afirma que em uma organização saudável, a rotatividade de pessoal pode ocorrer para ocasionar manutenção do sistema, para rejuvenescer seu quadro de pessoal e ajustar a mão-de-obra. Chang, Wang e Huang (2013) também apontam que por meio da rotatividade é possível diminuir desvios comportamentais, como o absenteísmo, a apatia e a sabotagem dos que tem intenção de sair.

Contudo, um dos principais motivos para se estudar a rotatividade é tomar ciência dos custos diretos e indiretos envolvidos. Os custos diretos são relacionados ao recrutamento e seleção de pessoal para reposição das vagas, custos com o treinamento dos novos funcionários e os custos da interrupção do trabalho, que prejudica a eficiência e o desempenho da organização (ANDRADE, 2004; ROP *et al*., 2014; RODRIGUES, 2015; CHIAVENATO, 2014; PONTES, 2014). Os custos indiretos incluem o aumento de funcionários inexperientes, a perda de memória institucional e o aumento da carga de trabalho para os trabalhadores remanescentes, o que pode levar à insatisfação, ao estresse e até ao adoecimento dos mesmos (CAMPOS e MALIK, 2008; ROBBINS e JUDGE, 2013).

Uma forma de evitar tais custos é investigar os fatores que influenciam a rotatividade de funcionários. Chiavenato (2014) aponta a entrevista de desligamento como uma forma de

identificar as variáveis que causam a rotatividade. A entrevista de desligamento trata-se da coleta de informações junto a um colaborador que se desliga da organização, com o intuito de colher sua percepção sobre a organização e os motivos que o levaram a decisão de sair.

A entrevista de desligamento é uma ferramenta importante e sua adoção é imprescindível à toda organização. Por meio das informações colhidas nas entrevistas, as organizações podem corrigir problemas internos e melhorar seu desempenho. Contudo, por ser realizada após a saída efetiva do colaborador, a entrevista de desligamento não identifica previamente os fatores que contribuem para que o colaborador deseje sair da organização, não sendo eficaz, dessa forma, na prevenção de desligamento de um colaborador que pode ser estratégico para a empresa.

Dessa forma, além da entrevista de desligamento, é importante que as organizações estudem a Intenção de Rotatividade dos seus colaboradores, a qual é definida por Campbell e Im (2016) como uma fase do processo de decisão de sair que termina com a rotatividade efetiva de um funcionário. Siqueira *et al.* (2014) afirma que o controle da intenção de rotatividade e suas causas se tornou uma preocupação para os profissionais da área de gestão de pessoas, sendo esse indicador "eficaz para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade dos indivíduos de deixarem a organização onde trabalham" (SIQUEIRA *et al.*, 2014, p. 209).

Vários autores (MOBLEY, 1982; PRICE, 2001; ANDRADE, 2004; CRUZ FILHO, 2018; OLIVEIRA *et al*., 2018), defendem a necessidade de investigar as causas que levam os colaboradores a desejarem e planejarem se desligar da organização, para que esta tome as providências necessárias a minimizar os fatores antecedentes da rotatividade.

Outra forma de controlar o *turnover* é por meio do cálculo da taxa ou índice de rotatividade, um indicador que aponta se o fluxo de desligamentos e admissões da organização está dentro ou não de um padrão aceitável. O cálculo desse indicador é feito para um determinado período, considerando variáveis como o número de desligamentos, de admissões e o número de pessoas ativas no período.

Andrade (2004) aponta diversos métodos para a realização do cálculo do índice de rotatividade, levando em consideração as variáveis e o objetivo pretendido. Segundo o autor, a metodologia a seguir foi a mais utilizada pelo Bureau de Estatística do Trabalho do governo norte americano até 1929:

$$MP = \frac{D}{M}$$

Onde **MP** é a movimentação de Pessoal; **D** o número de pessoas que deixaram a empresa em certo período (desligamentos); e **M** a média dos empregados existentes.

Segundo Pontes (2014), os métodos a seguir são os mais utilizados para realizar o cálculo do índice de rotatividade. O primeiro método é recomendado para índices de rotação geral e o segundo considera a média entre os desligamentos e admissões.

1) $$I_r = \frac{D}{\frac{(N_i+N_f)}{2}} \times 100$$

2) $$I_r = \frac{\frac{(D+A)}{2}}{\frac{(N_i+N_f)}{2}} \times 100$$

Onde: $\mathbf{I_r}$ refere-se ao Índice de rotatividade de pessoal;
D ao número de demissões do período a ser mensurado;
$\mathbf{N_i}$ ao número do efetivo no início do período;
Nf ao número do efetivo no final do período; e
A ao número de admissões do período a ser mensurado.

De acordo com Pontes (2014), um índice que resulte em um número próximo ou menor que 10% (dez por cento) ao ano pode ser considerado bom. Entretanto, para uma melhor análise é necessário comparar com o resultado de outras organizações do mesmo setor.

Sobre esse aspecto, Lucena (1995, p. 199) defende que "controlar o *turnover* não significa apenas ter as informações sobre ele, mas proteger e reter a mão-de-obra que é importante para a empresa". Andrade (2004) corrobora com esse pensamento, quando afirma que não há um número em si que defina o índice ideal de rotatividade de pessoal, senão aquele que permite à organização reter seu pessoal de boa qualidade. Além disso, o autor acrescenta a importância de comparar os índices de diferentes períodos para verificar a tendência na evolução dos fatores causadores da rotatividade ou analisar o resultado de ações de retenção de pessoal adotadas pela organização.

A preocupação com os índices de rotatividade não é recente, Chiavenato (1989) defende que uma taxa de rotatividade ideal é aquela que contempla a retenção dos profissionais de melhor qualificação e que, por outro lado, permite a substituição de trabalhadores que desempenham suas atividades de modo insatisfatório e que não oferecem perspectivas de melhora dentro de um programa de treinamento.

Conforme o exposto, verifica-se que a rotatividade é um tema complexo. Vários estudos são empreendidos com o objetivo de compreender as causas da retenção e da evasão de talentos em uma organização. Conhecer os antecedentes da rotatividade permite fazer um diagnóstico do ambiente de trabalho com a finalidade de adotar medidas preventivas de rotatividade que favoreçam a permanência dos bons profissionais.

2.1.1 Fatores Antecedentes de Rotatividade

Uma vez que integra a área denominada comportamento organizacional, o tema da rotatividade de pessoal traz consigo o entendimento do ser humano como envolto em um processo de tomada de decisões, onde fatores pessoais e demográficos, satisfação, características organizacionais, grupos ocupacionais, comprometimento, intenções e oportunidades alternativas de emprego irão influenciar a decisão dos indivíduos de entrar, sair ou permanecer em uma organização (SILVA, 2002).

Os Fatores antecedentes ou causadores de rotatividade são aqueles que influenciam o desligamento de um colaborador. Segundo Chiavenato (2014), a rotatividade é o efeito de variáveis externas e internas, sendo as variáveis externas aquelas relacionadas à situação de oferta e procura do mercado de Recursos Humanos - RH, à conjuntura econômica, às oportunidades de empregos etc. As variáveis internas são concernentes à política salarial e de benefícios, ao estilo de gestão, às oportunidades de crescimento interno, ao desenho dos cargos, ao relacionamento humano, e às condições físicas e psicológicas de trabalho, dentre outras.

Mezomo (1981) também classificou os antecedentes de rotatividade em fatores externos e internos. O autor acrescentou ainda que os fatores externos são aqueles que não estão sob o controle da organização ou dos próprios trabalhadores. Os fatores internos, por sua vez, Mezomo (1981) defende que podem ser gerenciados pela organização, os quais ele divide em:

1) Controláveis: a remuneração, as condições de trabalho, seleção e treinamento, supervisão e planejamento, oportunidades, relacionamento interno, organização, planos de promoção, chefias, valorização das pessoas e sistema de controle;
2) Semicontroláveis: incompetência do colaborador, temperamento difícil, maus hábitos pessoais, condições de alojamento e insatisfação pessoal; e
3) Incontroláveis: morte e doença.

Os fatores internos e controláveis são aqueles que necessitam de mais concentração de esforços por parte das organizações, pois sua identificação pode auxiliar na formulação de políticas e práticas que permitam diminuir a rotatividade e reduzir seus impactos, por isso são também objeto de análise da presente pesquisa, especificamente aqueles associados às condições de trabalho.

Ao longo dos anos, diversos autores (ex: MACH e SIMON, 1958; MOBLEY *et al*., 1979; PRICE e MUELLER, 1981; PORTER; STEERS, 1982; HULIN; ROZNOWSKI; HACHIYA, 1985; LEE; MITCHELL, 1994; HOM; GRIFFETH, 1995; CAMPBELL; CAMPBELL, 2001; BARTUNEK; HUANG; WALSH, 2008; WALDMAN; CARTER; HOM,

2012) apontaram teorias e modelos de rotatividade com o objetivo de explicar os fatores que lhe dão causa. March e Simon (1958) explicam a rotatividade a partir da Teoria do Equilíbrio Organizacional. Resumidamente, essa teoria propõe que a comparação entre os níveis de incentivo e contribuição resultará em um estado de satisfação ou insatisfação individual. Dessa forma, a rotatividade ocorre quando os membros de uma organização percebem que suas contribuições são maiores que os incentivos recebidos. Segundo os autores, poucos membros satisfeitos deixam uma organização, ao passo que a insatisfação resulta na busca por alternativas de emprego.

Segundo Mobley *et al.* (1979), a satisfação é a variável psicológica mais frequentemente relacionada ao *turnover*, contudo, os autores afirmam que a relação satisfação-rotatividade, embora seja consistente, geralmente responde por menos de 16% da variância na rotatividade. Por isso, defendem que os modelos de rotatividade devem ir além da satisfação como única variável explicativa.

O estado de satisfação ou insatisfação do indivíduo podem estar relacionados a diversos fatores presentes no ambiente de trabalho. Dessa forma, conhecer quais aspectos do contexto organizacional contribuem para influenciar a satisfação/insatisfação e, consequentemente, a intenção e, por fim, a atitude de sair da organização é fundamental para a compreensão do fenômeno da rotatividade e adoção de medidas que previnam o desligamento de pessoas, especialmente daquelas que são estratégicas para a organização.

Mobley *et al.* (1979) propõem um modelo, denominado Modelo de Ligações Intermediárias (Figura 03), onde diversas variáveis - individuais, organizacionais e econômicas – interligadas a outros fatores, como satisfação, comprometimento e vínculo com a organização, contribuem no processo de tomada de decisão de sair ou permanecer na organização. O ponto central do modelo de Mobley *et al.* (1979) é que a intenção de sair é prenunciadora imediata da rotatividade.

Mobley *et al.* (1979) apontam as seguintes características do Modelo de Ligações Intermediárias:

1) É um modelo de comportamento de rotatividade em nível individual. Assim, diferenças individuais em relação às percepções, expectativas e valores são explicitamente reconhecidas, bem como as diferenças individuais em relação às variáveis pessoais e ocupacionais dos indivíduos;
2) A percepção e avaliação de alternativas de emprego recebem tratamento explícito;
3) Os prováveis papéis de centralidade dos valores e interesses de trabalho em relação a outros valores e interesses, assim como as crenças sobre as consequências não

relacionadas a sair ou ficar no trabalho, e as restrições contratuais são especificamente reconhecidas pelo modelo;

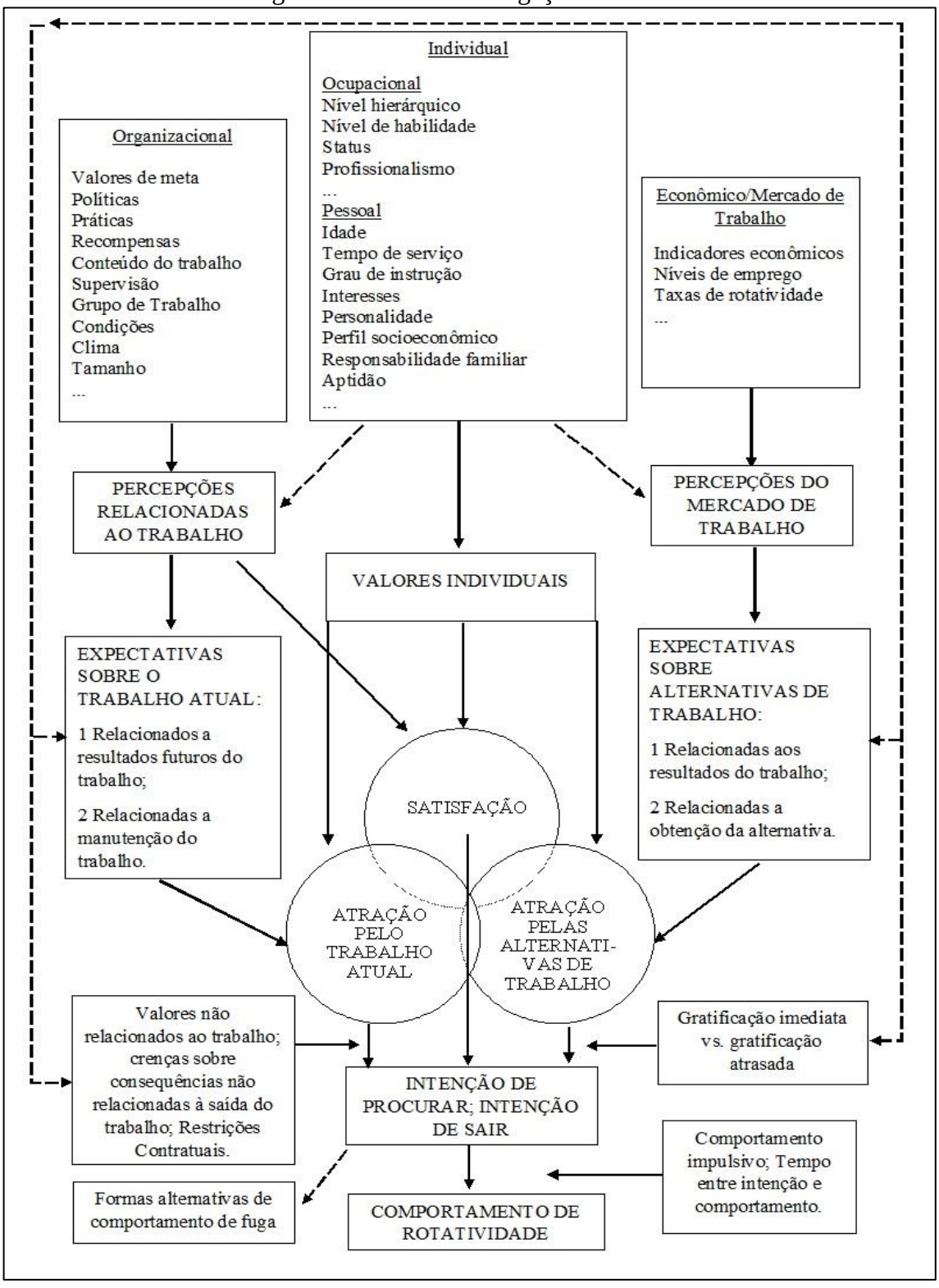
4) A satisfação no trabalho (afeto presente), atração de trabalho (afeto futuro esperado) e atração pelas alternativas viáveis são apresentadas como possíveis contribuições para a rotatividade; e
5) A intenção de sair é considerada o precursor imediato da rotatividade, com o comportamento impulsivo e o tempo entre a medição das intenções e o comportamento atenuando essa relação.

De forma geral, os autores apontam que a insatisfação do indivíduo pode levá-lo a procurar outras oportunidades de emprego, o que o leva também a análise do custo-benefício, uma comparação entre os benefícios de permanecer e os custos de sair. O resultado dessa análise o leva à efetiva busca por outros empregos e à avaliação das alternativas encontradas, que por sua vez, resulta na comparação entre as alternativas e o trabalho atual, o que, em seguida, pode levá-lo à intenção de sair e, talvez, à efetiva saída da organização.

Como se pode observar na Figura 03, o modelo sugere que tanto características individuais, pessoais e/ou ocupacionais (ex.; idade, sexo, responsabilidade familiar, tempo de serviço, nível hierárquico), quanto a percepção do trabalhador acerca das variáveis relacionadas ao trabalho possuem relação direta com a satisfação/insatisfação, e, consequentemente, com o desejo de permanecer ou sair da organização.

As expectativas em relação ao trabalho também influenciam na decisão de sair ou permanecer. Segundo os autores, quando as expectativas pelo trabalho atual são atendidas, resultam em uma atração pelo trabalho, mas quando não atendidas, culminam na atração por alternativas de emprego.

Figura 03 - Modelo das ligações intermediárias



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

Por abordar diversas variáveis, internas e externas à organização, que se relacionam e concorrem para a intenção de sair, e por chamar a atenção para a necessidade de olhar além do ambiente de trabalho e para um entendimento completo da psicologia do processo de

rotatividade, o modelo de Mobley *et al.* (1979) é um dos mais conhecidos e abordados por estudos no campo da rotatividade.

O modelo proposto por Price e Mueller (1981), atualizado por Price (2001), é um modelo causal, no qual a variável dependente é a saída voluntária da organização. Esse modelo considera 12 (doze) variáveis antecedentes da rotatividade, que são distribuídas pelos autores em: ambientais, individuais e estruturais.

Os fatores ambientais envolvem as variáveis de Oportunidade e Responsabilidade Familiar, sendo:

1) Oportunidade: a disponibilidade de empregos no mercado de trabalho, que caso seja melhor em comparação ao trabalho atual, pode gerar insatisfação;
2) Responsabilidade familiar: a existência de obrigações familiares, que quando presentes, principalmente entre pessoas casadas e com filhos, tendem a gerar menos rotatividade.

Os fatores individuais compreendem:

3) Treinamento geral: o quanto um conhecimento ou habilidade requerido para um trabalho é transferível entre empregadores. Treinamento geral, em detrimento de treinamento específico, tende a gerar mais *turnover*;
4) Envolvimento com o trabalho: refere-se à disposição para se exercer esforço e dedicação no trabalho e tem impacto positivo na satisfação. Quanto maior o envolvimento no trabalho, menor a rotatividade; e
5) Afetividade negativa/positiva: tendências a sentir estados emocionais agradáveis ou desagradáveis em relação ao trabalho. Por exemplo, um trabalhador com afetividade positiva percebe os aspectos favoráveis do trabalho, aumentando sua satisfação e, consequentemente, diminuindo a rotatividade.

Com relação aos fatores estruturais, os autores apontam as seguintes variáveis:

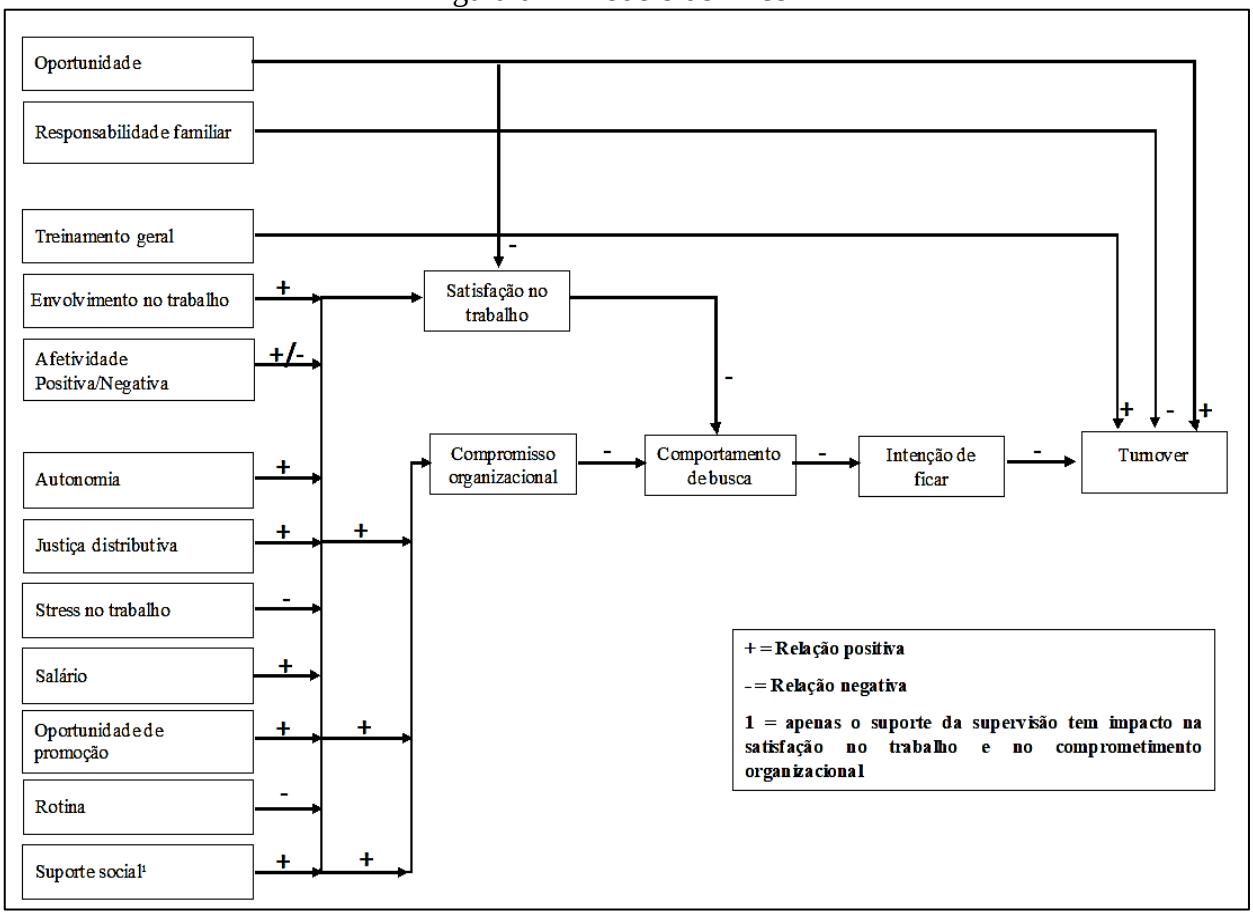
6) Autonomia: relaciona-se ao grau de poder que um funcionário exerce sobre seu trabalho. A autonomia tende a diminuir o *turnover* por seu impacto positivo na satisfação;
7) Justiça distributiva: avalia a proporção em que recompensas e punições estão relacionadas ao desempenho no trabalho;
8) Stress no trabalho: possui impacto negativo na satisfação, aumentando a rotatividade;
9) Salário: está relacionado ao dinheiro ou seus equivalentes recebidos pelos serviços prestados;

10) Oportunidades de promoção: refere-se à possibilidade de ascensão ocupacional dentro da organização. Oportunidades de promoção tem impacto negativo na rotatividade por aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional;
11) Rotinas: proporção em que o trabalho é repetitivo. A rotina aumenta a rotatividade por seu impacto negativo na satisfação no trabalho; e
12) Apoio social: refere-se à assistência da chefia, dos colegas de trabalho ou familiares. O apoio social diminui a rotatividade devido ao seu impacto positivo na satisfação.

O modelo de Price e Mueller (1981), atualizado por Price (2001), possui ainda outras 04 (quatro) variáveis dependentes - satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, comportamento de busca e intenção de permanecer - que, relacionadas aos 12 fatores supracitados, influenciam o *turnover* positiva ou negativamente.

Uma vantagem desse modelo é que ele apresenta uma série de fatores, relacionados a diferentes contextos, que podem determinar a rotatividade, contribuindo, assim, para uma compreensão abrangente do fenômeno. Contudo, tem como ponto fraco a ausência de dados demográficos como influenciadores da decisão de saída da organização (PRICE, 2001).

Figura 04 - Modelo de Price



Fonte: Price (2001).

Diversos estudos em âmbito nacional e internacional se propuseram a testar esses modelos, bem como verificar outros antecedentes de rotatividade, individuais, organizacionais ou externos às organizações. Souza-Poza e Henneberger (2004), por exemplo, demonstram, por meio de sua pesquisa, uma forte indicação de que costumes e tradições podem desempenhar um papel importante na determinação da rotatividade.

Arshadi e Shahbazi (2012) realizaram um estudo com o objetivo de investigar a influência das características do local de trabalho (segurança no trabalho, confiança na alta administração, justiça distributiva e compartilhamento de informações) na intenção de rotatividade, com o papel mediador do esgotamento emocional. Os resultados mostraram que as características do local de trabalho previam exaustão emocional, e essa a intenção de rotatividade.

Um artigo de autoria de Moynihan e Landuyt (2008) com o objetivo de propor e testar um modelo detalhado de intenção de rotatividade em uma amostra de funcionário do Estado do Texas, indicou nos seus resultados que a idade, experiência e preferências geográficas de vida fomentam uma relutância em mudar de emprego, agravada por restrições econômicas e familiares. O estudo mostrou também que as mulheres são menos propensas a declarar a intenção de se desligar. Por fim, os resultados permitiram aos autores verificar as contribuições da lealdade organizacional e do *empowerment* para a redução da intenção de rotatividade.

Randhawa (2007) examinou a relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Os resultados mostraram uma correlação negativa significativa entre os dois construtos, o que significa que quanto maior a satisfação com o trabalho, menor é a intenção de uma pessoa de deixar o emprego, corroborando com a teoria de March e Simon (1958).

Uma pesquisa realizada por Vasconcelos *et al.* (2016) indicou que a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa influencia negativamente a intenção de rotatividade dos profissionais, assim, quanto mais positiva for a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa menor será a intenção de rotatividade.

Boroni, Carvalho Neto e Mota-Santos (2020), mostraram, por meio de um estudo com trabalhadores pouco qualificados no setor de distribuição urbana de bebidas, que a rotatividade voluntária pode ser explicada por dois fatores: os baixos salários pagos em relação à economia regional e a falta de políticas e práticas de recursos humanos relacionadas à retenção de trabalhadores.

Os resultados de um estudo realizado por Neves e Arenas (2017) com servidores do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, demonstraram a insatisfação dos servidores com a jornada laboral diária, os critérios de distribuição de funções gratificadas, o relacionamento

entre chefias e colegas, bem como o anseio de melhores cargos e salários, como fatores que se relacionam com a rotatividade de pessoal.

Oliveira *et al.* (2018) investigaram o papel mediador da confiança organizacional na relação entre Percepção de Suporte Organizacional - PSO, percepção das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP) e intenção de rotatividade. Os resultados demonstraram que a PSO e a percepção de PPGP aparecem como antecedentes significativos da intenção de rotatividade. A confiança organizacional, por sua vez, não prediz significativamente a intenção de rotatividade.

O Quadro 03 apresenta a síntese de algumas das variáveis encontradas em estudos realizados com o objetivo de testar antecedentes de rotatividade.

Quadro 03 - Síntese das variáveis antecedentes de rotatividade testadas em pesquisas

Autores	**Variáveis antecedentes de rotatividade**
Arshadi e Shahbazi (2012)	Características do local de trabalho com o papel mediador do esgotamento emocional
Souza-Poza e Henneberger (2004)	Costumes e tradições
Moynihan e Landuyt (2008)	Idade Experiência Gênero Lealdade organizacional *Empowerment*
Randhawa (2007)	Satisfação no trabalho
Vasconcelos *et. al.* (2016)	Percepção de práticas de responsabilidade social corporativa
Boroni, Carvalho Neto e Mota-Santos (2020)	Baixos salários Falta de políticas e práticas de recursos humanos
Neves e Arenas (2017)	Jornada laboral diária Critérios de distribuição de funções gratificadas Relacionamento com chefias e colegas Anseio de melhores cargos e salários
Oliveira *et. al.* (2018)	Percepção de Suporte Organizacional (PSO) Percepção das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (PPGP)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2021).

Conforme exposto, verifica-se que fazer um diagnóstico do ambiente, a fim de identificar variáveis que determinaram a evasão de colaboradores e a intenção de rotatividade dos trabalhadores remanescentes, é o meio mais adotado para o controle e prevenção de uma rotatividade indesejada.

O estudo da rotatividade deve considerar ainda o papel fundamental da área de Gestão de Pessoas na gestão da rotatividade, uma vez que grande parte das variáveis relacionadas à rotatividade, ficam sob a responsabilidade dessa área, apontando para a necessidade de gerenciar o *turnover*, o que deve ser feito da admissão até o desligamento do colaborador.

2.1.2 Rotatividade no contexto da gestão de pessoas

Chiavenato (1999) descreve a Gestão de Pessoas como a função que permite, nas organizações, a colaboração eficaz das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

De acordo com Maximiano (2009), são atribuições da Gestão de Pessoas: descobrir, atrair e manter os profissionais de que a instituição carece. Além disso, deve proporcionar condições e ambiente adequados ao desenvolvimento do trabalho, prezando pelo alinhamento dos objetivos organizacionais com as expectativas individuais (CHIAVENATO, 2010). Essas responsabilidades envolvem processos que se iniciam antes da admissão e se estendem até depois do desligamento do colaborador.

Desde a década de 1990 a Gestão de Pessoas tem ganhado maior ênfase no contexto organizacional, ao mesmo tempo em que também sofre mudanças, passando de significar apenas controle, padronização e rotina para significar estímulo, desenvolvimento e comprometimento. Albuquerque (1999) afirma que houve uma evolução no conceito de recursos humanos, com o intuito de uma mudança do modelo de controle para o modelo de comprometimento, em virtude da "crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica" (ALBUQUERQUE, 2002, p. 39).

No setor público, o esforço para atrair, manter e desenvolver pessoas deve ocorrer em conformidade com os princípios constitucionais e legais (BERGUE, 2010), o que impõe inúmeros desafios aos gestores públicos, uma vez que, apesar dos avanços vivenciados nas últimas décadas, essa área ainda se concentra primordialmente em atividades normativas e de controle, com atuação operacional, ausência de autonomia e pouco espaço para planos estratégicos de longo prazo (MOURA E SOUZA, 2016).

O art. 3º, inciso I, da Resolução-TCU 319/2020, define gestão de pessoas como o "conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como favorecer o alcance dos resultados institucionais."

Na maioria dos órgãos públicos brasileiros, a gestão de pessoas surge da necessidade de cumprir normas e regulamentos relacionados aos recursos humanos, como folha de pagamento,

férias, licenças, processos administrativos, entre outros. Contudo, as organizações públicas possuem necessidades relacionadas a gestão de pessoas que superam o cumprimento de normativos. Uma vez que são os principais viabilizadores dos resultados organizacionais, os servidores dessas organizações devem ser geridos de forma estratégica (TCU, 2021).

Diante disso, é premente que os órgãos públicos planejem ações estratégica de pessoas, desenvolvendo políticas e práticas que visem a valorização e retenção dos servidores. É mister que o planejamento e desenvolvimento dessas ações ocorra de forma integrada, contando com o compromisso não só da alta gestão e do setor de gestão de pessoas, mas de todos os atores organizacionais. De acordo com Guerra, Mattos e Corrêa (2020), um dos principais desafios para os gestores no âmbito da gestão de pessoas é a retenção de talentos.

Chiavenato (2010) aponta que um dos termos-chave para compreender a retenção de pessoas é a satisfação. A satisfação no trabalho é definida como a forma que os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho. É uma resposta emocional às tarefas de trabalho e suas variáveis, como pagamento, desempenho, relacionamentos, gestores e condições físicas e sociais do local de trabalho.

A retenção de pessoas é uma tarefa complexa que demanda interface entre o setor de Gestão de Pessoas e os setores de atuação dos trabalhadores, com o intuito de atender às necessidades destes e direcioná-los ao desenvolvimento constante. No que tange ao controle da rotatividade pelos órgãos públicos, a tarefa torna-se ainda mais complexa, haja vista que algumas de suas variáveis não dependem da gerência desses órgãos.

Apesar disso, existem muitas ações que essas organizações podem adotar no âmbito de suas políticas e práticas de gestão de pessoas com a finalidade de minimizar os fatores antecedentes de rotatividade. Diversos autores (SIQUEIRA e ALVES, 2016; DIÓGENES *et al*., 2016; PEREIRA, 2017; GUERRA, MATOS e CORRÊA, 2020), corroboram com esse pensamento, ao demonstrar em seus estudos a importância da percepção de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas – PPGP na intenção de rotatividade por parte dos servidores.

Em que pese os desafios e as dificuldades impostas, seja por parte dos obstáculos legais, seja pela ausência de políticas voltadas para o campo, a integração e o compromisso dos setores envolvidos são imprescindíveis para que os atores institucionais cooperem na busca dos objetivos organizacionais, mormente relacionados a valorização e retenção dos servidores.

O próximo tópico abordará a rotatividade no setor público: similaridades com as organizações privadas e desafios inerentes ao serviço público quando se trata de gerenciar a rotatividade.

2.1.3 Rotatividade e intenção de rotatividade no serviço público

Em situações de crise econômica, como a que se estabelece atualmente, uma série de medidas de austeridade são promovidas pelo governo com a finalidade de equilibrar as contas públicas, como o congelamento de salários, interrupção de concursos, restrição à nomeação de novos servidores, criação de programas de demissão voluntária, reformas administrativas, entre outras. Essas medidas, aliadas à situação atual do mercado de trabalho, que apresenta mais oferta de mão de obra e menos vagas de emprego, afetam a rotatividade dos servidores e agravam os impactos da rotatividade para a instituições públicas.

O estudo da rotatividade na administração pública brasileira tem se tornado cada vez mais necessário, uma vez que problemas de evasão e insatisfação profissional têm sido observados em diversas carreiras (CAMPOS e MALIK, 2008; PARANAÍBA, 2014; AGAPITO, POLIZZI, e SIQUEIRA, 2015; DIÓGENES *et al*. 2016; KLEIN e MASCARENHAS, 2016). Não obstante, ainda são insuficientes os estudos organizacionais sobre rotatividade no setor público, mormente nos órgãos da administração pública federal, onde as ações voltadas para a retenção de servidores ainda estão em fase inicial (TCU, 2018).

De forma semelhante ao setor privado, os antecedentes da rotatividade dos servidores públicos também são classificados em três grandes fatores: externos, individuais e organizacionais (MOYNIHAM e LANDUYT, 2008; MOYNIHAN e PANDEY, 2008). Os fatores externos são compostos por variáveis relacionadas ao mercado de trabalho e as condições econômicas; os fatores individuais relacionam-se às variáveis como aptidão, história pessoal, gênero, interesses, idade e tempo de serviço; e os fatores organizacionais são pertinentes à organização, as condições físicas de trabalho, a rotina, remuneração, benefícios, oportunidades de promoção e políticas de gestão.

Contudo, algumas características das organizações públicas, que as distinguem das privadas, como, por exemplo, o recrutamento e seleção, a estrutura das carreiras e cargos, as políticas de salários e benefícios, as formas de desligamentos, entre outras, apontam para a necessidade de realizar análises especificas nessas organizações que permitam um gerenciamento adequado do *turnover*.

Os impactos da rotatividade podem ser ainda mais graves para as organizações públicas, uma vez que a reposição das vagas depende da realização de concurso público, que muitas vezes levam até meses para a efetiva seleção do candidato. Esse fator, somado às restrições atuais de liberação de novas vagas e reposição de vagas existentes, podem repercutir na continuidade e na qualidade dos serviços prestados, bem como na saúde dos servidores que permanecem na

instituição, tendo em vista a sobrecarga de trabalho em decorrência da demora ou impossibilidade de admitir novos servidores.

No que se refere a prevenção da rotatividade, observa-se que a adoção de políticas e práticas de gestão visando a permanência do servidor no órgão, são menos flexíveis no setor público. A remuneração e os benefícios, assim como as progressões na carreira são exemplos comuns, pois uma vez estabelecidos e regulamentados por lei, não são gerenciáveis pelos órgãos. Por outro lado, outros fatores, como as oportunidades de treinamento e desenvolvimento, a liderança, boas condições de trabalho, assim como a promoção de qualidade de vida no trabalho e o clima organizacional, podem e devem ser gerenciáveis pelas organizações públicas com a finalidade de reter pessoal, conforme sublinha o TCU (2021):

> "Cumpre ressaltar que práticas de reconhecimento podem levar a uma melhora no desempenho dos colaboradores. Recompensas não-financeiras, considerando o óbice da própria administração pública em distribuir incentivos financeiros, focam nas necessidades que os colaboradores têm de reconhecimento, realização e crescimento pessoal. Assim, a prática pode influenciar positivamente no desempenho individual e, em última análise, no desempenho das próprias organizações" (TCU, 2021, p. 52).

Uma das variáveis que mais influi na rotatividade do servidor público federal é a estabilidade. Prevista na Constituição Federal de 1988, a estabilidade é um dos fatores atrativos ao cargo público e uma das causas de permanência do servidor no cargo, principalmente se for considerado o contexto de crise econômica mundial e elevado número de desemprego da atualidade.

Por outro lado, a estabilidade também é umas das causas que contribui para que os desligamentos nas organizações públicas ocorram, principalmente, por iniciativa do servidor, uma vez que "o servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa" (BRASIL, 1990).

A Lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, estabelece as formas de vacância do cargo público, quais sejam: exoneração, demissão, promoção, readaptação, aposentadoria, posse em outro cargo inacumulável e falecimento. Há ainda, na mesma Lei e em outros normativos, as modalidades de movimentação, em que o servidor pode deixar, permanentemente ou temporariamente, o órgão no qual está lotado. No Quadro 04 estão listadas algumas modalidades de vacância e movimentação de servidores públicos federais efetivos, e suas respectivas definições.

Quadro 04 - Modalidades de vacância e movimentações nos órgãos públicos federais

Tipo	Modalidade	Definição
Vacâncias (Art. 33 da Lei nº 8.112/90)	Exoneração	Pode ocorrer a pedido do servidor, ou de ofício, neste último caso quando o servidor não toma posse no prazo estabelecido ou quando não são satisfeitas as condições do estágio probatório (Art. 35)
	Demissão	Trata-se de punição ao servidor que não cumpre com os deveres e proibições estabelecidos pela legislação (Art. 127, III).
	Promoção	Acontece quando o servidor deixa o cargo de origem para ocupar um cargo de maior nível, mas dentro da própria classe. Não se aplica às carreiras objetos do presente estudo.
	Readaptação	Refere-se à investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica (Art. 24).
	Aposentadoria	Ocorre por invalidez permanente, ou compulsoriamente, aos setenta anos de idade do servidor, ou ainda voluntariamente (Art. 186). Pode haver reversão da aposentadoria (Art. 25)
	Posse em outro cargo inacumulável	Trata-se de desligamento do cargo quando o servidor é aprovado em concurso público para ser nomeado em outro cargo público inacumulável.
	Falecimento	Ocorre com a morte do servidor.
Movimentações	Remoção (Lei nº 9.112/90)	Ocorre quando há o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, dentro do mesmo órgão, com ou sem mudança de sede (Art. 36).
	Redistribuição (Lei nº 9.112/90)	Trata-se do deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder (Art. 37).
	Requisição (Portaria nº 357/19/ME)	É o afastamento do servidor para ter exercício temporário em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluindo as empresas públicas e sociedades de economia mista.
	Colaboração Técnica (Lei nº 11.091/05 e Lei nº 12.772/12;	Trata-se de afastamento do servidor para o desenvolvimento de trabalho técnico em outra instituição federal de ensino ou de pesquisa no País ou no Ministério da Educação.
	Cessão (Art. 93 da Lei nº 8.112/90 e Portaria nº 357/19/ME)	É o afastamento do servidor para ter exercício em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, incluindo as empresas públicas e sociedades de economia mista.
	Exercício provisório (Art. 84 da Lei 8.112/90)	É o deslocamento do servidor cujo cônjuge ou companheiro, também servidor público, civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, foi deslocado para outro ponto do território nacional, para o exterior ou para o exercício de mandato eletivo dos Poderes Executivo e Legislativo.

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora (2021)

Para a finalidade deste trabalho, foram consideradas apenas as seguintes formas de vacância: exoneração a pedido e posse em outro cargo inacumulável. Quanto a movimentação, trata apenas da redistribuição, uma vez que configura a saída permanente do servidor do órgão. Foi incluso também o pedido de demissão de que trata o Programa de Desligamento Voluntário – PDV, instituído pela Medida Provisória n° 792, de 2017.

Diversos estudos acadêmicos realizados em órgãos da administração pública buscaram identificar as principais causas dos desligamentos de servidores e da intenção de rotatividade de servidores ativos. Em um desses estudos, Siqueira *et al.* (2012) afirmam que uma das principais formas de vacância (desligamento), que ocorre por iniciativa do servidor, é a posse em outro cargo inacumulável. Fato que pode ser explicado pela variável relacionada às políticas salariais. Sobre esse aspecto, Verleun (2008) aponta que a disparidade de remuneração existente entre as três esferas de Poder – Legislativo, Judiciário e Executivo – contribui para que um servidor almeje ingresso em outro órgão público, onde o cargo e carreira ofereçam melhores remuneração e benefícios.

Não obstante, os fatores salário e benefícios não devem ser os únicos a serem considerados no estudo do *turnover* e da intenção de rotatividade pelos gestores públicos. Siqueira (2005, *apud* PARANAÍBA, 2014) alerta que estudos sobre rotatividade servem para superar o mito de que a principal motivação dos trabalhadores ao se desligar da organização é a busca de melhor remuneração.

Tratando-se das IFES, como é o caso desse estudo, dentre os fatores que se relacionam com rotatividade de pessoal, levantados por outras pesquisas, destacam-se: satisfação com o trabalho, clima organizacional, comprometimento, políticas e práticas de gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, jornada de trabalho, capacitação, conteúdo do trabalho, reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional (RODRIGUES, 2015; PEREIRA, 2017; BORGES, 2018; AVARISTO e UBEDA, 2017).

Rodrigues (2015) aponta que um fator que coopera com frequência para o desligamento dos servidores das IFES é o fato de que muitas universidades ou *campi* estão localizados em cidades do interior. Os concursos públicos atraem candidatos de todo o país, e após ingressarem no órgão, muitos manifestam desejo de retornar para suas cidades de origem, seja através de vacância por posse em outro cargo, exoneração a pedido, ou por meio da redistribuição.

Silva, Bispo e Ayres (2019) contribuem com a temática quando apontam o fenômeno dos “concurseiros”, em que diversas pessoas têm se preparado para ingressar no setor público, atraídos principalmente pela estabilidade e salários, sem conhecer o real objetivo do serviço

público. Esse fator, segundo os autores, tem causado uma crise no setor público e exigido mais esforço por parte dos gestores para desenvolver e manter servidores nas organizações públicas.

No Quadro 05, a seguir, destacam-se alguns estudos acadêmicos sobre a rotatividade em órgãos da administração pública federal brasileira:

Quadro 05 - Estudos acadêmicos sobre rotatividade em órgãos públicos brasileiros

Autores	Objetivo	Resultados
Paranaíba (2014)	Identificar a influência de aspectos relacionados a características do trabalho e satisfação no trabalho na intenção de rotatividade dos servidores das carreiras de uma autarquia federal.	Os principais fatores preditores de rotatividade foram características do trabalho, satisfação com a remuneração e satisfação com as promoções.
Rodrigues (2015)	Verificar os aspectos motivacionais que impactaram no desligamento voluntário dos servidores estatutários da Universidade Federal de Pernambuco, no período de 2010 a 2013.	Foi constatado o baixo nível de satisfação com o trabalho dos servidores que se desligaram da UFPE, endossando a relação inversa entre satisfação e probabilidade de desligamento voluntário.
Torres (2015)	Compreender como as variáveis Intenção de Sair e de Permanecer são influenciadas por algumas variáveis preditoras e de controle selecionadas, nos servidores ocupantes de cargo em comissão do Poder Executivo Federal (PEF).	Para a intenção de sair havia influência do conflito trabalho-família e das três dimensões de percepção de justiça organizacional (distributiva, interacional e procedimental). Para a intenção de permanecer, a facilitação trabalho-família, as dimensões distributiva e interacional da justiça organizacional e a idade do servidor exercem uma influência significativa no seu comportamento.
Siqueira e Alves (2016)	Analisar a rotatividade dos servidores docentes no Campus Catalão da Universidade Federal de Goiás (UFG) - um *campus* fora da sede – a partir do Programa de Expansão do Ensino Superior do Governo Federal.	Os resultados revelam um elevado índice de rotatividade dos professores. A ausência de política de recursos humanos é um ponto crítico e que merece atenção especial.
Klein e Mascarenhas (2016)	Fazer uma análise teórica e empírica sobre como fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos afetam a evasão e a satisfação na carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).	A evasão relaciona-se a fatores extrínsecos, ligados à remuneração, enquanto a satisfação relaciona-se não apenas a fatores extrínsecos, mas principalmente a fatores intrínsecos e simbólicos, ligados à natureza do trabalho.
Mota, Levy e Coelho (2016)	Analisar a questão da rotatividade (e evasão de talentos) no setor público no Brasil, examinando o caso de um grupo especial de funcionários públicos: a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).	O estudo mostrou relação dos seguintes fatores com a rotatividade: mercado de trabalho altamente dinâmico, condições rígidas da administração pública para oferecer melhores salários, inadequação das competências, fragmentação dos processos de gestão de recursos humanos e o clientelismo.

Diógenes *et. al.* (2016)	Testar a influência do suporte organizacional percebido sobre a intenção de rotatividade de servidores públicos pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) de um órgão da administração pública federal.	Quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade. Idade e tempo na organização também influenciaram a intenção de rotatividade. Os resultados estimulam a discussão sobre práticas e políticas de recursos humanos e valorização no serviço público.
Avaristo e Ubeda (2017)	Investigar os principais fatores de retenção dos servidores técnicos-administrativos do IFSP.	Os indivíduos pesquisados atribuíram maior peso aos fatores ligados ao bem-estar emocional, em detrimento dos que se relacionam com as diversas vantagens pecuniárias.
Pereira (2017)	Compreender os fatores que levaram à rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina que se desligaram da Instituição no período de 2008 até 2016.	Fatores organizacionais apresentam maior nível de contribuição para os desligamentos do que os fatores individuais. Fatores individuais mais apontados: qualidade de vida, a expectativa quanto ao trabalho/cargo, o sentimento de realização e a satisfação no trabalho. Fatores organizacionais causadores da rotatividade: salário e progressão salarial, benefícios, política de gestão de pessoas, rotinas de trabalho, reconhecimento/promoção, horário de trabalho, carga horária e tipo de trabalho desenvolvido/conteúdo do cargo.
Cruz Filho (2018)	Identificar os fatores que influenciam a saída e a intenção de sair dos servidores da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).	Foram identificados três fatores que influenciam a saída dos servidores: Ambiente Organizacional, Vida Pessoal vs. Profissional e Realização pessoal.
Borges (2018)	Compreender a relação entre a qualidade de vida no trabalho, que contempla variáveis de contexto de trabalho, e a intenção de rotatividade, um indicador comportamental, dos servidores da carreira de técnico-administrativo em educação da Universidade de Brasília (UnB).	Dentre as razões apontadas pelos servidores foram citados salário e benefícios oferecidos, estrutura física precária, sentimentos de desvalorização com a carreira e carga horária inadequada. Os resultados permitiram identificar aspectos relevantes sobre a QVT e a intenção de rotatividade, bem como discutir aspectos práticos gerenciais para a organização.
Silva (2018)	Testar relações preditivas entre comprometimento e identificação organizacional, moderadas pela percepção de suporte organizacional, em relação à intenção de rotatividade junto a membros da AGU.	Os resultados encontrados demonstraram que as variáveis Comprometimento Organizacional Afetivo e Calculativo possuem influência significativa e negativa sobre a variável critério, intenção de rotatividade. Quanto às variáveis pessoais e profissionais, apenas a variável "escolaridade" apresentou significância nos resultados, com influência positiva sobre a intenção de sair da organização.

Guerra, Matos e Corrêa (2020)	Analisar a relação entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas - PPGP e a Intenção de Rotatividade entre Técnico-Administrativos do Instituto Federal do Pará, em Belém/PA.	Constatou que as PPGPs têm associação significativa com a intenção de rotatividade, sendo a de maior intensidade observada com a política de envolvimento.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2021)

Observa-se que a preocupação dos acadêmicos é fundamentalmente sobre o que causa a rotatividade dos servidores, o que oferece contribuições relevantes ao campo, especialmente onde ele ainda é incipiente (TORRES, 2015). De acordo com os resultados das pesquisas, verifica-se que, dentre os fatores encontrados, existem variáveis preditivas de rotatividade que podem ser gerenciadas pelas organizações públicas com vistas a retenção dos servidores.

2.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO: ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

O ser humano sempre buscou melhores condições para realizar seu trabalho. Nos primeiros séculos, essa busca se concentrava primordialmente em métodos ou técnicas que facilitassem a execução da tarefa. Vasconcelos (2001) faz menção, por exemplo, aos ensinamentos de Euclides de Alexandria (300 a.C.) sobre princípios geométricos que facilitavam o trabalho dos agricultores à margem do rio Nilo. O autor recorda também da *Lei das Alavancas* de Arquimedes (287 a.C.), que ajudou a diminuir os esforços físicos de muitos trabalhadores.

As condições sob as quais os indivíduos realizam seu trabalho mudaram no decorrer do tempo. Martins (2008) afirma que antes da industrialização, o trabalho se processava principalmente no campo, nas casas dos próprios trabalhadores, que produziam o necessário para consumo próprio e subsistência da família, ou para fornecimento aos mercados locais. Os trabalhadores tinham “uma vida tranquila e uma situação material razoável; trabalhavam o necessário para assegurar um nível de vida satisfatório; e dispunham de tempo livre para descansar” (MARTINS, 2008, p. 26).

Durante a Revolução Industrial esse cenário sofreu profundas mudanças, o trabalho passou a se processar em fábricas localizadas na grande cidade. A fim de produzir mais com menos custos, as fábricas exploravam os trabalhadores, inclusive crianças, e os sujeitavam às longas jornadas de trabalho, à rotina, aos baixos salários, à falta de segurança e às condições de higiene precárias. Os funcionários eram considerados como extensões das máquinas, sendo submetidos a extrema fadiga. Tal cenário, segundo Martins (2008), foi objeto de inspiração, inclusive, para vários artistas, dentre eles John Martin, que associou a imagem da Revolução

Industrial ao Inferno. Nos quadros do pintor, a fábrica surgia como um local horrendo, responsável por todos os males dos trabalhadores.

De acordo com Costa (2012), a Revolução Industrial despertou o interesse dos pesquisadores para as condições de trabalho. Os debates acerca do tema se concentravam, inicialmente, no tempo e nos custos da produção, bem como na capacidade produtiva de cada trabalhador, não havendo ainda a preocupação com as relações de trabalho. Segundo a autora, Friedrich Engels (1820-1895) foi um dos primeiros teóricos a discutir efetivamente as condições de trabalho dos operários ingleses. Após chegar na Inglaterra em 1842 para cuidar dos negócios da família e ter se deparado com a situação do proletariado no país, Engels escreveu a obra intitulada “A situação da classe trabalhadora na Inglaterra”, onde relata e analisa de forma crítica as condições de vida e de trabalho dos operários ingleses (ENGELS, 1845-2010).

Frederik Taylor (1856-1915) foi outro teórico que se interessou pelas condições de trabalho (COSTA, 2012). O livro de sua autoria "Os Princípios da Administração Científica" contém fundamentos da Teoria Clássica da Administração que até hoje são utilizados pelas organizações. Taylor desenvolveu métodos para criar formas eficientes de trabalhadores e máquinas desempenharem suas funções. Para isso, estabeleceu técnicas voltadas para a divisão de trabalho que possibilitaram a utilização de mão-de-obra não especializada, uma vez que a tarefa seria dividida em partes simples e definidas. Na visão de Taylor, o máximo de prosperidade para o patrão e para o empregado deve ser o fim principal da administração (TAYLOR, 1990). Para a Teoria Clássica da Administração, o fator econômico era o principal, talvez o único, motivador para o trabalho.

Adepto ao taylorismo, Henry Ford acreditava que os aspectos físicos do local de trabalhado também eram fundamentais para uma maior produtividade. O fordismo configurou-se como um aperfeiçoamento do sistema taylorista de gerir a produção industrial, introduzindo uma linha de montagem na área de produção com a função de maximizar o controle sobre o processo de trabalho já instaurado pelo sistema taylorista, submetendo ainda mais os trabalhadores ao ritmo automático das máquinas, à rotina e aos movimentos repetitivos da linha de montagem (TRINDADE, 2004; MENDES, 2016). Segundo Costa (2012), as condições em que o trabalho era realizado eram importantes na medida em que proporcionava menos tempo e menos esforços físicos, de modo a obter maior produtividade de cada trabalhador.

Em que pese as críticas à Teoria Clássica, Drucker (1972) defende que a Administração Científica de Taylor foi pioneira, e que sem ela seria impossível o verdadeiro estudo dos seres humanos no trabalho. Na percepção de Rodrigues (2006), Taylor possibilitou que o trabalhador

ganhasse proporcionalmente a sua produção, mas sob um grande nível de desgaste físico. Esse autor afirma ainda que os princípios introduzidos por Taylor serviram de base para o estudo do comportamento humano no trabalho.

A Escola das Relações Humanas – ERH surgiu basicamente como um movimento de oposição às Teorias da Administração Cientifica. De acordo com Chiavenato (2003), a ERH tem sua origem na necessidade de humanizar e democratizar a administração, aliviando os conceitos mecânicos da teoria clássica. O autor afirma ainda que a ERH foi delineada pelos resultados de um experimento realizado por Elton Mayo, em 1924, na *Western Eletric Company*, localizada em *Hawthorne* nos Estados Unidos.

O objetivo de Mayo era estudar os efeitos das condições do ambiente, como a iluminação e o ruído, na produtividade dos trabalhadores, pois acreditava que a ineficiência e a fadiga na execução do trabalho decorriam de problemas do ambiente físico. Contudo, os resultados do estudo apontaram que outras variáveis, como as relações interpessoais no trabalho, também possuíam relação com a produtividade (CHIVENATO, 1996; COSTA, 2012).

A ERH apresentou várias contribuições para a Administração, dentre as quais, destacam-se: revelou que o homem e suas relações sociais são essenciais para o alcance dos resultados perseguidos pelas organizações; mostrou a importância de compreender os indivíduos e seus comportamentos; propôs que os trabalhadores são motivados por outros fatores além do monetário; revelou a importância do grupo para o desenvolvimento dos indivíduos, dando início aos estudos sobre a organização informal; e contribuiu para o surgimento da abordagem do homem social (CHIAVENATO, 2003; MAXIMIANO, 2000; CARAVANTES, 2000).

Segundo Chiavenato (1983), a ERH marcou uma nova fase da administração, voltada a restruturação do trabalho e das organizações com a finalidade do proporcionar aos trabalhadores melhores condições para realizar sua tarefa. E apesar desses estudos, na época, não terem delimitado um construto teórico das condições de trabalho, já adotavam um enfoque sistêmico das relações entre o indivíduo e o trabalho (COSTA, 2012).

2.2.1 Condições de trabalho: conceituações e dimensões de análise

O trabalho não é só uma atividade produtiva cuja finalidade é a manutenção da vida individual ou coletiva do ser humano, mas é também uma atividade que determina a posição social, dá sentido de pertencimento e identidade, e contribui para o desenvolvimento do autoconceito, podendo resultar na satisfação ou insatisfação dos indivíduos (CANALES-

VERGARA, VALENZUELA-SUAZO E PARAVIC-KLIJN, 2016). Nesse contexto, as condições de trabalho possuem fundamental importância, uma vez que englobam todos os fatores físicos, sociais e organizacionais que afetam o ambiente de trabalho, e sua percepção pode gerar satisfação/insatisfação e alterações físicas e psicológicas nos trabalhadores.

Durante algum tempo, as ciências humanas usaram o termo condições de trabalho de forma ampla e inespecífica. Os psicólogos relacionavam as condições de trabalho principalmente às condições ambientais, com foco nas suas consequências psicossociais, enquanto os sociólogos se concentravam no conteúdo da tarefa (RAMOS, PEIRÓ E RIPOLL, 2002).

Todavia, a preocupação em apresentar uma conceituação para o tema não é recente. Wisner (1987, p.12) definiu as condições de trabalho como "tudo o que influencia o próprio trabalho", e Montmollin (1990, p. 150) as descreve como "tudo o que caracteriza uma situação de trabalho e permite ou impede a atividade dos trabalhadores". Prieto (1994) aponta que as condições de trabalho compreendem o ambiente, o conteúdo do trabalho, o salário e os aspectos do emprego, como a regulação do mercado de trabalho, as condições jurídicas de contratação, a estabilidade, a natureza dos postos de trabalho e os critérios de seleção.

Segundo Alves Filho e Costa (2013), os primeiros estudiosos a organizar conceitualmente o termo condições de trabalho, considerando elementos do trabalho em si e do seu entorno foram Ramos, Peiró e Ripoll (2002), os quais definem condições de trabalho como:

> "qualquer aspecto circunstancial em que se produzem as atividades de trabalho, considerando tanto os fatores do entorno físico em que o trabalho se realiza quanto as circunstâncias temporais em que se dá e as condições sobre as quais os trabalhadores desempenham seu trabalho" (RAMOS, PEIRÓ E RIPOLL, 2002, p. 35).

De forma semelhante, Blanch, Sahagun e Cervantes (2010, p. 175) incluem no conceito de condições de trabalho, aspectos relacionados ao próprio trabalho e ao contexto em que ele se desenvolve. Para esses autores, as condições de trabalho compreendem um "conjunto de circunstâncias e características ecológicas, materiais, técnicas, econômicas, sociais, políticas, jurídicas e organizacionais dentro das quais a atividade e as relações de trabalho ocorrem" (BLANCH, SAHAGUN E CERVANTES, 2010, p. 175).

Essas conceituações demonstram o "caráter multi e interdisciplinar das condições de trabalho", conforme destaca Borges e colaboradores (2013, p. 02). Segundo esses autores, diante da inexistência de uma conceituação clara sobre o assunto, vários pesquisadores apresentaram tipologias a partir do conhecimento produzido sobre as condições de trabalho, com o intuito de organizar as diversas variáveis que as constituem.

De acordo com Alves Filho e Costa (2013), uma das primeiras tipologias sobre as condições de trabalho foi apresentada por Tiffin e McCormick (1942/1959). Esses pesquisadores caracterizaram as condições de trabalho ao contexto do cargo, e propuseram uma tipologia a partir das condições ambientais (como condições atmosféricas, iluminação e ruído) e do tempo (horas de trabalho e descanso). A partir dessa tipologia, surgiu uma avaliação baseada em três critérios: o fisiológico, que incluía as condições físicas do trabalhador; o sociológico, que se relacionava a reação pessoal ao trabalho; e o volume de produção ou rendimento do trabalho (ALVES FILHO E COSTA, 2013; BORGES *et al.*, 2013).

A abordagem de Muchinsky (1994) apresenta uma visão mais sistêmica (ALVES FILHO E COSTA, 2013), incluindo aspectos como: estressores físicos; ergonomia no trabalho; fadiga física, mental, laboral e das habilidades; acidentes de trabalho relacionados a características pessoais do trabalhador; trabalho em turnos; e alcoolismo e abuso de drogas. Tal abordagem é importante na medida em que considera aspectos relacionados com outras áreas da vida do indivíduo, evidenciando a multidimensionalidade e multicausalidade das condições de trabalho (ALVES FILHO E COSTA, 2013). Contudo, conforme expõe Borges *et al*. (2013), a ausência de atenção ao conceito de condições de trabalho por parte do autor, o levou a introduzir aspectos que dizem respeito às reações do trabalhador, como a fadiga e o alcoolismo.

Prieto (1994), por sua vez, apontou as seguintes variáveis para a compreensão das condições de trabalho: conteúdo, ambiente e os aspectos do emprego e salariais, rompendo com a reflexão usual da Psicologia (BORGES *et. al.*, 2013). Com base na abordagem de Prieto (1994), Ramos e colaboradores (2002) apresentaram uma taxionomia das condições de trabalho abrangendo seis categorias: condições de emprego, condições ambientais (físicas, geográficas e arquitetônicas), condições de segurança, características da tarefa, processo de trabalho, e condições sociais ou organizacionais. Apesar desses autores contemplarem a dimensão sócio-organizacional e o papel do clima organizacional, Borges *et al.* (2013) aponta que eles não incluíram o papel da Cultura Organizacional como condicionante das condições de trabalho nas organizações.

Blanch e cols. (2003) também apresentaram uma classificação para as condições de trabalho que engloba as seguintes dimensões: contrato, ambiente físico, ambiente social, higiene e segurança, tarefa, rol, processo, tempo e clima organizacional. Segundo Costa (2012), essa classificação contribui para o construto ao incluir aspectos simbólicos do trabalho, como o clima organizacional. Além disso, evidenciam os impactos da dimensão sócio-organizacional na vida do trabalhador, inclusive fora do contexto do trabalho, uma vez que o trabalho produz

efeitos na vida cotidiana de indivíduos, famílias e meio social, e esses efeitos por sua vez, voltam a refletir nas condições laborais (COSTA, 2012).

Na abordagem de Garrido (2005), as condições de trabalho englobam um conjunto de variáveis que delineiam uma tarefa e o entorno no qual ela é realizada. A taxionomia proposta por essa autora compreende os fatores físicos do trabalho; o lugar de trabalho; o tempo; os ritmos de trabalho; o controle e autonomia; o conteúdo do trabalho; os sistemas de incentivo; a informação e participação no trabalho; a igualdade de oportunidades e a violência no lugar de trabalho. Segundo Costa (2012), Garrido contribui com o construto ao abordar sobre como a percepção e valoração das condições de trabalho por parte dos trabalhadores impactam na sua satisfação, o que pode provocar absenteísmo ou rotatividade e, consequentemente, afetar o rendimento do trabalhador e o resultado do trabalho.

Todas essas tipologias objetivam organizar as diversas variáveis que compõem as dimensões de condições de trabalho. Percebe-se que algumas delas apresentam pontos convergentes, e outras, variáveis específicas. Por isso, a importância de abordar as diversas classificações, em busca de um modelo que contemple o maior número de componentes e permita uma análise mais abrangente das condições de trabalho.

A partir das tipologias apresentadas, a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho criou, em 2003, o European Working Conditions Observatory (EWCO), um instrumento de monitorização que fornece informações regulares sobre a qualidade do trabalho e do emprego nos diferentes Estados-Membros da União Européia - UE, com a finalidade de monitorar as condições de trabalho dos trabalhadores europeus (BORGES *et. al.*, 2013; EUROFOUND, 2021).

No Brasil, conforme explicam Alves Filho e Costa (2013), os estudos sobre as condições de trabalho se concentravam principalmente nas variáveis relativas ao meio físico, aos riscos à saúde do trabalhador e ao processo produtivo, relacionados ou não com trabalho/emprego, e apenas um pequeno número de estudos abordavam os aspectos psicossociais do entorno do trabalho. Segundo esses autores, uma das primeiras tentativas de sistematização no país foi realizada pelo Grupo de Estudos de Saúde Mental e Trabalho – GEST – sediado na Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN e pelo Laboratório de Estudo sobre Trabalho, Sociabilidade e Saúde, sediado na Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, por meio do projeto Observatório das Condições de Trabalho.

Com base nos estudos supramencionados, Borges *et al.* (2013) realizaram uma síntese das taxonomias das condições de trabalho, contemplando quatro grandes categorias, as quais se subdividem em subcategorias conforme demonstração do Quadro 06.

1) Condições Contratuais e Jurídicas: referem-se ao conjunto de aspectos jurídicos (autônomo *versus* emprego) e contratuais (formal ou informal), estabilidade e modalidades (temporário, por tempo indefinido), bem como o sistema de incentivo e o tempo de dedicação ao trabalho.
2) Condições Físicas e Materiais: trata-se dos componentes mais concretos relacionados às condições físicas do entorno das atividades de trabalho, ao aspecto arquitetônico, às instalações, às condições de segurança física e/ou material e à forma como se lida com a influência do espaço geográfico e das condições climáticas sobre o trabalho.
3) Processos e Características da Atividade: envolve os aspectos relacionados ao conteúdo do trabalho, à sua organização e divisão, às demandas do posto de trabalho, aos modos de execução das atividades e aos espaços e autonomia e ação.
4) Condições do Ambiente Sociogerencial: refere-se aos aspectos relacionados às interações interpessoais (horizontais e verticais), às práticas sociais relativas à gerência ou gestão, e às práticas sociais decorrentes da inserção no mercado de trabalho (parcerias, redes de trabalho formais e informais etc.)

Essa síntese fundamentou a elaboração de um instrumento de avaliação das condições de trabalho por parte de Borges e cols. (2013), os quais, a partir do desdobramento do EWCO, utilizado em estudos na União Europeia, desenvolveram o Questionário de Condições de Trabalho - QCT, que foi testado com duas amostras, uma composta por 411 operários da construção de edificação e outra por 264 trabalhadores da saúde e docentes de um centro universitário privado (ALVES FILHO E COSTA, 2013).

Posteriormente, com o objetivo de contribuir com um instrumento útil para o diagnóstico das condições de trabalho dos servidores (técnicos administrativos em educação e docentes) das universidades federais brasileiras, Borges *et al*. (2021) revisaram o QCT, considerando as singularidades dessas instituições, e desenvolveram uma versão do QCT específica para esses servidores.

Quadro 06 - Síntese das taxonomias das condições de trabalho

Categorias/Subcategorias e Conceitos		**Elementos componentes, indicadores ou exemplos**
Condições Contratuais e Jurídicas	**Regime Jurídico** Diz respeito à diferenciação entre trabalho e emprego e às condições de contratação no caso do emprego. (Remete ao mercado de trabalho)	Trabalho autônomo versus emprego; emprego formal versus informal e modalidade do contrato (indefinido, temporal, jornada completa, parcial etc.)

	Sistema de Incentivo Refere-se à variedade e às formas que são oferecidas contrapartidas socioeconômicas ao trabalho realizado.	Salário; salário de base fixa ou pago por comissão; horas extraordinárias pagas; assistências sociais e sanitárias (benefícios).
	Tempo Diz respeito à quantidade de horas dedicadas ao trabalho, à organização dessa quantidade e à estabilidade ou não de tal organização.	Número de horas semanais (duração); tipo de jornada (regular, móveis, por plantão etc.); mudanças de horários; turnos e horários de trabalho; trabalhos nos sábados e domingos e tempo de descanso e férias.
Condições Físicas e Materiais	**Fatores físicos do trabalho** Abrangem os aspectos que caracterizam o ambiente físico, incluindo os aspectos relativos ao clima e/ou preparo do ambiente de trabalho para lidar com as adversidades climáticas.	Nível de ruído, temperaturas; vibrações; inalação de vapores; manipulação de substâncias tóxicas; radiações; umidade; iluminação; qualidade do ar; limpeza e higiene.
	Lugar do trabalho (espaço geográfico) Refere-se à "[...] existência de suficiente espaço para poder desenvolver a atividade laboral, a distribuição desse espaço, sua configuração e as relações que se estabelecem entre o espaço e os trabalhadores [...]". (Ramos e cols., 2002, p. 43)	Trabalho em casa versus espaço organizacional; teletrabalho; trabalho executado na rua; trabalho realizado em espaço aberto; estrutura e configuração do espaço laboral, privacidade, distribuição territorial etc.
	Desenho espacial-arquitetônico Abrange o espaço, os materiais e equipamentos necessários ao desempenho profissional.	Trabalho em computadores, posturas prejudiciais; cargas pesadas; equipamentos, mobiliário, instrumentos e relações do trabalho com esses aspectos (ergonomia).
	Condições de segurança Refere-se a quanto os aspectos anteriores (físico, espacial, instalações e arquitetônico) representam ameaças à integridade dos trabalhadores, bem como às práticas adotadas, tendo em vista a presença de consequências indesejáveis.	Riscos das condições físicas do ambiente; riscos gerados pelo uso de máquinas, ferramentas e equipamentos; riscos oriundos no planejamento arquitetônico do espaço de trabalho; dispositivos de prevenção; vivência do acidente de trabalho e suas consequências e doenças no trabalho.
Processos e Características da Atividade	**Controle e autonomia** Diz respeito ao controle que o trabalhador dispõe sobre os modos de execução de suas atividades bem como sobre o tempo, ritmo e demais condições de trabalho. É o espaço de autonomia que o trabalho dispõe.	Possibilidade de eleger o ritmo de trabalho, os métodos e a ordem das tarefas; possibilidade de descansar; liberdade para eleger férias; autonomia, responsabilidade, iniciativa, exigência, variedade, interesses, criatividade, controle e complexidade das atividades; inserção na hierarquia da organização e nível de autoridade (no caso de emprego).
	Ritmos de trabalho Refere-se ao modo em que se define a velocidade, cadência e sequência em que as atividades são executadas.	Velocidade de execução das atividades de trabalho; necessidade de cumprir prazos e tempo disponível para cumprir as tarefas e/ou responsabilidade assumidas.
	Conteúdo do trabalho Refere-se a características da atividade e os atributos da tarefa e do fazer profissional.	Ajuste entre demandas e habilidades; possibilidades de aprender atividades novas; complexidade; monotonia; repetição e necessidade de resolver problemas.

	Processo Refere-se às formas de organização e distribuição das atividades e encargos do trabalho, aos métodos e técnicas de produção, ou, às demandas e planejamento do posto de trabalho.	Método e critério de organização do processo de trabalho; bem como divisão de atribuições e responsabilidades.
	Papel social Abrange a previsão das funções sociais implicadas na realização ou execução das atividades.	Clareza ambiguidade e conflito de papéis.
Condições do Ambiente Sociogerencial	**Igualdade de oportunidades** Diz respeito às possibilidades de o trabalhador de lidar com as oportunidades do mercado de trabalho e como suas atividades o projetam diante da sociedade.	Objeto de discriminação (sexual, por idade, por nacionalidade, por incapacidades etc.); status e poder.
	Informação e participação Refere-se ao acesso às informações e possibilidades de participar e influir nos processos decisórios referentes aos processos de demais condições de trabalho (incluindo condições de contratação no caso do emprego).	Informação dobre riscos; possibilidade de discutir condições de trabalho.
	Clima organizacional Refere-se às características das relações interpessoais do ambiente sociogerencial, sejam as relações horizontais, sejam verticais.	Coesão grupal, apoio mútuo, cooperação, empatia, cordialidade, harmonia etc.; estilo de direção e de comunicação, competitividade, tendencias ao conflito etc.
	Violência no lugar de trabalho Refere-se aos aspectos que expõem o trabalhador a situações de agressão (física, moral e psicossocial) e sofrer discriminações sociais e humilhações.	Possibilidades e ameaças de agressão física; possibilidades de assédio moral; promoção de discriminação e riscos psicossociais.

Fonte: Borges *et. al.* (2013)

Essas dimensões, suas categorias e os elementos que as integram, caracterizam e configuram o trabalho de todo indivíduo e afetam não só a qualidade do trabalho em si, mas também o bem-estar, a saúde, a segurança, a motivação, o comprometimento, a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Ademais, influenciam também a eficácia e eficiência das organizações, bem como as disfunções observadas nestas, como os conflitos, o absenteísmo, o presenteísmo, a rotatividade, e os acidentes ou doenças ocupacionais, para citar alguns exemplos (BLANCH, SAHAGÚN E SERVANTES, 2010; BLANCH *et al.*, 2003)

Dessa forma, é importante compreender todos os elementos que envolvem as condições de trabalho e a percepção dos trabalhadores acerca desses elementos. Tratando-se das organizações públicas, que é o alvo da presente pesquisa, é necessário ainda considerar os elementos específicos que as constituem a fim de obter um melhor entendimento do construto e sua contribuição para o desempenho do trabalhador e da organização.

2.2.2 Condições de trabalho no serviço público

Entende-se por serviço público a atividade fornecida pelo Estado com a finalidade de satisfazer o interesse público e garantir os direitos fundamentais da sociedade (NAKAMURA, 2019). A prestação de um serviço público, com vistas ao atendimento das necessidades de seus usuários - os cidadãos, ocorre por intermédio do servidor público, pessoa legalmente investida em um cargo público (BRASIL, 1990).

Souza e Moulin (2014), citando Lancman *et al.* (2007), apontam que recai sobre os servidores, que mantêm o contato direto com os cidadãos, não só a tarefa de fazer valer o interesse da população, mas também os impactos das deficiências do Estado. Segundo aqueles autores, o gerenciamento dos conflitos, que surgem da tarefa de mediação entre Estado e usuários, faz parte do cotidiano de trabalho e produz consequências para os servidores que necessitam serem consideradas.

Os riscos inerentes aos cargos e funções, as tensões entre exigências burocráticas e demandas políticas, a instabilidade relacionada a mudanças políticas, a pressão por produtividade e eficiência, o conflito entre os poderes burocrático, técnico e político e a imagem depreciativa do servidor público perante a sociedade, são exemplos de situações que fazem parte da rotina de trabalho dos servidores públicos (TRAESEL E MERLO, 2014) e podem influenciar nas suas condições laborais. Segundo Traesel e Merlo (2014, p. 225), apesar do cargo público ser objeto de desejo de muitos, o que pode ser constatado pelas concorrências dos concursos públicos, "o serviço público tem sido lócus de conflitos e vivências de sofrimento relacionados a práticas perversas de gestão, competição, falta de reconhecimento, invisibilidade e assédio moral".

Condições justas e favoráveis para a realização do trabalho é um direito previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos[3]. Visto que essas condições englobam um conjunto de circunstâncias sob as quais as atividades laborais são desenvolvidas, considerando o trabalho em si e seu entorno (BLANCH, 2003; RAMOS, PEIRÓ e RIPOLL, 2002), é mister investigar seus impactos para os servidores e para o ambiente organizacional.

Estudos realizados em âmbito nacional com o objetivo de investigar as condições de trabalho dos servidores públicos, a fim compreender seus efeitos para os servidores e para o ambiente organizacional, trazem contribuições à essa temática, demonstrando correlação entre

[3] Toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha de emprego, a condições justas e favoráveis de trabalho e à proteção contra o desemprego (Declaração Universal dos Direitos Humanos, Art. XXIII, inciso 1).

condições de trabalho e outras dimensões do contexto organizacional e impactos para os servidores e organização.

Costa (2012), com base em um estudo que avaliou a relação entre saúde psíquica e condições de trabalho em dois hospitais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, demonstrou que as condições de trabalho, principalmente os aspectos relacionados às dimensões físicas e materiais, processos e características do trabalho e ao ambiente sociogerencial, impactam na saúde psíquica e bem-estar dos servidores, causando efeitos que voltam a repercutir no próprio ambiente de trabalho.

A partir dos resultados de duas teses defendidas em 2012, Alves Filho e Costa (2013) discutiram a relação entre as condições de trabalho e a motivação de trabalhadores do Sistema Único de Saúde – SUS. Os resultados apontaram que as condições de trabalho são preditores da força motivacional dos profissionais de saúde investigados.

Traesel e Merlo (2014) realizaram uma pesquisa em um órgão público com o objetivo de investigar as vivências e condições de trabalho dos servidores, bem como suas repercussões para a saúde mental dos mesmos. Os resultados evidenciaram precarização no contexto do trabalho, especialmente no sofrimento relacionado às metas extenuantes, falta de reconhecimento da função social e importância do servidor público, declínio do sentido do ofício, insegurança pela descontinuidade de renda, falta de oportunidade de qualificação e crescimento, e intensa sobrecarga de trabalho. Os autores apontam que os princípios gerencialista de gestão, que possuem ênfase nos resultados em detrimento dos princípios éticos do serviço público, produzem profundos impactos na saúde e subjetividade dos servidores.

A ocorrência de conflitos relacionados à mudança na cultura organizacional, decorrente do processo de contratualização[4] de hospitais universitários, e suas consequências para as condições de trabalho dos colaboradores, também foi objeto de estudos, que revelaram que tais mudanças impactaram de forma negativa nas condições de trabalho de profissionais de enfermagem ligados ao Regime Jurídico Único – RJU (PESSOA, 2018), e provocaram desgaste nas relações de trabalho, pressões no ambiente sociogerencial decorrentes da infraestrutura, pouca participação nas decisões e percepção de conflitos culturais (COSTA e BARBOSA, 2017).

Um estudo, realizado por Missiatto, Feitosa e Rodriguez (2019) com os servidores públicos do Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS em Rondônia, teve como objetivo

[4] Lei Federal n. 12.550: Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSERH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências.

analisar as correlações entre assertividade, condições de trabalho, estresse percebido e depressão. Os resultados mostraram que a depressão e em parte o estresse percebido estão associados às condições subjetivas de trabalho. Os dados do estudo indicaram que os servidores que se sentiam mais autônomos no trabalho foram quase duas vezes menos depressivos do que aqueles que se percebiam sem autonomia. Tal resultado confirma a dimensão relacionada aos Processos e Características da Atividade, da taxonomia de Condições de Trabalho proposta por Borges *et al.* (2013), especificadamente sobre o critério "Controle e autonomia", que trata do controle que o trabalhador dispõe sobre os modos de execução de suas atividades bem como sobre o tempo e ritmo de trabalho. O estudo demonstrou ainda a presença de outros fatores relacionados às condições de trabalho, como a relação com chefia e o trabalho em equipe, como significativas no que concerne à incidência de depressão.

Ao investigar os fatores causadores de estresse entre professores de uma instituição pública se ensino superior, Barreto, Souza e Martins (2009) chegaram à conclusão que as condições precárias de trabalho é um dos fatores mais apontados pelos docentes como desencadeadores de estresse. Segundo os pesquisadores, além de afetar a saúde dos docentes, as más condições de trabalho repercutem diretamente na qualidade do serviço prestado. Esse quadro também ficou evidenciado a partir de um estudo com professores/as de uma IFES realizado por Lima (2010), o qual mostrou relação entre as condições de trabalho e a presença de fatores estressores que podem levar ao desenvolvimento da Síndrome de *Burnout*[5].

Em se tratando do contexto das instituições de ensino, Vitório (2017) investigou as condições de trabalho dos docentes de uma universidade pública federal brasileira, concluindo que suas condições de trabalho encontravam-se precárias, principalmente em função da intensificação do trabalho, uma vez que além das atividades típicas do ensino, os professores dedicam-se ainda à pesquisa, à extensão, à orientação, às atividades administrativas de gestão, a captação de recursos, entre outras atividades relativas a produção de produtos científicos, a visibilidade da unidade acadêmica e aos programas de pós-graduação.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão da temática, especificadamente sobre as condições de trabalho docente na universidade pública brasileira, Brandão, Ferenc e Braúna (2015) desenvolveram uma revisão de estudos sobre o tema, concluindo que os estudos sobre as condições de trabalho docente na universidade pública ainda constituem uma lacuna e precisam ser intensificados, sobretudo, considerando o contexto de expansão trazido pelo

[5] Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Síndrome de *Burnout* é uma doença resultante do estresse crônico relacionado ao trabalho.

Reuni[6] que aprofundou uma lógica gerencial de gestão com financiamento por contrato baseado em resultados e metas.

Esses autores apontam que a lógica do mercado submeteu o ensino público à busca constante pela eficiência e eficácia, provocando uma precarização das condições de trabalho dos docentes da universidade pública brasileira.

> A partir da justificativa de minimização de gastos, o exercício do magistério superior vem sendo submetido a condições precárias, como a intensificação do ritmo do trabalho em paralelo ao achatamento e perdas salariais, captura da subjetividade do trabalhador e retirada de direitos (FERRAZ, 2008 *apud* BRANDÃO, FERENC E BRAÚNA, 2015, p. 349)

Ainda sobre pesquisas no campo das IFES, especificamente com o corpo técnico administrativo, Cruz, Queiroz e Lima (2014) analisaram as condições de trabalho, a partir da percepção de chefes de departamentos e núcleos, bem como de servidores técnico-administrativos, considerando aspectos motivacionais, de comprometimento e de sofrimento. Os resultados demonstraram que as condições de trabalho dos servidores apresentam deficiências oriundas do formato de gestão pública, desde o que diz respeito ao ambiente de trabalho até questões de gestão do plano de carreira, aproveitamento de pessoal qualificado e condições psicológicas.

Campelo (2015) também investigou as condições de trabalho de servidores técnicos administrativos, especificamente dos cargos de auxiliar e assistente em administração, de uma universidade pública federal, e a incidência de sofrimento psíquico nesse grupo de servidores. Para isso, a pesquisadora utilizou o questionário de condições de trabalho desenvolvido por Borges *et al.* (2013). Os fatores relacionados às condições de trabalho que apresentaram mais significância foram a jornada de trabalho (condições contratuais e jurídicas), exigência de esforço físico e espaço de trabalho (condições físicas e materiais), estímulo à colaboração (processos e características do trabalho) e participação (ambiente sociogerencial).

Com a finalidade de construir uma ferramenta útil para o diagnóstico das condições de trabalho dos servidores das universidades federais brasileiras, Borges *et al.* (2021) desenvolveram uma nova versão do questionário de condições de trabalho específico para o segmento. A nova versão do questionário englobou itens sobre as seguintes dimensões: condições contratuais e jurídicas (aspectos jurídicos, contratuais e de estabilidade no caso do emprego, sistema de incentivo e a jornada de trabalho); condições físicas e materiais (espaço arquitetônico e instalações, segurança física e/ou material, espaço geográfico e condições

[6]Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, é um programa instituído pelo Governo Federal do Brasil através do Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007.

climáticas); processos e características da atividade (conteúdo das atividades, organização do trabalho, demandas e/ou requisitos do posto de trabalho, modos de realização das atividades e desempenho profissional); e as condições do ambiente sociogerencial (interações interpessoais, práticas sociais da gestão e práticas sociais decorrentes da inserção no mercado de trabalho).

Uma vez que as questões sobre as condições contratuais e jurídicas se estruturam com alternativas nominais para as respostas, as mesmas não foram objeto de análise por Borges *et al.* (2021). Para as demais dimensões, o resultado da pesquisa encontrou três conjuntos de itens que não corresponderam as três categorias usadas inicialmente – condições físicas e materiais, processos e caraterísticas da atividade e condições do ambiente sociogerencial. Diante disso, Borges *et al.* (2021) designaram fatores de segunda ordem, quais sejam: 1. Exigências, Contradições e Condições Materiais; 2. Comunicação, Desafio e Participação; e 3. Suporte e Planejamento. Os itens que compõem cada fator estão discriminados no Quadro 07.

Quadro 07 - Fatores das condições de trabalho de trabalhadores universitários

Fatores de Exigências, Contradições e Condições Materiais	
Processo Burocrático	Descreve o caráter burocrático dos processos de trabalho, como cumprimento de normas, prescrição de tarefas, e preenchimento de formulários abrangendo aspectos de racionalidade desconhecida.
Discriminação	Refere-se à observação no ambiente de trabalho de exclusão e/ou diminuição de oportunidades por características pessoais, religião, nacionalidade e regiões, deficiências físicas, idade e posicionamento político, bem como de insinuações pelas razões anteriores e pelo setor de trabalho e vínculo empregatício.
Ambiente Físico	Refere-se à exposição a riscos (p. ex., produtos químicos, pequenos acidentes) e incômodo do ambiente natural (p. ex., ventilação inadequada, iluminação insuficiente, calor) e das instalações utilizadas (p. ex., falta de higiene no ambiente de trabalho, posições dolorosas ou fatigantes).
Exigências	Percebe as exigências para realização das tarefas, como ritmo acelerado, rigidez dos prazos, sobrecarga, incompatibilidades entre demandas de trabalho e número de servidores, cumprimento de metas de produção e cobranças desproporcionais.
Violência	Diz respeito a observações de assédios morais, intimidações, agressões verbais, elogios inadequados, ameaças e outras formas de violência interpessoal.
Respeito às Limitações	Referem-se ao respeito pelos tratamentos de saúde, pelos afastamentos, necessidades de pausa e limitações em geral de cada servidor.
Precariedade Material	Consideram a carência de equipamentos, de materiais, de softwares, entre outros, para a realização das tarefas.
Fatores de Comunicação, Desafio e Participação	
Atualização do Saber	Indica que as atividades dos servidores implicam a necessidade de atualização contínua de seus saberes e competências, formações complementares, domínio do saber-fazer e iniciativas de formação e informação que ultrapassam os limites organizacionais incluindo, por vezes, a necessidade de trabalhar em casa.

Responsabilidade	Refere-se à guarda e/ou preservação de documentos, de equipamentos, de informações e de sanções.
Participação	Diz respeito à capacidade de administrar os conflitos no ambiente de trabalho, ao dever de tomar parte nas decisões e à qualidade das decisões ponderadas coletivamente.
Informatização	Refere-se ao uso de recursos de informática e de mídias nas comunicações no ambiente de trabalho.
Flexibilidade da Jornada	Abrange a ideia de autonomia em estabelecer horário, planejar as atividades, de mobilidade, porém com limitações de custeio.
Fatores de Suporte e Planejamento	
Suporte e Proteção	Refere-se a ações de orientação e treinamento/reciclagem para evitar riscos de adoecimento e de acidentes no trabalho, bem como ao apoio dos chefes/superiores nas devolutivas sobre seu desempenho no trabalho.
Normatização	Diz respeito à disponibilização de normas e padronizações (p. ex., manuais, regimentos, protocolos), bem como ações de chefes/superiores que norteiam e limitam a realização de tarefas.
Gestão por Objetivos	Indica o quanto a realização das atividades se norteia pelos objetivos estabelecidos, pelo planejamento realizado, pelo clima de diálogo e administração de conflito nas relações interpessoais e entre setores.

Fonte: Adaptado de Borges *et al*. (2021)

Considerada a importância de compreender como os servidores públicos das IFES percebem suas condições de trabalho e em como essas impactam na sua vivência no ambiente laboral e, por fim, no serviço prestado, a construção de um instrumento que considere as singularidades dessas instituições representa um avanço no estudo das condições de trabalho desse segmento.

Como visto, diversos estudos acadêmicos foram realizados nos últimos anos com a finalidade de investigar as condições de trabalho em órgãos públicos, entre eles as instituições federais de ensino superior. Tais estudos têm evidenciado fatores que causam a precarização do trabalho no serviço público e seus impactos na saúde e bem-estar dos servidores. Analisar a percepção dos trabalhadores acerca das condições do trabalho pode contribuir para ampliar a compreensão de relações complexas entre as condições percebidas e a incidência de disfunções no ambiente laboral, como insatisfação, conflitos, adoecimento, absenteísmo e, como no caso do presente estudo, a rotatividade dos servidores.

Apesar de o levantamento bibliográfico ter evidenciado que ainda são poucos os estudos que abordem ambas as temáticas, a relação entre condições de trabalho e rotatividade já foi destacada por outros autores, como Chiavenato (1989), que abordou tal relação ao afirmar que somente através da verificação dos motivos reais da rotatividade é possível estruturar melhores condições de trabalho para os profissionais, e com isso diminuir elevadas taxas de rotatividade.

Souza (2003), ao citar autores como Anselmi, Angerami e Gomes (1997a), Ferreira e Freire (2001), e Wisner (1994), Guérin et al. (2001), aponta a ligação entre as causas da rotatividade e as condições de trabalho, sendo estas responsáveis tanto para o ingresso de trabalhadores, quanto para o rompimento da relação de trabalho.

Souza (2003) aponta ainda diversos fatores, do entorno e do conteúdo do trabalho, que comprometem as condições de trabalho e podem desencadear a evasão dos colaboradores, como por exemplo: o ritmo de trabalho, quando exaustivo ou demasiado; permanência em posições incômodas; separação do trabalho intelectual e manual; controle inadequado das chefias; exposição do trabalhador a fortes emoções; problemas de relacionamento com a equipe de trabalho ou com a chefia; falta de autonomia ou liberdade de atuação; situações de humilhação pessoal e profissional; dois vínculos de emprego ou uma carga de trabalho superior a 8 horas diárias, entre outras dimensões do ambiente laboral.

3 METODOLOGIA

Entende-se por método o caminho para se chegar a um determinado fim (GIL, 2002). Assim, este capítulo apresenta a caracterização da pesquisa e a população alvo, bem como as técnicas e os instrumentos utilizados para a coleta e o tratamento dos dados, tendo em vista o cumprimento dos objetivos propostos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa classifica-se, quanto aos seus objetivos, como pesquisa descritiva, a qual, na definição de Gil (2002), é aquela cuja finalidade é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Segundo esse autor, a pesquisa descritiva é a que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Considerando que a coleta dos dados ocorreu em um único e determinado momento no tempo, a pesquisa classifica-se também como transversal (CRESWELL, 2010). Como estratégia de investigação, foi adotado o procedimento de métodos mistos, com etapa qualitativa e quantitativa, a fim de expandir os achados de um método – pesquisa documental e entrevista semiestruturada, com os de outro método – aplicação de questionário (CRESWELL, 2010).

Segundo Godoy (1995, p. 21) a pesquisa documental faz "o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas interpretações complementares."

Assim, foram utilizados documentos institucionais - relatórios, planilhas, banco de dados, processos administrativos, Sistemas de Gerenciamentos de Informações – SIGS (SIPAC, SIGRH, SIAPE) - e consultas a documentos oficias publicados no Diário Oficial da União - DOU e no sítio institucional da UFCA para realizar o levantamento das admissões, desligamentos e indicadores de rotatividade do período de 2017 a 2021, que serviram de base para alcance do primeiro objetivo da pesquisa: construir o Painel de Rotatividade da UFCA, com base nos dados de desligamentos e admissões do período de 2017 a 2021.

Uma das vantagens básicas da pesquisa documental é que ela permite o estudo de pessoas às quais não temos acesso físico, seja porque não estão mais vivas ou em virtude de problemas de distância (GODOY, 1995). Por outro lado, uma das suas limitações é que muitos documentos não foram produzidos com a finalidade de fornecer informações com vistas à investigação social, o que dificulta a pesquisa e pode levá-la a várias direções (GODOY, 1995).

Também foi adotado, como procedimento para a coleta de dados, o levantamento, que se constitui na interrogação direta da população que se deseja estudar a fim de se obter uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões, estudando uma amostra dessa população" (CRESWELL, 2010, p. 36). Gil (2002) afirma que os levantamentos proporcionam conhecimento direto da realidade, uma vez que são as próprias pessoas alvo da pesquisa que informam sobre o seu comportamento e percepções. Em contrapartida, o autor também aponta fragilidades dos levantamentos, como possuir limitada apreensão do processo de mudança, uma vez que oferece uma imagem do problema, mas não indica suas tendências à variação e as possíveis mudanças estruturais.

Para realização do levantamento, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas e aplicação de questionário. As entrevistas foram feitas com uma amostra de ex-servidores, que se desligaram no período de 2017 a 2021, com o objetivo de investigar se as condições de trabalho na UFCA contribuíram para o desligamento da instituição, e o questionário foi aplicado com os servidores em exercício, a fim de averiguar se a intenção de rotatividade está relacionada às condições de trabalho da UFCA.

A entrevista, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 195), "é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social", constituindo-se uma técnica de coleta de dados que apresenta maior flexibilidade (MARCONI E LAKATOS, 2003; GIL, 2002). Nas entrevistas do tipo semiestruturada o entrevistador guia-se por um tipo de roteiro previamente elaborado, que lhe servirá de guia para cobrir todas as questões, contudo as respostas possíveis não são fixadas anteriormente, havendo maior liberdade para o respondente se manifestar (GIL, 2002; LIMA, 2016).

O questionário, por sua vez, se caracteriza como um instrumento no qual um conjunto de questões são sistematicamente articuladas, com o intuito de levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados (SEVERINO, 2007). Além da agilidade na coleta e o baixo custo, o questionário é vantajoso por garantir o anonimato dos respondentes (GIL, 2002).

Na concepção de Creswell (2010, p. 43), "se o problema requer (a) a identificação de fatores que influenciam um resultado, [...], então uma abordagem quantitativa é melhor." Na abordagem quantitativa os dados são analisados por meio de procedimentos estatísticos (ROESCH, 1999; CRESWELL, 2010). O uso da abordagem quantitativa permitiu descrever, por meio de procedimentos estatísticos, a influência das condições de trabalho na intenção de rotatividade dos servidores.

Com relação à pesquisa qualitativa, Creswell (2010, p. 26) a define como “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Por meio da abordagem qualitativa, foi possível descrever a percepção dos participantes sobre as condições de trabalho e a influência destas para os desligamentos voluntários na instituição. A adoção dessa abordagem possibilitou ainda explorar os dados presentes nos diversos tipos de documentos coletados na pesquisa documental e nas respostas à pergunta abertas do questionário, a fim de identificar antecedentes de rotatividade.

Diante do exposto, foram realizadas as seguintes etapas para o alcance dos objetivos propostos por este estudo:

1) Revisão bibliográfica de produções acadêmicas sobre os temas de estudo, a saber, rotatividade, intenção de rotatividade e condições de trabalho;
2) Escolha dos instrumentos usados no questionário e elaboração do roteiro de entrevista;
3) Coleta de dados, por meio de pesquisa documental, sobre a admissão e desligamento de servidores no período de 2017 a 2021;
4) Envio de e-mail para ex-servidores com o convite e formulário de adesão à entrevista;
5) Envio de e-mail aos servidores em exercício com o convite para responder ao questionário;
6) Realização das entrevistas individuais com ex-servidores. Paralelamente, o questionário sobre intenção de rotatividade e condições de trabalho ficou disponível para participação dos servidores em exercício;
7) Construção do Painel de Rotatividade;
8) Análise dos dados coletados;
9) Discussão dos resultados.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa foram ex-servidores, que se desligaram no período de 2017 a 2021, e servidores em exercício ocupantes dos cargos da carreira de Técnico Administrativo em Educação - TAE e da carreira de Professor do Magistério Superior - PMS de todos os *campi* da Universidade Federal do Cariri - UFCA.

A escolha do período de 2017 a 2021 considerou a implantação do módulo de processo eletrônico para tramitação dos processos administrativos na instituição, exclusivamente de forma online, por meio do SIPAC, o que possibilitou o levantamento dos dados relacionados às

admissões e aos desligamentos de servidores. A delimitação desse período também considerou a dificuldade de conseguir contato com os ex-servidores que se desligaram a mais tempo.

Não foram incluídos na pesquisa os colaboradores contratados por tempo determinado e os terceirizados, em razão das diferenças legais e administrativas que envolvem as categorias. Na etapa de entrevista, não foram incluídos os servidores que se desligaram para tomar posse em outro cargo na mesma instituição, uma vez que participaram da etapa de aplicação de questionário como servidores em exercício. Também não participaram aqueles que, mesmo fazendo parte da população investigada, não concordaram em participar da pesquisa.

A carreira de Técnico-administrativo em Educação é regulamentada pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Os cargos integrantes dessa carreira são classificados em 05 (cinco) níveis, A, B, C, D e E, a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições (BRASIL, 2005).

Por sua vez, a carreira de Professor do Magistério Superior é regulamentada pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, sendo composta das classes Auxiliar, Assistente, Adjunto, Associado e Titular, destinada a profissionais habilitados em atividades acadêmicas próprias do pessoal docente no âmbito da educação superior. São atividades dessa carreira aquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além daquelas previstas em legislação específica (BRASIL, 2012)

De acordo com o levantamento realizado na etapa da pesquisa documental, houve um total de 90 desligamentos de servidores da UFCA no período de 2017 a 2021. A fim de definir os ex-servidores que participariam da entrevista semiestruturada, os desligamentos foram divididos em voluntários e involuntários, sendo os voluntários aqueles que se enquadram nos critérios de inclusão na pesquisa, com exceção dos desligamentos de servidores da UFCA que solicitaram vacância para posse em outro cargo na própria instituição. Dessa forma os critérios de inclusão na pesquisa foram estabelecidos conforme a Tabela 01.

Tabela 01 - Critérios de inclusão dos desligamentos na entrevista semiestruturada

Tipo de Desligamento	Inclusão na Pesquisa	Forma de Desligamento	Quantidade	Total
Involuntário	Não	Aposentadoria	06	10
		Demissão	01	
		Falecimento	03	

Voluntário	Não	Vacância por posse em outro cargo inacumulável na UFCA	05	05
Voluntário	Sim	Exoneração a pedido	12	75
		PDV	01	
		Redistribuição	51	
		Vacância por posse em outro cargo inacumulável em outro órgão	11	

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Dessa forma, foi enviado e-mail a 75 ex-servidores, dos quais 17 concordaram em participar da entrevista. A quantidade de participantes representa uma amostra de 22,7% da população total dos desligamentos voluntários.

Com relação à etapa de aplicação de questionário, verificou-se, de acordo com o Painel de Controle da Força de Trabalho da UFCA à época da coleta dos dados (04/05/2022), que a instituição possuía 615 servidores efetivos em exercício. Dessa forma, foi enviado e-mail, contendo o convite e o link para o formulário on-line, a todos os servidores em exercício. A coleta resultou em 155 questionários respondidos, que representa uma amostra de 25,2% da população total. A Tabela 02 apresenta a população e amostra das etapas pesquisa.

Tabela 02 - População e Amostra da Pesquisa

Instrumento	**População**	**Amostra**	**%**
Entrevista Semiestruturada	75	17	22,6%
Aplicação de Questionário	615	155	25,2%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A amostra da pesquisa é do tipo não probabilística por conveniência ou acessibilidade, em que a facilidade de acesso e a disponibilidade dos sujeitos são os critérios para a sua inclusão (VERGARA, 2009). Dessa forma, fazem parte da amostra aqueles participantes que concordaram em responder aos instrumentos de pesquisa destinados à coleta de dados, que passará a ser apresentada no próximo tópico.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi precedida da solicitação de autorização para a realização da pesquisa à instituição, que, no ato, foi representada pela PROGEP/UFCA (Apêndice A).

A pesquisa obedeceu também aos procedimentos e protocolos éticos e técnicos estabelecidos na Resolução nº 510/2016 das Ciências Humanas e Sociais, sendo aprovada no

Comitê de Ética do Hospital Universitário Onofre Lopes - HUOL/UFRN, sob nº CAAE 55701622.6.0000.5292 (Apêndice B).

Em virtude de os questionários terem sido aplicados de forma online, pela plataforma Google Forms, os participantes da pesquisa assinalaram ter conhecimento do Registro de Consentimento Livre e Esclarecido – RCLE.

3.3.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental, também conhecida como análise documental, é aquela na qual os dados são obtidos por meio de documentos, com o propósito de compreender um determinado fenômeno. Esse procedimento utiliza métodos e técnicas de captação, compreensão e análise de um universo de documentos, com bancos de dados que são considerados heterogêneo (LIMA JUNIOR *et al*., 2021)

De acordo com Cellard (2008, *apud* LIMA JUNIOR *et al*., 2021), a análise documental ocorre em duas etapas. A primeira etapa é a análise preliminar, que envolve o estudo do contexto, da natureza, da confiabilidade, dos conceitos-chave e da lógica interna dos documentos. A segunda etapa é a análise propriamente dita, que consiste na obtenção dos dados constantes nos documentos que irão possibilitar o alcance do objetivo do estudo.

Por meio da pesquisa documental, foi realizado o levantamento das admissões, desligamentos e indicadores de rotatividade de servidores no período de 2017 a 2021. Os dados analisados foram obtidos por meio de documentos como processos administrativos, relatórios, portarias, SIG's, planilhas de controle e outros documentos oficiais publicados no Portal da UFCA e no DOU, bem como por meio de consulta à Coordenadoria de Administração de Pessoal - CAP da PROGEP/UFCA.

Além de permitir a construção do Painel de Rotatividade da UFCA, a pesquisa documental permitiu o levantamento de dados para realização das outras etapas da pesquisa, quais sejam, entrevista semiestruturada e aplicação de questionários.

3.3.2 Entrevista Semiestruturada

Para essa etapa foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada a partir da taxonomia de condições de trabalho desenvolvida por Borges *et al.* (2013; 2021), com a finalidade de identificar se fatores relacionados às condições de trabalho influenciaram o processo de decisão de sair da UFCA.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os servidores que se desligaram no período de 2017 a 2021. Uma vez que a instituição não dispõe de entrevista de desligamento, esta etapa é importante para a compreensão dos fatores que contribuíram para os desligamentos dos ex-servidores que participaram da pesquisa.

O convite para participação na entrevista semiestruturada foi enviado ao e-mail dos ex-servidores, apresentando uma breve descrição da pesquisa e o link para o Formulário onde o respondente poderia manifestar seu interesse ou não em participar da entrevista.

No formulário, inicialmente, os candidatos tinham acesso a uma breve descrição da pesquisa e seu objetivo, bem como ao link para acessar e baixar uma cópia do RCLE (Apêndice C). Em seguida, havia questões com o objetivo de levantar o perfil sociodemográfico dos respondentes, por meio de perguntas como faixa-etária, gênero, cor, escolaridade, estado civil, se possuía filhos/dependentes, forma de ingresso, forma de desligamento, regime de trabalho, tempo de serviço na UFCA, entre outras. No formulário, os participantes também puderam se manifestar sobre o interesse ou não em participar da entrevista semiestruturada. No caso de interesse, o participante informou seu telefone e e-mail para posterior contato e agendamento da entrevista. Além disso, os participantes puderam optar por qual meio gostariam de ser entrevistados, bem como se autorizavam a gravação do áudio da entrevista. Por fim, os participantes também receberam o link para acessar e baixar uma cópia do Termo de Autorização para Gravação de Voz (Apêndice D).

Posteriormente, foi realizado contato individual, por e-mail, com aqueles que manifestaram interesse em participar da entrevista, a fim de agendar o dia e horário de acordo com a disponibilidade de cada participante. Das entrevistas realizadas, 15 foram por meio da plataforma Google Meet, uma entrevista por meio de ligação telefônica e uma por meio da ferramenta Zoom. Com relação a gravação do áudio das entrevistas, 16 participantes autorizaram a gravação e apenas um não autorizou, nesse caso a pesquisadora tomou nota das respostas.

O roteiro de entrevista (Apêndice E) era composto por 29 questões elaboradas com base na taxonomia de condições de trabalho de Borges *et al.* (2013), revisado por Borges *et. al.* (2021), contemplando itens relacionados às 1) condições contratuais e jurídicas; 2) exigências, contradições e condições materiais; 3) comunicação, desafio e participação; e 4) suporte e planejamento. A estrutura do Roteiro de Entrevista está exposta no Quadro 08.

Quadro 08 - Estrutura do Roteiro de Entrevista

Fatores de Condições de Trabalho	Questões
Condições contratuais e jurídicas	1 a 14
Exigências, contradições e condições materiais	15 a 21
Comunicação, desafio e participação	22 a 26
Suporte e planejamento	27 a 29

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O roteiro finalizou com duas perguntas com o intuito de investigar se as condições de trabalho percebidas, ou outros fatores que não foram abordados, influenciaram o desligamento do ex-servidor.

3.3.3 Questionário

A aplicação de questionário com os servidores em exercício teve como objetivo averiguar se à intenção de rotatividade está relacionada às condições de trabalho.

O convite para responder ao questionário foi enviado, por e-mail, a todos os servidores em exercício, com uma breve descrição da pesquisa acadêmica, convite à participação e link para acesso ao formulário online e ao RCLE (Apêndice F).

O questionário (Apêndice G) era composto por três partes ou blocos. A primeira parte (Bloco A) possuía assertivas com o intuito de levantar o perfil dos respondentes, como gênero, cor, faixa-etária, escolaridade, estado civil, se possui filhos/dependentes, se trabalhava antes de ingressar na UFCA, tempo de serviço na UFCA, forma de ingresso, grau de instrução, entre outras.

A segunda parte (Bloco B) foi composta por questões sobre a intenção de rotatividade dos servidores ativos, por meio da Escala de Intenção de Rotatividade - EIR de Siqueira *et al.* (2014). Essa escala é composta por três frases que levam o trabalhador a declarar o quanto ele pensa, planeja e tem vontade de sair da organização. Os participantes utilizam uma escala de cinco pontos que revela a frequência de cada afirmação (1 – nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes, 4 – frequentemente e 5 – sempre).

Também foram incluídas, no Bloco B, três questões com base nas desenvolvidas por Cruz Filho (2018), para levantar dados sobre a procura por informações, a realização e a aprovação em concursos públicos para outras instituições nos últimos 12 meses, com opção de resposta entre ‘sim’ e ‘não’.

Com o objetivo de identificar outros antecedentes de rotatividade relacionadas ou não as dimensões de condições de trabalho, o Bloco B encerrou com a seguinte pergunta: “Qual o principal motivo para sua intenção de deixar a UFCA?”.

O terceiro bloco (Bloco C) consistiu no Questionário de Condições de Trabalho desenvolvido por Borges *et al.* (2013), revisado por Borges *et al.* (2021) que contêm itens relacionados às: 1) condições contratuais e jurídicas; 2) exigências, contradições e condições materiais; 3) comunicação, desafio e participação; e 4) suporte e planejamento. Os itens sobre as condições contratuais e jurídicas estruturam-se com alternativas nominais para as respostas. Os demais itens usam escala com as seguintes alternativas: 1 (Nunca), 2 (Raramente), 3 (Algumas vezes), 4 (Muitas vezes), 5 (Todo o tempo) e 6 (Não se aplica).

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Nesse tópico serão apresentados a metodologia de análise dos dados encontrados com a aplicação das etapas da pesquisa.

3.4.1 Pesquisa Documental

Os dados coletados na etapa da pesquisa documental foram tratados mediante análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Inicialmente, os documentos foram separados e organizados por tipo (documentos de admissão e documentos de desligamento), em seguida os dados constantes nesses documentos foram organizados em uma planilha do Google Planilhas, sendo separados e identificados por categoria (admissão, desligamento, indicadores de rotatividade). Por fim, foram construídos gráficos e tabelas com a finalidade de apresentar as informações fornecidas pela análise.

A planilha com o bando de dados serviu de base para a construção do Painel de Rotatividade por meio do PowerBI[7], ferramenta utilizada na UFCA para realizar o monitoramento de indicadores estratégicos.

O objetivo do Painel de Rotatividade é apresentar dados de admissões, desligamentos e indicadores de rotatividade, contemplando o período de 05 (cinco) anos - 2017 a 2021. No Painel é possível verificar números de admissões e desligamentos detalhados por carreira, cargo, lotação, gênero, dentre outras classificações.

[7] O Power BI é uma coleção de serviços de software, aplicativos e conectores que trabalham juntos para transformar fontes de dados não relacionadas em informações coerentes, visualmente envolventes e interativas. (https://docs.microsoft.com/pt-br/power-bi/fundamentals/power-bi-overview)

Após a conclusão da pesquisa, o Painel de Rotatividade será disponibilizado à PROGEP para divulgação na página de Painéis de Monitoramento no Portal da UFCA[8]. Sugere-se que o painel seja atualizado no mês de janeiro de cada ano, acrescentando-se os dados do ano anterior.

3.4.2 Entrevista Semiestruturada

As entrevistas foram transcritas para realização da análise e tratamento dos dados pela técnica de análise de conteúdo, de acordo com orientações de Bardin (2006). “A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens" (BARDIN, 2016, p. 38).

A análise de conteúdo desenvolveu-se em três etapas, conforme Bardin (2016): pré-análise; exploração do material; e tratamento, inferência e interpretação dos dados.

1) pré-análise: nessa etapa foi realizada a escuta, transcrição e leitura do material, com a finalidade de elaborar indicadores para fundamentar a interpretação do material obtido;
2) na etapa de exploração do material, foram feitas a codificação, enumeração e classificação;
3) por fim, foram realizados o tratamento, inferência e interpretação dos dados. Os resultados obtidos foram organizados em quadros e tabelas, a fim de apresentar as informações fornecidas pela análise.

3.4.3 Questionário

Os dados quantitativos coletados com a aplicação de questionários foram transferidos para o *Statistical Packpage for Social Sciences* (SPSS)[9], por meio do qual foi realizada a análise estatística descritiva do perfil dos respondentes, da intenção de rotatividade e das condições de trabalho aferidas pelo Questionário. Foi realizada ainda a análise de variância (ANOVA) com o objetivo de verificar a existência de diferença significativa entre as médias das variáveis e o teste do qui-quadrado de independência com os dados categóricos. O nível de significância estatística considerado foi de 5% ($p < 0,05$). Os resultados foram apresentados por meio de gráficos e tabelas.

[8] https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/acesso-a-informacao/paineis-ufca/
[9] O Pacote Estatístico para as Ciências Sociais - SPSS é um pacote de software utilizado principalmente para a análise estatística dos dados

Para testar a relação entre as variáveis intenção de rotatividade e condições de trabalho foi usado o coeficiente de correlação de Pearson, que se trata de uma medida de associação linear entre variáveis (FIGUEIREDO FILHO e SILVA JÚNIOR, 2009).

Segundo Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), o coeficiente de correlação Pearson (r) varia de -1 a 1, onde o sinal indica direção positiva ou negativa e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis, ao passo que uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao se saber o escore da outra.

A parte qualitativa do questionário também foi analisada por meio da análise de conteúdo, conforme orientações de Bardin (2016).

O Quadro 09 apresenta, em resumo, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a abordagem da análise, os instrumentos de coleta de dados e o seu tratamento.

Quadro 09 – Síntese da metodologia da pesquisa

Problema de pesquisa	**Objetivo Geral**	**Objetivos Específicos**	**Abordagem**	**Instrumento**	**Tratamento de Dados**
Os fatores relacionados às condições de trabalho influenciam a rotatividade e intenção de rotatividade na UFCA?	Analisar os fatores das condições de trabalho que influenciam a rotatividade e intenção de rotatividade na UFCA.	Construir o Painel de Rotatividade da UFCA, com base nos dados de desligamentos, admissões e indicadores de rotatividade do período de 2017 a 2021	Qualitativa	Pesquisa Documental	Análise de Conteúdo
		Investigar se as condições de trabalho na UFCA influenciaram a decisão de desligamento dos ex-servidores da instituição	Qualitativa	Entrevista semiestrutu-rada	Análise de Conteúdo
		Averiguar se a intenção de rotatividade dos servidores em exercício está relacionada às condições de trabalho da UFCA	Quantitativa e Qualitativa	Questionário	Análise estatística descritiva, análise de variância (ANOVA), Qui-quadrado, Correlação de Pearson e análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

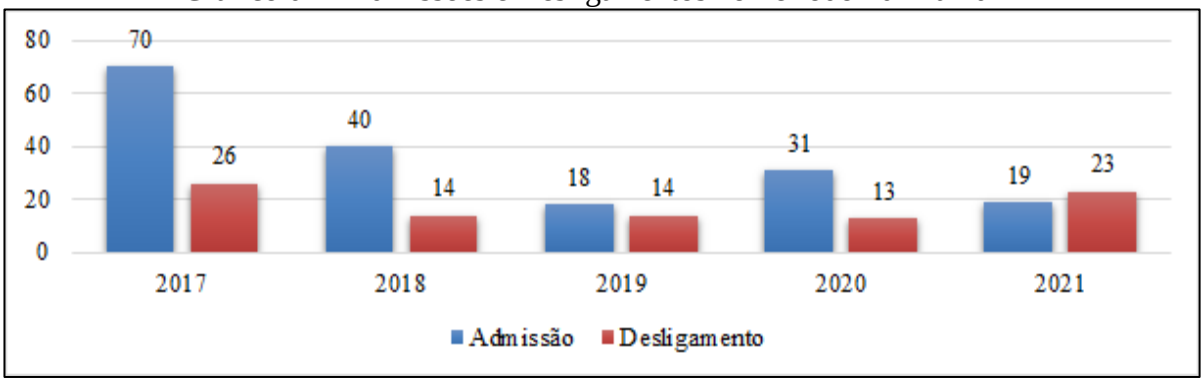
Este tópico apresenta a análise dos dados coletados nas etapas da pesquisa. Inicialmente, são apresentados os dados encontrados na pesquisa documental sobre as admissões, desligamentos e indicadores de rotatividade no período de 2017 a 2021. Em seguida, são analisados os dados levantados nas entrevistas semiestruturadas com ex-servidores. Por fim, examina-se os dados coletados com o questionário aplicado com os servidores em exercício. Os resultados encontrados são analisados e discutidos com base no referencial teórico sobre as temáticas.

4.1 ROTATIVIDADE NA UFCA

A rotatividade está relacionada ao fluxo de saídas e entradas de funcionários de uma organização (PONTES, 2014; CHIAVENATO, 2014). De acordo com os dados coletados na pesquisa documental, houve um total de 178 admissões e 90 desligamentos de servidores na UFCA, durante o período de 2017 a 2021, conforme detalhamento do Gráfico 01.

O número de admissões apresentou uma redução no decorrer do período estudado, sendo que em 2017 e 2018 ocorreram mais de 50% das admissões registradas no período. Os desligamentos, por outro lado, não apresentaram uma grande variação, sendo observado um número mais elevado nos anos de 2017 e de 2021.

Gráfico 01 - Admissões e Desligamentos no Período 2017 a 2021



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Considerando às carreiras, verifica-se que houve 84 admissões de servidores técnicos (47,2%) e 94 de servidores docentes (52,8%). Quanto aos desligamentos, observou-se maior número de desligamentos de servidores da carreira TAE, sendo 68 desligamentos de técnicos (75,6%) e 22 desligamentos de docentes (24,4%). Na Tabela 03 constam as admissões e desligamentos por carreira durante o período.

Tabela 03 - Admissões/Desligamentos Total e por Carreira

Carreira	Admissões						
	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**TOTAL**	**%**
Técnico Administrativo em Educação - TAE	20	17	05	29	13	84	47,2%
Professor do Magistério Superior - PMS	50	23	13	02	06	94	52,8%
Total de Admissões	**70**	**40**	**18**	**31**	**19**	**178**	**100%**
Carreira	**Desligamentos**						
	2017	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**TOTAL**	**%**
Técnico Administrativo em Educação - TAE	23	11	08	09	17	68	75,6%
Professor do Magistério Superior - PMS	03	03	06	04	06	22	24,4%
Total de Desligamentos	**26**	**14**	**14**	**13**	**23**	**90**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As admissões ocorreram, na sua maioria, por meio de concurso público realizado pela UFCA, em seguida por admissões por meio de redistribuição, e por último por aproveitamento de concurso realizado por outras IFEs. Na Tabela 04, a seguir, consta a discriminação do total de admissão por forma de ingresso.

Tabela 04 - Admissões por tipo

Admissões por tipo	TAE	PMS	TOTAL	%
Concursos públicos realizados pela UFCA	33	76	109	61,2%
Redistribuição	39	17	56	31,5%
Aproveitamento de concurso de outras IFES	12	1	13	7,3%
Total de Admissões	**84**	**94**	**178**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com relação aos desligamentos, observa-se, conforme Tabela 05, que a maior parte ocorreu por meio de redistribuição para outras IFES (56,7%). Em segundo lugar aparecem os desligamentos em virtude de vacância por posse em outro cargo inacumulável, seguido por exoneração a pedido. Sendo esses classificados como desligamentos voluntários, que são, na concepção de Mobley (1982), aqueles com os quais as organizações devem preocupar-se mais, uma vez que podem estar ocorrendo em razão de desajustes no ambiente organizacional.

Tabela 05 - Desligamentos por tipo

Desligamentos por tipo	TAE	PMS	TOTAL	%
Redistribuição	38	13	51	56,7%
Posse em outro cargo inacumulável	12	04	16	17,8%
Exoneração a pedido	09	03	12	13,3%
Aposentadoria	05	01	06	6,7%
Falecimento	02	01	03	3,3%
Demissão	01	00	01	1,1%
Programa de Demissão Voluntária – PDV	01	00	01	1,1%
Total de Desligamentos	**68**	**22**	**90**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir dos números de desligamento e admissões, a UFCA realiza, anualmente, o cálculo dos indicadores de rotatividade, por meio da seguinte fórmula: [(INGRESSOS + DESLIGAMENTOS)/2] / (EFETIVO MÉDIO DO PERÍODO)} * 100. O efetivo médio do período é calculado com base na média de servidores, considerando o início e o fim de cada período (ano), conforme a fórmula: (efetivo no início do período + efetivo no final) / 2.

Dessa forma, conforme o levantamento realizado na pesquisa documental, foram utilizados os dados da Tabela 06 para o cálculo dos Indicadores de Rotatividade da UFCA nos anos de 2017 a 2021.

Tabela 06 - Dados para cálculo do indicador de rotatividade na UFCA

Ano	Admissões			Desligamentos			Efetivo Médio do Período		
	Total	TAE	PMS	Total	TAE	PMS	Total	TAE	PMS
2017	70	20	50	26	23	3	548	273,5	274,5
2018	40	17	23	14	11	3	582,5	274,5	308
2019	18	5	13	14	8	6	597,5	276	321,5
2020	31	29	2	13	9	4	609	285	324
2021	19	13	6	23	17	6	616,5	293	323

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na pesquisa documental verificou-se que a instituição calcula apenas o indicador geral, que engloba as duas carreiras. No presente estudo, com a finalidade de fazer uma análise comparativa, foi calculado também o indicador de rotatividade de cada carreira, consoante Tabela 07. Verificou-se ainda que a instituição estabeleceu uma meta anual para o indicador de

rotatividade, que é o percentual máximo do indicador de rotatividade desejado pela instituição, considerando ambas as carreiras.

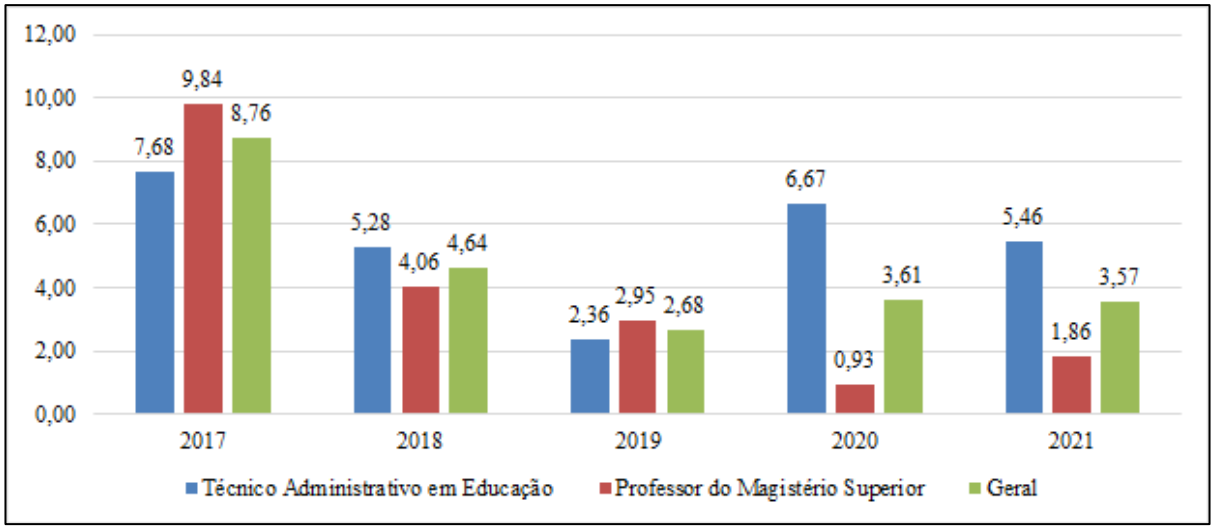
Tabela 07 - Indicadores de Rotatividade da UFCA: 2017 a 2021

Carreira/ano	2017	2018	2019	2020	2021
Técnico Administrativo em Educação	7,68%	5,28%	2,36%	6,67%	5,46%
Professor do Magistério Superior	9,84%	4,06%	2,95%	0,93%	1,86%
Indicador de Rotatividade Geral	**8,76%**	**4,64%**	**2,68%**	**3,61%**	**3,57%**
Meta Anual (Geral)	3,00%	2,50%	2,00%	1,50%	5,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os maiores indicadores do período foram registrados no ano de 2017, no qual houve maior número de admissões de servidores, principalmente de docentes. Observa-se que o indicador geral registrou uma queda no decorrer do período estudado, que pode ser explicada também pela diminuição no ingresso de servidores. Apesar de haver uma queda no indicador geral, que atingiu menor taxa em 2019, o indicador de rotatividade dos cargos técnicos registrou um aumento nos últimos dois anos - 2020 e 2021, conforme pode ser observado no Gráfico 02.

Gráfico 02 - Indicadores de Rotatividade da UFCA: 2017 a 2021

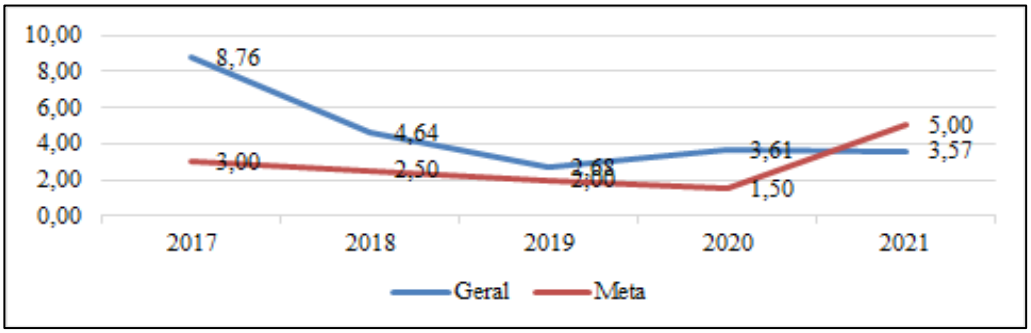


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Verifica-se ainda que, em quase todos os anos (2017 a 2020), o indicador de rotatividade ficou acima da meta estabelecida, isto é, acima do indicador desejado. A exceção foi o ano de 2021, no qual o indicador ficou dentro da meta, de acordo com o demostrado no Gráfico 03. Isso ocorreu porque, inicialmente, estabeleceu-se que a meta seria reduzida em 0,5% a cada ano, contudo, diante da inviabilidade da redução pretendida, e com a finalidade de se adequar

ao PDI e estabelecer uma meta mais realista, a mesma foi revisada e ficou estabelecida, a partir de 2021, uma meta anual de 5%.[10]

Gráfico 03 - Rotatividade Geral x Meta Anual



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com Andrade (2004), não há um número em si que defina o índice ideal de rotatividade, senão aquele que permite à organização reter seu pessoal de boa qualidade. O autor acrescenta também a importância de comparar os índices de diferentes períodos para verificar a tendência na evolução dos fatores causadores da rotatividade ou analisar o resultado de ações de retenção de pessoal adotadas pela organização.

De acordo com a literatura, outra forma de calcular o indicador de rotatividade é considerando apenas os desligamentos. Andrade (2014) aponta fórmula a seguir para esse cálculo: MP = D/M, onde MP é a movimentação de pessoal, D é o número de pessoas que se desligaram e M é a média de colaboradores no período. Com base nessa metodologia, foram realizados os cálculos utilizando apenas os dados de desligamentos em relação a quantidade média de efetivos, obtendo os dados da Tabela 08.

Tabela 08 - Indicadores de Rotatividade de Desligamento

Carreira/ano	2017	2018	2019	2020	2021
Técnico Administrativo em Educação	8,41%	4,01%	2,90%	2,81%	6,60%
Professor do Magistério Superior	1,09%	0,97%	1,87%	1,23%	2,19%
Rotatividade Geral	4,74%	2,40%	2,34%	1,97%	4,07%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Considerando apenas os Indicadores de Rotatividade de Desligamento, nota-se que os maiores indicadores são referente aos servidores técnicos-administrativos, uma vez que essa carreira apresentou mais registros de desligamentos no período analisado. Fazer essa análise é

[10] Conforme informações da Coordenadoria de Administração de Pessoal da PROGEP em 01/08/2022.

importante porque possibilita uma visão acerca de como se comporta o indicador considerando apenas os desligamentos de servidores, que é o que a instituição deseja mitigar.

A partir da pesquisa documental também foi possível levantar outros dados acerca das admissões e desligamentos no período, como o gênero, cargo, classe do cargo e lotação dos servidores. Quando ao gênero, observa-se que em relação à admissão, há um equilíbrio nos quantitativos de ingressos de servidores do sexo feminino e masculino. Já com relação aos desligamentos, foi observado um percentual maior de egressos do sexo masculino (Tabela 09).

Tabela 09 - Admissão e Desligamentos por Gênero

Sexo	**Admissão**	**(%)**	**Desligamento**	**(%)**
Feminino	85	47,8%	37	41,1%
Masculino	93	52,2%	53	58,9%
Total	178	100%	90	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com Mobley (1979), as características pessoais, como o gênero do trabalhador, por exemplo, pode ser um dos preditores de rotatividade. Um estudo realizado por Moynihan e Landuyt (2008) mostrou, entre outros fatores, que as mulheres são menos propensas a declarar a intenção de se desligar da organização.

No que tange às admissões e desligamentos relacionados aos cargos e às classes dos cargos de técnicos-administrativos em educação, verifica-se que não há discrepâncias entre os desligamentos dos cargos de nível médio (D) e os cargos de nível superior (E). No período registrou-se apenas 01 admissão de cargo do nível C (Tabela 10).

Tabela 10 - Desligamentos por classe (TAE)

Classe TAE	**Admissão**	**(%)**	**Desligamento**	**(%)**
C	01	1,2%	00	0
D	39	46,4%	35	51,5%
E	44	52,4%	33	48,5%
Total	84	100%	68	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Dentre os cargos da classe D, verifica-se maior rotatividade do cargo de Assistente em Administração. Já com relação aos cargos da classe E, observa-se maior registro de admissões e desligamentos no cargo de Administrador. Observa-se ainda, conforme Tabela 11, que alguns cargos registraram desligamentos, mas não apresentaram reposições dentro do período

analisado, a exemplos dos cargos de Técnico de Tecnologia da Informação (07 desligamentos e nenhuma admissão) e Secretário Executivo (08 desligamentos e 01 admissão).

Com relação ao cargo de Técnico de TI, observa-se que foi homologado recentemente (junho/2022) o Concurso para Técnico-administrativo em Educação regido pelo Edital nº 07/2022/UFCA que oferta 06 (seis) vagas para o cargo de Técnico de Tecnologia da Informação, com a finalidade de repor o quadro de servidores desse cargo, sendo nomeados 10 (dez) Técnicos de TI aprovados no concurso. O cargo de Secretário Executivo, por sua vez, foi extinto pelo Decreto nº 9.262/2018, o qual também vedou a abertura de concurso público para o seu provimento.

Diante do exposto, recorre-se ao que a literatura trata sobre os impactos da rotatividade para a organização, como sobrecarga para os trabalhadores remanescentes e a diminuição ou interrupção da produtividade, que prejudica a eficiência e o desempenho da organização (ANDRADE, 2004; ROP et al., 2014; RODRIGUES, 2015; CHIAVENATO, 2014; PONTES, 2014).

Tabela 11 - Admissões e Desligamentos por Cargo e Classe (TAE)

Classe do Cargo	Cargo	Admissão	Desligamento
C	Auxiliar de Enfermagem	01	00
D	Assistente em Administração	28	23
	Revisor de Texto Braille	01	00
	Técnico de Laboratório/Área	06	05
	Técnico de Tecnologia da Informação	00	07
	Técnico em Eletricidade	01	00
	Técnico em Enfermagem	01	00
	Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais	02	00
	Total – D	**39**	**35**
E	Administrador	10	11
	Analista de Tecnologia da Informação	01	02
	Arquiteto e Urbanista	02	02
	Arquivista	01	00
	Assistente Social	02	00
	Bibliotecário-documentalista	01	01
	Contador	02	02

Classe do Cargo	Cargo	Admissão	Desligamento
	Engenheiro de Segurança do Trabalho	01	00
	Engenheiro/Área	03	01
	Estatístico	01	00
	Farmacêutico	00	02
	Jornalista	01	01
	Médico/Área	05	02
	Pedagogo	03	01
	Programador Visual	01	00
	Psicólogo/Área	02	00
	Secretário Executivo	01	08
	Sociólogo	01	00
	Técnico Desportivo	01	00
	Tecnólogo em Gestão Pública	01	00
	Tecnólogo/Formação	03	00
	Total - E	**44**	**33**

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com relação a classe do cargo de docente, a Lei nº 12.772/2012 estabelece que o ingresso na Carreira do Magistério Superior se dará sempre no primeiro nível da classe, com denominação de Auxiliar (se graduado ou especialista), Assistente A (se mestre) ou Adjunto A (se doutor). Dessa forma as admissões de docentes por meio de concurso ocorrem sempre nessa classe. A maioria das redistribuições de docentes também foram da classe A, com exceção de 04 (quatro) docentes da classe D com denominação de Associado, 01 (um) da Classe B - Assistente e 01(um) da Classe C - Adjunto.

A Lei 12.772/2012 determina ainda que o concurso público deve ter como requisito de ingresso o título de doutor na área exigida no concurso, que poderá ser dispensado, conforme decisão do conselho superior, e substituído por um inferior, quando se tratar de área com grave carência de detentores do título de doutor. Por essa razão, verifica-se que a maior parte das admissões (55,3%) ocorreram na Classe A, com denominação de Adjunto A.

Tabela 12 - Admissões por Classe (Professor)

Classe – Denominação	Quantidade	(%)
A – Auxiliar	11	11,7%
A - Assistente A	25	26,6%
A - Adjunto A	52	55,3%
B - Assistente	01	1,1%
C - Adjunto	01	1,1%
D – Associado	4	4,2%
Total	94	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com relação aos desligamentos, observa-se que o maior número de professores egressos é da Classe C, com denominação de Adjunto (45,6%).

Tabela 13 - Desligamentos por Classe (Professor)

Classe – Denominação	Quantidade	(%)
A – Auxiliar	03	13,6%
A - Assistente A	01	4,5%
A - Adjunto A	05	22,7%
B – Assistente	02	9,1%
C – Adjunto	10	45,5%
D – Associado	01	4,5%
Total	22	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No que se refere à lotação, os setores da UFCA são estruturados em Reitoria[11], Pró-Reitorias[12], Órgãos Complementares[13], Órgãos Suplementares[14] e Unidades Acadêmicas[15]. Nota-se, conforme Tabela 14, que ocorreu maior quantidade de admissões e desligamentos nas

[11] A Reitoria é o órgão executivo central que administra, coordena, fiscaliza e superintende as atividades universitárias da UFCA.
[12] As Pró-Reitorias são órgãos superiores vinculados à Reitoria, responsáveis pela execução de atividades ligadas direta ou indiretamente à finalidade da instituição. Exemplo: Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Ensino.
[13] Os órgãos complementares são ligados diretamente a Reitoria da UFCA, realizando atividades de assessoramento e execução de funções administrativas na instituição. Exemplo: Auditoria Interna, Cerimonial, Secretaria de Acessibilidade.
[14] Os órgãos suplementares realizam atividades administrativas na instituição, garantindo o suporte técnico e operacional para que as atividades-fim possam ser executadas. Exemplo: Diretoria de Infraestrutura, Diretoria de Tecnologia da Informação.
[15] As Unidades Acadêmicas são responsáveis pela atividade-fim da Universidade, o ensino, operacionalizando e interligando os cursos de áreas afins. Exemplo: Centro de Ciência e Tecnologia, Centro de Ciências Sociais Aplicas.

Unidades Acadêmicas (69,6%), o que pode ser explicado pelo fato de que tanto os docentes quanto os técnicos poderem ser lotados nessas Unidades.

Tabela 14 - Admissão e Desligamento por Unidade de Lotação

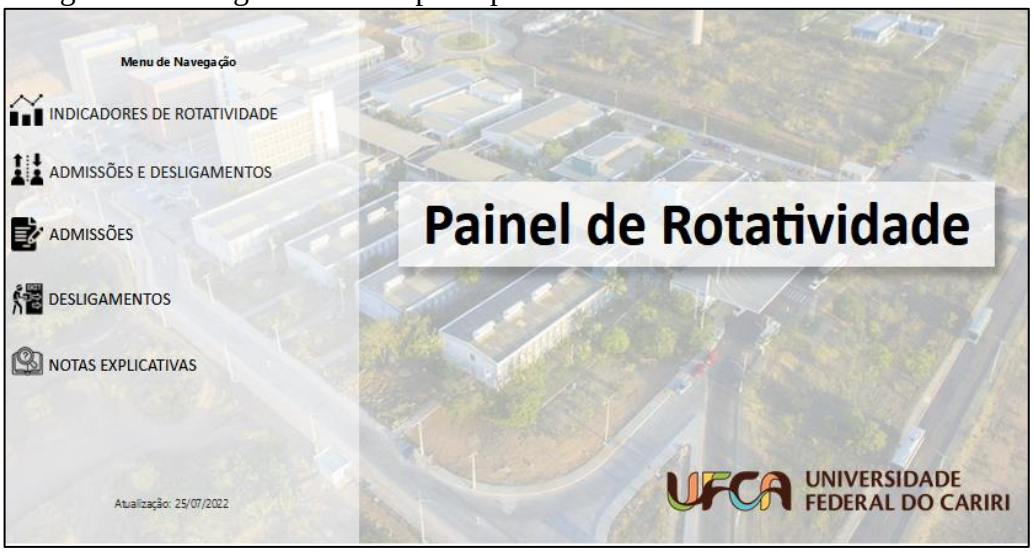
Lotação	Admissão	(%)	Desligamento	(%)
Reitoria	00	-	01	1,1%
Pró-Reitorias	37	20,8%	23	25,6%
Órgãos Complementares	06	3,4%	00	-
Órgãos Suplementares	11	6,2%	20	22,2%
Unidades Acadêmicas	124	69,6%	46	51,1%
Total	178	100%	90	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir dos dados coletados na etapa de pesquisa documental foi construído o Painel de Rotatividade da UFCA, por meio do Power BI, cuja interface possibilita uma visualização mais dinâmica dos dados, cumprindo, assim, com o primeiro objetivo específico deste estudo: construir o Painel de Rotatividade da UFCA, com base nos dados de desligamentos, admissões e indicadores de rotatividade do período de 2017 a 2021. Na Figura 05, a seguir, costa imagem do menu principal do Painel.

O Painel de Rotatividade será disponibilizado à PROGEP para divulgação na página de painéis de monitoramento no Portal da UFCA, como forma de propiciar maior controle e transparência dos dados de admissão e desligamento da instituição.

Figura 05 - Imagem do menu principal do Painel de Rotatividade da UFCA



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

4.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO E DESLIGAMENTOS DE EX-SERVIDORES DA UFCA

A etapa de entrevista semiestruturada foi aplicada no período de 04 a 31 de maio de 2022 com os ex-servidores que solicitaram desligamento da UFCA no período de 2017 a 2021. Conforme o levantamento documental, houve 90 desligamentos nesse período. Desse total, 80 são voluntários, ou seja, são decorrentes de pedido de exoneração, vacância por posse em outro cargo inacumulável e redistribuição.

Verificou-se que, dentre os pedidos de vacância, cinco foram de servidores que ingressaram em outro cargo na UFCA, permanecendo na instituição. Esses participaram apenas como servidores em exercício na etapa de aplicação de questionário sobre intenção de rotatividade e condições de trabalho. Portanto, a população-alvo foi 75 ex-servidores que se desligaram voluntariamente no período investigado. Ainda na pesquisa documental, foram colhidos os e-mails dos ex-servidores para envio do convite à participação na pesquisa. Assim, foi enviado e-mail a 75 ex-servidores, dos quais 17 concordaram em participar da entrevista, conforme detalhamento da Tabela 15.

A redistribuição é o tipo de desligamento que apresentou maior número de registros (68%). Os ex-servidores redistribuídos que participaram da entrevista representam 27,4% da população de ex-servidores redistribuídos. A modalidade de exoneração a pedido representa o segundo maior número de registros (16%). Os ex-servidores que pediram exoneração e participaram da entrevista representam 25% do total de servidores que pediram exoneração. Não houve a adesão à entrevista dos servidores que se desligaram nas demais modalidades. Portando, fazem parte da amostra 03 (três) ex-servidores que pediram exoneração e 14 (quatorze) que foram redistribuídos para outras instituições, totalizando 17 participantes, que representam 22,7% da população.

Tabela 15 - População e participantes da entrevista por tipo de desligamento

Tipo de desligamento	População	(%)	Amostra	(%)
Redistribuição	51	68%	14	27,4%
Exoneração a Pedido	12	16%	03	25%
Vacância por posse em outro cargo	11	14,7%	00	-
PDV	01	1,3%	00	-
Total	75	100%	17	22,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com relação à carreira, os ex-servidores de cargos técnicos representam 73,3% e os docentes 26,7% da população total. Observa-se que participaram da entrevista 21,8% dos ex-servidores técnicos e 25% dos ex-servidores da carreira docente (Tabela 16).

Tabela 16 - População e amostra da entrevista por carreira

Carreira	População	(%)	Amostra	(%)
Técnico-administrativo em Educação	55	73,3%	12	21,8%
Professor do Magistério Superior	20	26,7%	5	25%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Relacionando o tipo de desligamento e a carreira dos participantes das entrevistas, observa-se que entre os entrevistados que pediram exoneração, todos eram de cargo técnico e, dos que foram redistribuídos, 09 eram técnicos e 05 docentes.

Tabela 17 - Participantes entrevistados por carreira e tipo de desligamento

Tipo de desligamento	Técnico-administrativo	(%)	Docente	(%)
Exoneração a Pedido	03	25%	00	-
Redistribuição	09	75%	05	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os cargos dos participantes não foram especificados a fim de preservar sua identidade, haja vista que durante o período ocorreu apenas um desligamento de determinados cargos, sendo possível identificar os ocupantes. Os setores de lotação dos respondentes também serão preservados pelo mesmo motivo.

4.2.1 Caracterização dos participantes

Passando-se à caracterização dos ex-servidores que participaram da entrevista semiestruturada, observa-se que 41,2% são do gênero feminino e 58,8% do gênero masculino (Tabela 18).

Tabela 18 - Gênero dos entrevistados

Gênero	Contagem	(%)
Feminino	7	41,2%
Masculino	10	58,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quando à faixa etária, a maior parte dos ex-servidores entrevistados possuem idade entre 31 e 40 anos, conforme detalhamento da Tabela 19.

Tabela 19 - Faixa etária dos entrevistados

Faixa Etária	Contagem	(%)
30 anos ou menos	01	5,9%
31 a 40 anos	11	64,7%
41 a 50 anos	03	17,6%
51 a 60 anos	02	11,8%
Total	17	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os participantes foram questionados quanto a cidade/estado onde moravam quando ingressaram na UFCA. Conforme respostas, observou-se que 07 (sete) participantes moravam em cidades do Ceará, sendo 02 (dois) em cidade da região do Cariri e 05 (cinco) em outras cidades do Ceará, 06 (seis) moravam em outros estados do Nordeste e 04 (quatro) vieram da região Sul ou Sudeste (Tabela 20). Os nomes das cidades não serão divulgados a fim de preservar a identidade dos participantes.

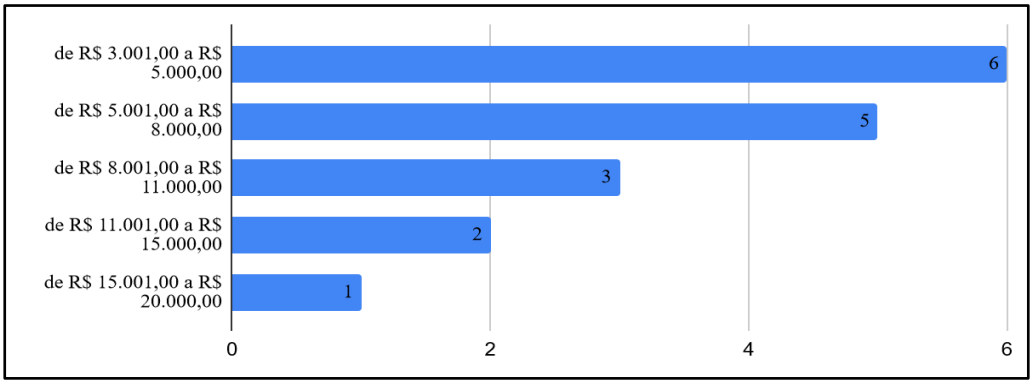
Tabela 20 - Cidade de origem dos entrevistados

Cidade de origem dos entrevistados	Contagem	(%)
Cidade localizada no Cariri	2	11,8%
Outra cidade localizada no Ceará	5	29,4%
Cidade localizada no Nordeste	6	35,3%
Cidade localizada no Sul ou Sudeste	4	23,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tratando-se da remuneração que recebiam na UFCA, a maior parte dos entrevistados declarou que recebiam remuneração entre R$ 3.001,00 e R$ 8.000,00 (Gráfico 04).

Gráfico 04 - Remuneração dos participantes da entrevista



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em relação à forma de ingresso, conforme se verifica na Tabela 21, a maioria dos entrevistados ingressaram na instituição por meio de Concurso Público realizado pela UFCA.

Tabela 21 - Forma de ingresso dos entrevistados

Forma de Ingresso	Contagem	(%)
Concurso Público realizado pela UFCA	12	70,6%
Era servidor da Universidade Federal do Ceará - UFC quando a UFCA foi criada	2	11,8%
Redistribuição	1	5,9%
Concurso público realizado por outra Instituição (aproveitamento)	2	11,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quanto ao estado civil, 09 (nove) participantes são casados ou vivem em união estável e 08 (oito) são solteiros (Tabela 22).

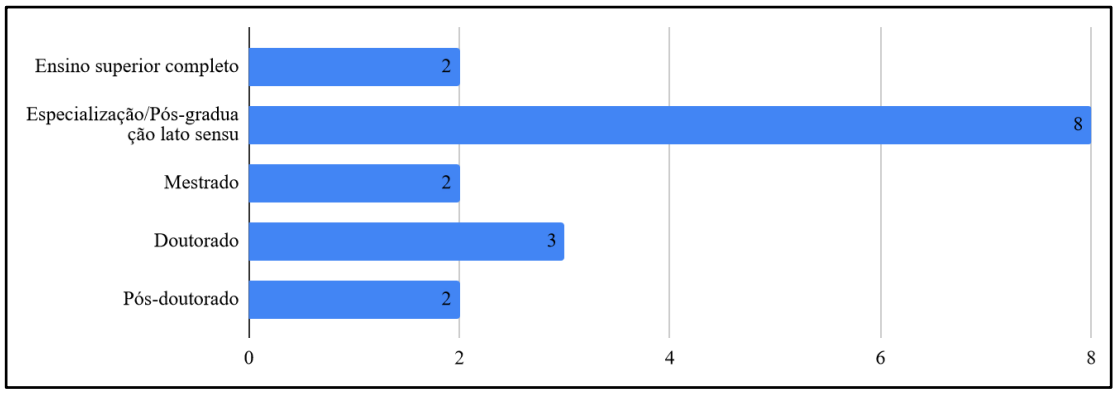
Tabela 22 - Estado civil dos entrevistados

Estado civil dos entrevistados	Contagem	(%)
Casado(a)	7	41,2%
União estável	2	11,8%
Solteiro(a)	8	47,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quanto ao nível de escolaridade à época do desligamento, uma maior quantidade dos participantes declarou possuir especialização/pós-graduação *lato sensu*, conforme dados do Gráfico 05.

Gráfico 05 - Escolaridade dos entrevistados

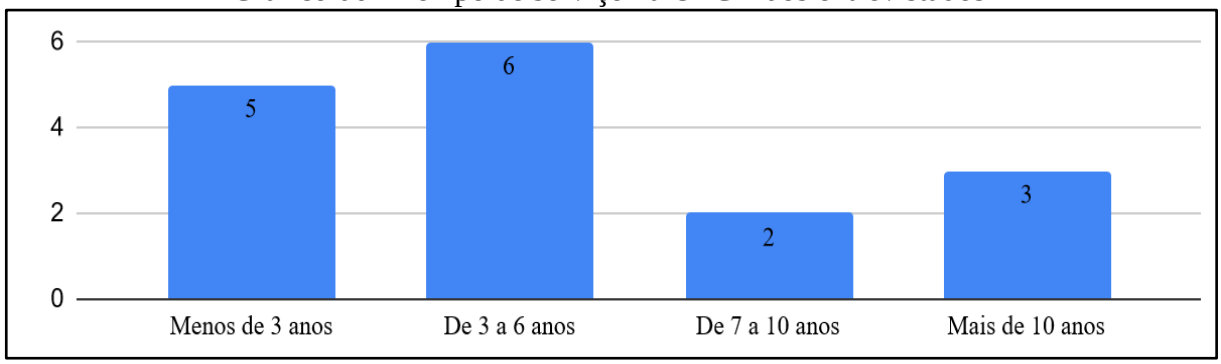


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quanto ao tempo de serviço na UFCA, verifica-se que a maior parte dos ex-servidores entrevistados (35,3%) declararam que possuíam “de 3 a 6 anos” de tempo de serviço quando se

desligaram da instituição, verifica-se ainda que 29,4% ainda estavam em período de estágio probatório quando deixaram a UFCA (“Menos de 3 anos”). Os que possuíam a “De 7 a 10 anos” anos representam 11,8% e os que possuíam “Mais de 10 anos” são 17,6% dos entrevistados (Gráfico 06). Esses dados vão ao encontro de outras pesquisas que demonstram que quanto maior o tempo de serviço, menor a probabilidade de o trabalhador deixar a organização (CRUZ FILHO, 2018).

Gráfico 06 - Tempo de serviço na UFCA dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quase a totalidade dos participantes (16) declarou que não realizou entrevista de desligamento ao sair da UFCA, apenas um declarou que realizou. Contudo, de acordo com o levantamento documental, observou-se que essa prática não é adotada pela instituição. Dessa forma, a entrevista que ocorreu com um dos participantes pode ter sido uma prática do setor de lotação ou do gestor do ex-servidor.

Por fim, em relação ao perfil funcional após a saída da UFCA, verificou-se que todos os ex-servidores estão trabalhando atualmente. Os entrevistados que se desligaram por redistribuição permanecem trabalhando em instituições do setor público, e aqueles que solicitaram exoneração, encontram-se no setor privado (Tabela 23).

Tabela 23 - Perfil funcional dos entrevistados após desligamento

Pergunta	Respostas		(%)
Está trabalhando atualmente?	Sim	17	100%
Se sim, em qual setor?	Setor privado	03	17,6%
	Setor público	14	82,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir da análise do perfil dos entrevistados, é possível observar que há um maior número de desligamentos de servidor da carreira dos cargos técnicos-administrativos. Os três pedidos de exoneração analisados partiram de servidores dessa carreira, que atualmente

encontram-se trabalhando em empresas privadas. A maior parte dos desligamentos foi por meio de redistribuição, que, provavelmente, pode estar relacionado ao fato da maioria dos ex-servidores vir de cidades de outros estados e regiões. Observou-se ainda que o Concurso Público foi a forma de ingresso mais mencionada.

Esses dados remetem ao que foi exposto por Rodrigues (2015), o qual apontou que um fator que frequentemente coopera para o desligamento dos servidores das IFES é que muitas universidades ou *campi*, localizados em cidades do interior, recrutam e selecionam, por meio dos concursos públicos, candidatos de todas as regiões do país, e grande parte desses, após ingressarem no serviço público, deseja retornar para sua cidade de origem, utilizando-se do instituto da redistribuição.

No próximo tópico, que trata da análise do conteúdo das entrevistas, será possível fazer um levantamento acerca das condições de trabalho na UFCA, a partir da percepção dos ex-servidores, e identificar a relação dos desligamentos com as condições de trabalho percebidas.

4.2.2 Resultado e Discussão das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com 17 ex-servidores da UFCA, que se desligaram da instituição no período de 2017 a 2021, e que aceitaram, voluntariamente, participar da pesquisa. A aplicação de entrevistas procurou atender ao objetivo específico: “Investigar se as condições de trabalho na UFCA influenciaram a decisão de desligamento dos ex-servidores da instituição”. No Quadro 10 consta o perfil dos entrevistados. Os cargos e setores de lotação não serão mencionados com a finalidade de resguardar a identidade dos participantes.

Quadro 10 - Perfil dos entrevistados

Participantes	Gênero	Carreira	Faixa-etária	Tempo de serviço	Escolaridade	Desligamento	Ano
Participante 1	M	TAE	41 a 50 anos	Menos de 3 anos	Especialização	Redistribuição	2017
Participante 2	F	TAE	31 a 40 anos	Menos de 3 anos	Especialização	Redistribuição	2017
Participante 3	M	TAE	31 a 40 anos	Menos de 3 anos	Especialização	Redistribuição	2020
Participante 4	M	PMS	31 a 40 anos	Menos de 3 anos	Doutorado	Redistribuição	2017
Participante 5	M	TAE	30 anos ou menos	De 3 a 6 anos	Graduação	Exoneração	2021
Participante 6	M	TAE	31 a 40 anos	De 3 a 6 anos	Especialização	Redistribuição	2018
Participante 7	F	TAE	31 a 40 anos	De 3 a 6 anos	Mestrado	Exoneração	2021
Participante 8	F	PMS	41 a 50 anos	De 7 a 10 anos	Doutorado	Redistribuição	2018

Participante 9	M	PMS	51 a 60 anos	Mais de 10 anos	Pós-doutorado	Redistribuição	2021
Participante 10	M	TAE	30 anos ou menos	Menos de 3 anos	Mestrado	Redistribuição	2021
Participante 11	M	TAE	31 a 40 anos	De 3 a 6 anos	Especialização	Exoneração	2021
Participante 12	F	PMS	31 a 40 anos	De 3 a 6 anos	Pós-doutorado	Redistribuição	2020
Participante 13	M	PMS	41 a 50 anos	Menos de 3 anos	Doutorado	Redistribuição	2019
Participante 14	F	TAE	31 a 40 anos	De 3 a 6 anos	Graduação	Redistribuição	2019
Participante 15	M	TAE	31 a 40 anos	De 3 a 6 anos	Especialização	Redistribuição	2020
Participante 16	F	TAE	31 a 40 anos	De 3 a 6 anos	Especialização	Redistribuição	2019
Participante 17	F	TAE	31 a 40 anos	De 3 a 6 anos	Especialização	Redistribuição	2020

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com a realização das 17 entrevistas, observou-se a ocorrência da saturação teórica, momento em que deve ser interrompida a coleta de dados, considerando que sua continuidade não seria mais produtiva (GLASER e STRAUSS, 1967 *apud* FONTANELLA e MAGDALENO JÚNIOR, 2012). A maior parte das entrevistas tiveram o seu áudio gravado mediante o consentimento dos participantes. Apenas um dos participantes não autorizou a gravação, nesse caso a pesquisadora tomou notas da entrevista. Os áudios foram transcritos pela própria pesquisadora, com vistas ao tratamento por meio da análise de conteúdo, conforme orientações de Bardin (2016). Algumas partes das transcrições, como nomes de setores, nomes de pessoas e situações específicas, foram suprimidas a fim de resguardar o anonimato dos participantes.

O roteiro da entrevista foi dividido em quatro blocos. Cada bloco representa um fator das condições de trabalho, conforme a taxonomia de Borges *et al.* (2021). Dessa forma o roteiro foi divido em: Condições Contratuais e Jurídicas; Exigências, Contradições e Condições Materiais; Comunicação, Desafio e Participação; e Suporte e Planejamento. As perguntas ou itens que compõem os blocos são subcategorias desses fatores. As respostas foram organizadas por códigos definidos em cada subcategoria, onde a frequência indica a semelhança da percepção entre os entrevistados.

4.2.2.1 Avaliação das Condições Contratuais e Jurídicas

As condições contratuais e jurídicas estão relacionadas ao regime jurídico, sistemas de incentivo e ao tempo dedicado ao trabalho (BORGES *et al.*, 2021). Esses aspectos foram abordados em 12 subcategorias ou questões.

Ambas as carreiras se submetem ao regime jurídico instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, observadas as disposições específicas constantes na Lei de cada carreira, a saber, a Lei nº 11.090/05 dos TAEs e a Lei nº 12.772/12 dos docentes.

Consoante a Lei nº 11.090/2005, a remuneração dos servidores técnicos-administrativos é composta pelo vencimento básico, de acordo com o nível de classificação e de capacitação do servidor, acrescido dos incentivos previstos e de outras vantagens pecuniárias estabelecidas em lei, como auxílio alimentação, auxílio transporte, auxílio saúde e auxílio creche. No Quadro 11, a seguir, constam os vencimentos básicos, considerando o primeiro nível de capacitação, por classe do cargo.

Quadro 11 - Vencimento básico da carreira TAE

Classe do Cargo	Valor
A	R$ 1.326,72
B	R$ 1.606,41
C	R$ 1.945,07
D	R$ 2.446,96
E	R$ 4.180,66

Fonte: Adaptado de Brasil (2005)

O servidor dessa carreira também poderá receber Incentivo à Qualificação, caso possua educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular. Quanto ao desenvolvimento na carreira, o servidor técnico poderá mudar de nível de capacitação e de padrão de vencimento por meio da Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional. A progressão não implica em mudança de nível de classificação, ou seja, um servidor ocupante de um cargo da classe D não poderá progredir para um cargo da classe E.

A remuneração do Professor do Magistério superior é composta pelo vencimento básico, de acordo com a classe, nível e regime de trabalho, pela Retribuição por Titulação - RT e de outras vantagens pecuniárias estabelecidas em lei, como auxílio alimentação, auxílio transporte, auxílio saúde e auxílio creche. No Quadro 12 constam os valores do vencimento básico e RT, do primeiro nível da Classe A, quando o servidor ingressa na carreira.

Quadro 12 - Vencimento básico e RT da Classe A - Professor do Magistério Superior

Classe	Denominação	Titulação	20H		40H		DE	
			Venc. Básico (R$)	RT (R$)	Venc. Básico (R$)	RT (R$)	Venc. Básico (R$)	RT (R$)
A	Adjunto A	Doutorado	2.236,29	1.068,78	3.117,22	2.580,39	4.446,51	5.123,9
	Assistente A	Mestrado	2.236,29	531,73	3.117,22	1.091,90	4.446,51	2.140,15
	Auxiliar	Especialização	2.236,29	171,79	3.117,22	410,67	4.446,51	683,29
	Auxiliar	Graduação	2.236,29	-	3.117,22	-	4.446,51	-

Fonte: Adaptado de Brasil (2012)

O desenvolvimento na carreira docente ocorre mediante progressão funcional e promoção. A progressão é a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e a promoção é a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente, na forma da Lei.

Considerando que todos os ex-servidores pertenciam ao mesmo regime jurídico, o primeiro bloco do roteiro de entrevista abordou questões sobre o tempo de dedicação ao trabalho (carga horária semanal, tipo de jornada, trabalho aos sábados e domingos, férias e descanso semanal) e remuneração (salário, recebimento de gratificação por exercício de Função Gratificada FG e Cargo de Direção - CD, adicional de insalubridade). Algumas subcategorias desse bloco foram analisadas distinguindo as repostas por carreira, para uma melhor análise comparativa.

Na primeira questão desse bloco, os ex-servidores foram questionados se à época que era servidor da instituição, a UFCA era a sua principal atividade profissional. Dos entrevistados, 15 afirmaram que a UFCA era sua única atividade profissional e 02 (dois) ex-servidores, ambos da carreira TAE, declararam que na época possuíam outra atividade remunerada. Dessa forma, a primeira pergunta resultou em dois códigos: “Sim” e “Não” conforme Tabela 24.

Tabela 24 - Existência de outros vínculos de emprego

	Códigos	TAE	PMS	Frequência
1. A UFCA era sua principal atividade profissional?	Sim	10	5	88,2%
	Não	2	0	11,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Um dos participantes declarou que prestava serviço como *Freelancer*, de forma remunerada, com carga horária de 10 horas semanais, e o outro participante declarou que

exercia atividade remunerada, como professor de instituição de ensino superior, com carga horária de 8 horas semanais.

Quanto a ter exercido função de coordenação, supervisão ou chefia (Função Gratificada - FG; Cargo de Direção - CD; Função de Coordenação de Curso - FCC), a maioria dos participantes declarou que exerceu (88,2%). Na Tabela 25, a seguir, constam as funções mencionadas durante a entrevista, que gerou 7 códigos: “FG-1”, “FG-2”, “FG-3”, “FCC”, “CD-4”, “CD-3” e “Não exerceu”. Necessário mencionar que um mesmo entrevistado pode ter exercido duas funções diferentes à época que eram servidor da UFCA.

Tabela 25 - Designação para Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD)

	Função	TAE	PMS	Frequência
2. Exerceu função de coordenação, supervisão ou chefia (FG ou CD)? Qual?	FG-02	5	0	29,4%
	FG-01	4	0	23,5%
	FCC	0	4	23,5%
	CD-04	1	2	17,6%
	Não exerceu	2	0	11,8%
	FG-03	1	0	5,9%
	CD-03	1	0	5,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Exercer FG, FCC ou CD implica a realização de atividades específicas, por tempo determinado, com retribuição no vencimento do servidor, de acordo com o código da função exercida. Essas funções são de livre nomeação e exoneração por meio de ato oficial da autoridade competente e seus valores são definidos pela Lei nº 13.328/2016.

Na ótica de um dos entrevistados, ter sido designado para um cargo de direção era uma forma de ser reconhecido pelo seu trabalho: “[...] era uma forma de reconhecimento, sempre busquei trabalhar muito, me dediquei bastante e eu era muito satisfeito” (Participante 15). Em contrapartida, outro fator percebido era que receber uma remuneração maior, pelo cargo de direção, causava um desequilíbrio na equipe: “[...] eu tinha um CD, tinha um colega que não tinha, a diferença era gritante, quase dobrava o salário, isso aí eu acho que dava uma desbalanceada na equipe.” (Participante 15)

De acordo com Cruz Filho (2018), os cargos de DAS e funções gratificadas surgem como uma oportunidade de crescimento profissional, podendo melhorar a retenção dos servidores. Um ponto relevante é estabelecer critérios justos para distribuição dessas funções,

uma vez que, como mostrou um estudo realizado por Neves e Arenas (2017), os critérios de distribuição das funções gratificadas pode ser um fator que causa insatisfação no trabalho, possuindo relação com a rotatividade de pessoal.

A terceira questão era composta de duas perguntas (3. Qual era o Regime de Trabalho? Na prática, quantas horas trabalhava por semana? e 3.1 Qual era o regime que gostaria de trabalhar na época?). Todos os ex-servidores técnicos declararam que tinham um regime de 40 horas semanais e, na prática, trabalhavam essa carga horária e todos os participantes docentes afirmaram que trabalhavam em regime de Dedicação Exclusiva - DE.

Questionados sobre qual era o regime que gostariam de trabalhar na época, todos os docentes afirmaram que era o regime de DE. Dentre os técnicos, a maioria (7 participantes) declarou que o regime de 40 horas semanais era adequado, 02 (dois) afirmaram que o regime de teletrabalho teria sido ideal, 02 (dois) mencionaram que gostariam de ter trabalhado no regime de 30 horas semanais e 01 (um) participante mencionou que gostaria de ter tido mais flexibilidade de carga horária. (Tabela 26)

Tabela 26 - Carga horária trabalhada e carga horária desejada

3. Qual era o Regime de Trabalho? Na prática, quantas horas trabalhava por semana?				**3.1 Qual era o regime que gostaria de trabalhar na época?**			
Códigos	**TAE**	**PMS**	**Frequência**	**Códigos**	**TAE**	**PMS**	**Frequência**
40H	12	-	70,6%	40H	7	-	58,9%
				30H	2	-	11,8%
				Teletrabalho	2	-	11,8%
				Mais flexibilidade	1	-	5,9%
DE	-	5	29,4%	DE	-	05	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Percebe-se que não havia insatisfação da maioria dos participantes com relação ao Regime de Trabalho na UFCA. Todos os ex-servidores docentes afirmaram que o regime de DE era o regime que gostariam de trabalhar, e a maior parte dos ex-servidores técnicos demonstraram que não estavam insatisfeitos com o regime trabalhado.

Na quarta pergunta, os ex-servidores foram questionados sobre quantos dias trabalhavam por semana. Essa pergunta gerou os seguintes códigos: “5 dias na semana”; “3 dias na semana”; “de 4 a 6 dias na semana”; “6 dias na semana”; e “7 dias na semana” (Tabela 27). Todos os participantes (12) que eram da carreira técnica afirmaram que trabalhavam 05 (cinco)

dias por semana, de segunda a sexta-feira, demonstrado, assim, uma distribuição da carga horária mais fixa.

Os docentes apresentaram uma distribuição da carga horária menos fixa, com respostas variando entre 3 e 7 dias: "[...] eu trabalhava três vezes na semana, eu lecionava e depois no restante dos dias eu tinha preparo de aulas, [...] (Participante 9); "Sete dias por semana. Docente dificilmente tem alguma folga (Participante 8)".

Tabela 27 - Quantidade de dias trabalhados por semana

	Códigos	TAE	PMS	Frequência
4. Trabalhava quantos dias por semana?	5 dias	12	1	76,4%
	3 dias	-	1	5,9%
	de 4 a 6 dias	-	1	5,9%
	6 dias	-	1	5,9%
	7 dias	-	1	5,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com relação ao horário de trabalho, verificou-se que a carga horária dos participantes era distribuída no turno diurno (08:00 às 17:00), ou noturno (13:00 às 22:00). Dessa forma, não fazia parte da natureza dos cargos e das atribuições dos participantes, o trabalho noturno de pelo menos duas horas, entre as 22:00 horas e as 5:00 horas da manhã. Contudo, a pergunta foi feita a todos os entrevistados e com base nas respostas, foram definidos os códigos demonstrados na Tabela 28: "Não trabalhou"; "já trabalhou, mas não era frequente"; e "sim, frequentemente".

Tabela 28 - Trabalho noturno (pelo menos duas horas entre 22h e 5h)

	Códigos	TAE	Docentes	Frequência
5. Trabalhou durante a noite (pelo menos duas horas entre 22h e 5h)? Quantas vezes no mês?	Não trabalhou	9	3	70,6%
	Já trabalhou, mas não era frequente	3	0	17,6%
	Sim, frequentemente	0	2	11,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Sobre essa questão, percebe-se que os servidores técnicos relataram que trabalharam nesse horário apenas mediante alguma demanda urgente, ou seja, isso não fazia parte do cotidiano do seu trabalho. Observa-se ainda, conforme as respostas, que, em alguns casos, essa situação ocorreu durante o período da pandemia da Covid, no contexto de trabalho remoto, que

exigiu adaptações por parte dos servidores quando à organização do trabalho, incluindo o tempo de dedicação ao trabalho.

> "[...] eu trabalhei no contexto de pandemia. [...] E aconteceu de dias, de ter metas, de ter aquela entrega que a gente deveria concluir, entregar para o nosso setor, para nossa chefia, e já aconteceu de ficar até tarde da noite, passar de meia-noite para poder dar conta." (Participante 3)

> "[...] as vezes na pandemia, talvez tenha sido a primeira vez que o pessoal estava trabalhando home office, foi impactante porque chegou de uma vez e aí existia uma certa dificuldade na questão organizacional. Então, essa questão organizacional influenciou as demandas, e aí eu acho que esse foi o grande problema, o pessoal precisava se reorganizar e geralmente só tinha aquele tempo para responder, onze horas, onze e meia da noite [...]" (Participante 11)

Com relação aos docentes, dois deles apontaram que essa situação era recorrente: "Sim. Era frequente, umas 15 vezes no mês" (Participante 12). Um dos docentes relaciona isso ao fato de, na época, também ter exercido cargo de gestão.

> "Sim, muitas vezes. Tinha uma frequência, principalmente nessa época que tinha o cargo. Era muito difícil, é muito difícil conciliar porque o volume de trabalho é muito grande, do cargo de chefia e docência [...] à época da UFCA, muitas vezes, pelo menos umas duas vezes por semana tinha que dar conta, principalmente quando eu tinha que dar aula no dia seguinte, então eu tinha que terminar as atividades e já organizar a aula. Então a aula, ia organizar já era muito tarde, mas eu precisava organizar a aula antes, para no outro dia a gente tá no curso, porque eu era professora, eu dava aula pela manhã, então eu tinha que arrumar um horário pra organizar isso, geralmente você acaba usando a noite." (Participante 8)

Quanto ao trabalho nos finais de semana, observa-se uma situação semelhante. A maior parte dos ex-servidores TAES afirma que não trabalhava aos sábados e domingos e uma outra parte declarou que trabalhou, mas em casos específicos, sem haver frequência. Apenas 01 (um) ex-servidor técnico afirmou que levava trabalho para realizar aos finais de semana em casa umas duas vezes ao mês (Tabela 29).

Com relação aos ex-servidores docentes, 02 (dois) afirmaram que não trabalhavam aos finais de semana e 03 (três) declararam que aos finais de semana realizavam atividades do cargo: "Sim, sempre que necessário. [...] geralmente, até hoje eu faço isso, que é usar o domingo para organizar minha semana" (Participante 8); "[...] como tinha uma carga bem alta eu utilizava o fim de semana para poder me organizar. Quase todos os finais de semana, pelo menos todos os sábados e domingos, eu tinha sempre correção de provas, trabalhos, preparo de aulas, sempre utilizava o final de semana" (Participante 9); "Sim. Eu tirava para descansar um dia, mas era sempre ao sábado ou domingo eu tinha que fazer alguma atividade. Todo final de semana." (Participante 12).

Tabela 29 - Trabalho nos fins de semana

6. Trabalhava aos sábados e domingos? Quantas vezes no mês?	Códigos	TAE	Docentes	Frequência
	Não	6	2	47,1%
	Já trabalhou, mas não era frequente	5	0	29,4%
	Sim	1	3	23,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As folgas semanais têm em vista o descanso do trabalhador, assim como sua necessidade de lazer. Portanto, o horário de descanso é crucial não só para a boa execução do trabalho, mas também para a saúde e qualidade de vida do servidor. As respostas às perguntas 5 e 6 mostram que alguns ex-servidores docentes comprometiam seu descanso durante a noite e aos fins de semana com atividades do trabalho.

Com relação ao tempo de percurso, conforme verifica-se na Tabela 30, a maioria dos ex-servidores declararam um tempo entre 10 e 30 minutos, contando com ida e volta para o local de trabalho. Apenas 02 (dois) servidores declararam um tempo maior, de 70 minutos. Dois participantes destacaram que essa questão era algo positivo do seu trabalho: “[...] era uma das coisas que eu amava em Juazeiro, porque eu conseguia morar muito perto do trabalho” (Participante 16); “[...] sempre fiz a opção de morar perto da UFCA, [...] justamente para tentar promover uma qualidade de vida melhor” (Participante 17).

Tabela 30 - Tempo de percurso para o trabalho

7. Quantos minutos demorava o percurso de ida e volta para a UFCA?	Códigos	Respostas	Frequência
	Entre 10 e 30 minutos	14	82,3%
	70 minutos	2	11,8%
	Sem tempo definido (dependia de transporte público)	1	5,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Verifica-se, portanto, que a maioria dos entrevistados não gastava um longo tempo de percurso entre sua casa e o trabalho. Dois participantes relataram ter encontrado dificuldades com transporte público à época que eram servidores da UFCA. O Campus de Juazeiro do Norte é localizado em um bairro onde ainda são poucas as residências e estabelecimentos comerciais. Por isso, ainda há dificuldade de transporte público para a localidade, o que se agrava em época de férias estudantis. Dessa forma, apesar do local ser acessível para quem se locomove de transporte próprio, torna-se dificultoso para quem depende de transporte público. “[...] acabava

gastando com táxi ou mototáxi pra ir me deixar todo dia, o fato de não ter transporte público me incomodava muito" (Participante 14).

> "[...] eu dependia de transporte público, não só eu, mas outras colegas. Então, tinha dias que eu ia para o ponto de ônibus, já teve situação de eu chegar até quase cinco horas da manhã e só pegar ônibus nove da manhã. Então isso era um problema muito sério porque a empresa não tinha um horário adequado [...] às vezes o ônibus quebrava [...], e aí quando era período de férias, que simplesmente os ônibus diminuíam as linhas, então eu dependia de carona, e aí era mais complicado porque eu saia depois das cinco e aí ficava lá fora na porta esperando alguém para pedir carona. Então, para mim foi uma das coisas que, durante o tempo que eu permaneci na Universidade, foram mais complicadas, foi realmente a questão do deslocamento." (Participante 2)

O tempo e a forma de deslocamento para o trabalho são questões relevantes a serem observadas dentro do contexto das condições de trabalho. Ao sair de casa para trabalhar, esse é um dos primeiros aspectos com a qual o trabalhador se depara. Percursos longos, congestionamentos e, principalmente, a falta de transporte para o local de trabalho podem ser fatores desencadeadores de estresse e influenciar negativamente a qualidade de vida do trabalhador. Da mesma forma, ao retornar para casa, um longo percurso compromete o seu tempo de descanso. Apesar de parecer uma questão sobre a qual a instituição não tem gerência, é possível que se estabeleça um diálogo com os municípios onde estão localizados seus *campi* a fim de que desenvolva uma política de transporte público de qualidade, com linhas regulares para a área da Universidade, com a finalidade de atender não só os servidores, mas os estudantes e a sociedade civil, quando precisam se deslocar para o campus.

Sobre se trabalhavam com horários fixos, 07 (sete) ex-servidores técnicos responderam que sim e 05 (cinco) responderam que embora tivesse um horário fixo, havia certa flexibilidade da carga horária, desde que se cumprisse a jornada de 8 horas diárias. "[...] sim, mas havia flexibilidade. Na época, a gente não tinha o ponto eletrônico ainda, então a chefia era bem flexível. Por exemplo, se eu chegasse 8:30 horas, saía 17:30 horas, se chegasse 08:10 horas, saía 17:10 horas." (Entrevistada 14)

No que tange aos docentes, todos responderam que não trabalhavam com horários fixos, um deles destacou que trabalhava com horário fixo só com relação às aulas: "Horário fixo só das aulas. O docente tem flexibilidade de organizar o seu horário" (Participante 12). Outro ex-servidor docente destacou que em virtude das atividades de gestão, que também desempenhava, trabalhava com um horário estabelecido por iniciativa própria:

> "Olha, não tinha um horário fixo, porém [...] o meu horário era tarde e noite, para cumprir minhas 8 horas, quando eu chegava as 14 horas, geralmente, saia as 22 horas. Isso, independentemente se eu tivesse aula a noite ou não, o curso que eu lecionava era noturno. Então, a tarde eu sempre ia para a UFCA, porque ou tinha reuniões, eu participava de várias ações, participava de vários fóruns públicos que tinha na UFCA. Fora a questão da docência, eu tinha outras atividades da gestão que me tomava tempo,

> então eu deixava sempre disponível para o meu trabalho era tarde e noite, das 14 às 22 horas.” (Participante 9)

Percebe-se, principalmente, em relação aos TAES, que na instituição há o estabelecimento de horários fixos de trabalho. Ainda que uma certa flexibilidade seja apontada, nota-se que há um limite que considera o horário de funcionamento da instituição e de outros setores.

> “Na verdade, tinha uma certa flexibilidade dentro daquela de 8 e 9 horas porque esse era o horário que os outros setores iam procurar a coordenação [...], que é o horário normalmente comercial. Então, às vezes, eu chegava um pouco mais tarde por conta de médico, ou saia mais cedo, mas o horário era aquele, eu tinha que chegar entre 8h e 9 horas e saia entre 17h e 18h.” (Participante 15)

Dessa forma, as respostas foram codificadas em: “Sim”; “Sim, mas havia flexibilidade”; e “Não”, conforme Tabela 31.

Tabela 31 - Trabalho em horário fixo

	Códigos	TAE	PMS	Frequência
8. Trabalhava com horários fixos de entrada e saída?	Sim	07	-	41,2%
	Sim, mas havia flexibilidade	05	-	29,4%
	Não	-	05	29,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tratando-se do tempo de descanso nos finais de semana e nas férias, a maioria (13 participantes) respondeu que conseguia usufruir dos dois (Tabela 32). Com relação as férias, quase todos os entrevistados afirmaram que conseguiam desfrutar desse período, um dos participantes afirmou que não chegou a tirar férias na UFCA, pois se desligou antes disso. Um deles pontuou que, enquanto estava na função de coordenação de curso, não conseguia usufruir suas férias, mas que ao se desligar dessa função, pode desfrutar plenamente das férias:

> “Descanso era só pela manhã. Das férias, sim. Só tive uma dificuldade quando fui coordenador do curso [...]. Nesse período, realmente, mesmo de férias eu não parava, havia sempre uma demanda na coordenação. Quando eu saí da coordenação, nas férias, sim, eu conseguia tirar umas férias plenamente, mas eu só tive essa dificuldade na questão das férias, que sempre eram interrompidas por alguma demanda profissional, quando na gestão do curso.” (Participante 9)

Com relação ao descanso no fim de semana, dois participantes docentes declararam que não conseguiam usufruir dos descansos aos finais de semana e um ex-servidor técnico afirmou que seus descansos nos finais de semana eram comprometidos devido aos deslocamentos que fazia para sua cidade/estado de origem.

> “No final de semana o descanso, muitas vezes, era comprometido. Nas férias sim, conseguia usufruir” (Participante 8)

> “Em relação ao descanso aos finais de semana, para mim, acabou que se tornou uma rotina muito cansativa porque, como eu falei, eu viajava, pegava o ônibus nove e meia da noite em Juazeiro do Norte, aí chegava aqui [...] por volta de cinco horas da manhã, as vezes seis, variava, e quando era no domingo eu pegava o ônibus daqui dez e meia e já chegava, praticamente, em Juazeiro do Norte, com o dia amanhecendo. E aí era só aquele tempo de chegar em casa, guardar minhas coisas, tomava um banho e eu já ia para o trabalho.” (Entrevistada 2)

Tabela 32 - Férias e descanso semanal

	Códigos	TAE	PMS	Frequência
9. Conseguia usufruir do tempo de férias e descanso semanal?	Sim, dos dois	11	2	76,5%
	Só das férias	1	2	17,6%
	Não teve férias (se desligou antes), mas usufruía do descanso semanal	-	1	5,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Sobre receber adicional de insalubridade (10. Tinha direito e recebia adicional de insalubridade?), todos os entrevistados (frequência: 100%) responderam que não recebiam porque a natureza de duas atividades não implicava no recebimento desse adicional.

Em relação à participação em sindicato (Tabela 33), 10 (dez) participantes afirmaram que não eram sindicalizados e 07 (sete) responderam que sim. Com relação à participação nas atividades, verificou-se que 10 (dez) entrevistados declararam que participavam das atividades sindicais, como assembleias, discussões, greves etc., e 05 (cinco) não participaram de nenhuma atividade.

Tabela 33 - Sindicalização e participação em atividades sindicais

	Códigos	TAE	PMS	Frequência
11. Era sindicalizado? Participava das atividades sindicais?	Sim e participava de atividades sindicais	3	3	35,3%
	Não, mas participou de atividades sindicais	5	-	29,4%
	Não e não participou de atividades sindicais	3	2	29,4%
	Sim, mas não participou de atividades sindicais	1	-	5,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Por fim, o primeiro bloco encerrou com uma pergunta sobre como o ex-servidor avalia que era sua remuneração na UFCA. Conforme visto anteriormente, a remuneração de ambas as carreiras é estabelecida em Lei, portanto, o valor da remuneração não é uma prática da UFCA,

mas um padrão para todas as IFES do país. Por isso, percebe-se que todos os participantes opinaram considerando a remuneração estabelecida no plano de carreira.

Nessa pergunta houve 16 respostas válidas. Observou-se que os ex-servidores que avaliaram a remuneração como “baixa” (também se enquadram aqui repostas como “ruim”), consideraram comparações com o mercado privado e com a remuneração de outras carreiras. Por outro lado, aqueles que consideraram a remuneração como “boa” (inclui respostas como “justa” e “adequada”) ou “razoável” consideraram a formação exigida para o cargo, as atribuições ou a remuneração paga pela esfera municipal, por exemplo.

> “A remuneração, eu acho que para o serviço público e para o cargo que eu exercia, que é de nível médio, era um salário bom, não era um salário ruim. Poderia ser melhor, poderia sim ser melhor, mas era um salário bom.” (Participante 5 - Ex-servidor TAE)

> “Acredito que, realmente, ainda no serviço, na administração federal, no poder executivo, os salários, dependendo os salários por questões de mérito, eu fiz curso de mestrado, eu fiz curso de doutorado, mas ainda acho isso abaixo de outros poderes, como por exemplo o judiciário, quando, às vezes, você só tem a graduação e você tem uma remuneração muito maior.” (Participante 9 - Ex-servidor Docente)

Observou-se ainda que ex-servidores da carreira TAE percebem que o recebimento de adicionais (como progressões, IQ, FG) contribuem para a melhoria da remuneração. Com relação aos docentes, a maioria avaliou sua remuneração à época da UFCA como baixa. Um dos participantes relatou apenas sua percepção atual acerca da remuneração, portanto a resposta não foi considerada. Participantes de ambas as carreiras mencionaram também a falta de reajuste salarial como algo negativo.

> “Olha, é algo que é padrão da carreira em qualquer estado que esteja, mas eu considero boa. Na época, era melhor, o custo de vida estava menor, mas agora tá ficando um pouco defasado.” (Participante 4 - Ex-servidor docente)

Diante do exposto, os códigos gerados a partir dos relatos são expostos na Tabela 34.

Tabela 34 - Remuneração

	Códigos	TAE	PMS	Frequência
12. Como você avalia sua remuneração na UFCA?	Boa (adequada, justa)	6	1	43,7%
	Baixa (ruim)	5	3	50%
	Razoável	1	-	6,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com a Teoria de Herzberg, a remuneração é considerada um fator extrínseco (fator higiênico) com impacto na insatisfação no trabalho. De acordo com essa teoria, apesar da falta dos fatores higiênicos causar insatisfação, sua presença não gera satisfação nos indivíduos (KLEIN e MASCARENHAS, 2016). Todavia, um estudo conduzido por Klein & Mascarenhas

(2016) evidenciou que a evasão de servidores é determinada principalmente por fatores motivacionais extrínsecos, como a remuneração.

Verleun (2008) aponta que a disparidade de remuneração existente entre as três esferas de Poder – Legislativo, Judiciário e Executivo – contribui para que um servidor almeje ingresso em outro órgão público, onde o cargo e carreira ofereçam melhores remuneração e benefícios. Uma pesquisa conduzida por Borges (2018) também revelou que os salário e benefícios oferecidos e a desvalorização da carreira influenciam a intenção de rotatividade dos servidores.

4.2.2.2 Avaliação dos Fatores de Exigências, Contradições e Condições Materiais

O segundo bloco do roteiro de entrevista foi composto pelos fatores de Exigências, Contradições e Condições Materiais, que englobam as seguintes subcategorias: processo burocrático; discriminação; ambiente físico; exigências; violência; respeito às limitações; e precariedade material. Esses fatores foram abordados em 07 (sete) questões, da 13 até a 19.

4.2.2.2.1 Processo Burocrático

A primeira questão desse bloco (questão 13), indagou os participantes sobre como eles avaliavam os aspectos burocráticos que faziam parte do seu trabalho na UFCA. De acordo com Borges *et al.* (2021), esse fator relaciona-se ao caráter burocrático dos processos de trabalho, como o cumprimento de normas, prescrição de tarefas, e preenchimento de formulários abrangendo aspectos de racionalidade desconhecida.

Houve uma percepção uniforme das duas carreiras acerca desse aspecto. Percebe-se que a maioria dos relatos vêm a burocracia como como algo normal na instituição, que faz parte e é necessária ao serviço público. Alguns participantes destacam ainda que percebiam um esforço por parte dos servidores para tentar descomplicar os processos.

> "Eu percebia que existia, pelo menos nos setores por onde eu passei, um esforço coletivo de tentar diminuir ao máximo os entraves burocráticos que poderiam dificultar ou a vida do aluno ou a vida de outros servidores ou a vida de pessoas da comunidade externa da sociedade civil. Mesmo assim, a gente sabe que está inserido dentro de uma estrutura macro, a gente enquanto universidade, e a gente sabe que o aparelho estatal público no Brasil é muito burocratizado ainda. [...]" (Participante 17)

Dessa forma, as respostas foram codificadas em quatro categorias, conforme Tabela 35: "normal, a burocracia faz parte ou é necessária ao serviço público"; "Havia um esforço para melhorar"; "Havia muita burocracia".

Tabela 35 - Processo Burocrático

	Códigos	TAE	PMS	N	%
13. Como você avalia os aspectos burocráticos que faziam parte do seu trabalho na UFCA?	Normal, faz parte/é necessária do/ao serviço público	9	2	11	64,7%
	Havia um esforço para melhorar (desburocratizar)	3	2	5	29,4%
	Havia muita burocracia	0	1	1	5,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O modelo de administração burocrática foi incorporado ao serviço público com a finalidade de conferir mais formalidade, impessoalidade e profissionalismo aos procedimentos. Contudo, os excessos de sua aplicação podem ocasionar problemas ou disfunções no trabalho. O relato de um dos participantes pode evidenciar essas faces dos processos burocráticos na instituição investigada.

> "A UFCA, eu tenho como referência da questão da organização. Nas outras instituições, a instituição pela qual passei antes, e a que estou agora, posterior a UFCA, elas não têm o rigor burocrático que a UFCA tinha. Eu acho que a UFCA tinha esse rigor muito intenso. [...] aquela instrução minuciosamente detalhada e ajustada de um processo. A UFCA tem muito disso. E tem o lado positivo, porque torna a instituição muito organizada, as coisas fluem, mas também tem um lado meio negativo porque, de certa forma, é desgastante, as vezes por faltar um simples documento, uma simples informação para um processo voltar, eu percebia isso. O rigor burocrático da UFCA eu acho muito intenso." (Participante 3)

Tratando sobre os impactos da burocracia para os trabalhadores, Cruz Filho (2018), citando Wright & Davis (2003) e Kim (2005), aponta que a organizações predominantemente burocráticas podem limitar a autonomia e a criatividade dos seus colaboradores, podendo levar ao surgimento de *burnout*.

4.2.2.2.2 Discriminação no Ambiente de Trabalho

Os entrevistados foram questionados se, quando servidores da UFCA, sofreram algum tipo discriminação no ambiente de trabalho. O fator Discriminação compreende a observação no ambiente de trabalho de exclusão e/ou diminuição de oportunidades por características pessoais, religião, nacionalidade e regiões, deficiências físicas, idade e posicionamento político, bem como de insinuações pelas razões anteriores e pelo setor de trabalho e vínculo empregatício (BORGES *et al.*, 2021).

A maioria dos participantes (12) responderam que não sofreram nenhum tipo de discriminação, enquanto 05 (cinco) participantes relataram que sim (Tabela 36).

Tabela 36 - Discriminação

	Códigos	TAE	PMS	N	%
14. Alguma vez sofreu algum tipo discriminação no ambiente de trabalho?	Não	10	3	12	70,6%
	Sim	3	2	5	29,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Dentre os participantes que afirmaram ter sofrido algum tipo de discriminação, 03 (três) relataram que sofreram discriminação de gênero, sendo 02 mulheres e 01 homem; 01 (um) sofreu discriminação por ter participado de movimentos de greve, e 01 (um) não mencionou o tipo de discriminação sofrida.

> "Acho que todas as mulheres sofrem um pouco com o machismo, né? E eu acho que, de uma maneira muito sutil, eu sofria alguma questão de falta de credibilidade pelo fato de eu ser mulher [...] eu sentia isso, mas de maneira sutil, não era uma coisa descarada, mas eu sentia que havia uma resistência para com o meu conhecimento do que eu estava fazendo, tinha uma desconfiança e tal. Mas, assim, discriminação verbal, escancarada, eu acho que não." (Participante 7)

> "Bem, o que a gente acaba sofrendo é uma discriminação de gênero, que o fato de ser mulher pesa, muitas vezes velada. Uma vez de fato um professor foi bem explícito, mas era um momento de recém ingresso meu na Universidade, naquele momento eu não soube lidar com a situação, mas a gente acompanhou, eu pelo menos acompanhei, outros momentos, e sempre acaba acontecendo uma discriminação velada. No meu caso especificamente uma discriminação de gênero." (Participante 8)

> "[...] dos meus colegas não, talvez no início com alguns alunos na primeira turma que, por eu ser homossexual, aí eu senti uma discriminação à época dos alunos, mas com o tempo, eu até me posicionei, falei que isso não podia ser, que independente da minha sexualidade, eu tinha formação suficiente para que eu pudesse estar ali no curso [...]" (Participante 9)

> "Teve uma época que sim. [...] porque eu estava muito à frente dos movimentos pró-greve, logo no início [...] lembro que, acho que em 2015, teve um indicativo de greve e começaram a ser realizadas algumas paradas, algumas paralisações, e como todo mundo era novato lá, a Universidade tinha acabado de se emancipar da UFC, os servidores tinham acabado de entrar, eu acho que as pessoas ficavam meio receosas de participar de greves. Só que eu participava, do meu setor, eu era a única que participava, aí o que eu percebi é que houve uma mudança de tratamento quando eu comecei a participar. [...]" (Participante 16)

Segundo Costa (2012), a Teoria da Equidade, de Stacy Adams, explica que a percepção acerca da justiça relativa à sua relação de trabalho com a organização tem efeitos sobre a motivação e, consequentemente, sobre o comportamento dos indivíduos. A autora afirma, com base nessa teoria, que se pode deduzir que se a relação não é igualitária, é mais presente a sensação de ser discriminado.

4.2.2.2.3 Ambiente Físico

O Ambiente Físico, consoante Borges *et al.* (2021), envolve à exposição a riscos (p. ex., produtos químicos, pequenos acidentes), incômodo do ambiente natural (p. ex., ventilação inadequada, iluminação insuficiente, calor) e das instalações utilizadas (p. ex., falta de higiene no ambiente de trabalho, posições dolorosas ou fatigantes).

Com relação ao ambiente físico do trabalho, as repostas foram interpretadas e resumidas em códigos ("bom", "muito bom", "ótimo", "excelente", "intermediário" e "ruim"). Destaca-se que a maior parte dos participantes avaliou a estrutura física positivamente. Um menor número de participantes afirmou que tinha básico para atender às necessidades (será considerado como intermediário) ou como precário (ruim). Os códigos gerados com as respostas à essa pergunta e a frequência constam na Tabela 37.

Tabela 37 - Ambiente físico

	Códigos	**TAE**	**PMS**	**N**	**%**
15. Como era o ambiente físico do seu trabalho?	Bom ou muito bom	5	3	8	47,1%
	Ótimo ou excelente	3	1	4	23,5%
	Intermediário	3	0	3	17,6%
	Ruim	1	1	2	11,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Alguns entrevistados relataram que ao ingressar na UFCA encontraram uma estrutura física precária, com dificuldades na disponibilidade de espaço físico e de equipamentos. Contudo, na visão desses participantes, a estrutura melhorou com o tempo: "Perfeito. Mesa, computador… a gente teve um período bem ruim no início, foi quando a gente tinha assumido, não tinha computador, não tinha mesa, mas depois foi muito bom [...]" (Participante 16).

> "Quando eu cheguei era um ambiente físico difícil, não tínhamos gabinete, não tínhamos sala, não tinha local para trabalhar, era só uma sala para todos os docentes, nós tínhamos poucos prédios. Com o passar dos anos, aí sim, foi construindo aos pouquinhos, depende muito de recurso. Quando eu saí de lá tinha um ambiente físico muito bom, que era tanto os laboratórios já estavam todos prontos, como tive o gabinete de trabalho, dividia com uma colega, isso ficava muito bom para mim, tinha um computador à minha disposição, tinha uma sala com ar-condicionado, então tinha todo o conforto para que eu pudesse desempenhar minhas funções. Então, quando eu saí daí da UFCA, na minha opinião, estava realmente muito boa na questão do meu trabalho." (Participante 9)

Sobre esse ponto, é importante ressaltar que a UFCA, à época do ingresso desses servidores, ou à época da saída de alguns deles, principalmente aqueles que se desligaram a

mais tempo, ainda estava em processo de expansão de sua infraestrutura, tanto de espaços físicos, como mobiliários e de equipamentos.

Na avaliação dos participantes, os componentes do ambiente físico mais mencionados foram: sala, computador, climatização e mobiliário. Nenhum dos participantes relataram fatores relacionados à exposição a riscos (p. ex., produtos químicos, pequenos acidentes) no ambiente do trabalho. Os aspectos ergonômicos foram lembrados em apenas duas falas, que divergiram na análise. “Eu acho que a gente tinha o básico para trabalhar, mas não era aquela estrutura que era adequada, cadeira não era a melhor para a nossa postura, não tinha apoio para os pés, não tinha apoio de mouse, *mouse pad*, essas coisas, deixou a desejar nesse caso” (Participante 14)

> “Avalio como excelente. Eu vou considerar principalmente, nas minhas respostas, o setor por onde eu passei por último [...]. A gente tinha mobiliários novos, equipamentos também que atendiam as necessidades do trabalho, existia também uma preocupação com aqueles equipamentos ergonômicos, para os pés, cadeira confortável, então não tenho do que me queixar da estrutura física dos setores por onde eu passei.” (Participante 17)

Mediante as declarações dos participantes, observa-se que, apesar de se encontrar em desenvolvimento da sua estrutura, a instituição obteve uma boa avaliação do seu ambiente físico.

4.2.2.2.4 Exigências

Após a avaliação do ambiente físico do trabalho, os entrevistados foram questionados sobre as exigências percebidas para a realização das tarefas, que abrange a percepção de fatores como ritmo acelerado, rigidez dos prazos, sobrecarga, incompatibilidades entre demandas de trabalho e número de servidores, cumprimento de metas de produção e cobranças desproporcionais, para a execução do trabalho. Nesse quesito, os códigos que mais se destacaram foram: “cobranças proporcionais”, “cumprimento de prazo”, “ritmo acelerado” e “autonomia” (Tabela 38).

Tabela 38 - Exigências

	Códigos	TAE	PMS	N	%
16. Como eram as exigências para a realização das suas tarefas?	Cobranças proporcionais	8	2	10	58,8%
	Cumprimento de prazos	4	1	5	29,4%
	Ritmo acelerado	0	1	1	5,9%
	Autonomia	0	1	1	5,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A maior frequência foi alcançada pelo código “cobranças proporcionais”. Se enquadraram nesses códigos as respostas dos ex-servidores que avaliaram que não havia exigências/cobranças excessivas, e que essas eram “normais”, “tranquilas” e “sem pressão”. “Para mim, tranquilo. Eu fazia o que fazia parte das minhas atribuições, fazia meu trabalho conforme o solicitado e não tinha nenhum problema” (Participante 1); “Aceitáveis, boas. Era dentro de um limite aceitável. As responsabilidades do cargo exigiam as cobranças a altura também” (Participante 10); “Era tranquilo, não tinha cobrança, nenhuma exigência além do esperado” (Participante 12).

O segundo item mais percebido na fala dos participantes, foi a existência de prazos para entrega das tarefas. Alguns servidores relataram que trabalhavam com prazos estabelecidos pela instituição e por órgãos externos.

> “Invariavelmente, a parte de prazos, [...] tem muitos prazos, a gente trabalhava muito, acho que a parte mais rigorosa era de fato os prazos, mas à época o pró-reitor era uma pessoa também muito flexível, então a gente trabalhava com muita liberdade, desde que a gente atendesse todos os prazos de acordo com as exigências das atividades que a gente tinha que realizar. [...] Uma exigência sempre maior, pelo menos o ritmo de trabalho que eu tive na relação com as minhas chefias, eram muito mais o atendimento dos prazos dos órgãos que estabelecem os prazos para a gente [...].” (Participante 8)

> “[...] Eu tinha cobrança de prazo[...], aí tinha essa cobrança realmente, mas não por parte da minha chefe, mas é porque, como eu sabia que tinha prazo a cumprir, então eu ficava agoniada realmente, com medo de não cumprir o prazo e conseguir conciliar com minhas outras atividades no setor.” (Participante 2)

O estabelecimento de prazos para a execução de procedimentos e para resposta aos órgãos de controle externo faz parte da rotina de trabalho no serviço público. O esforço para atender ao prazo estabelecido, pode explicar a existência do próximo código: “Ritmo Acelerado”.

A existência de ritmo acelerado também foi lembrada por alguns participantes, os quais relataram que, geralmente, as tarefas tinham um caráter de urgência. “Não tinha uma exigência muito excessiva, nenhuma cobrança muito excessiva, mas as atividades sempre chegavam com muita pressa. A maioria das atividades que chegavam eram sempre urgentes” (Participante 5).

> “A exigência era sempre “de ontem pra daqui a pouco”, é sempre assim. [...] na UFCA sempre foi, tinha uma pressão para a gente fazer “de ontem para hoje”, então as coisas sempre eram assim, você tinha que ser rápido, eu acho que aquele servidor que não fosse rápido, que não entrasse naquele esquema, que fosse mais demorado, não ia dar certo. [...], mas era sempre isso, “de ontem para agora”, “de agora, para agora mesmo”. Sempre foi assim. E eu percebia isso não só no meu setor, mas também em outros setores, outros colegas também comentavam sobre isso.” (Participante 9)

Por fim, alguns entrevistados avaliaram também que tinham liberdade e autonomia para realizar suas tarefas, tendo seu ritmo de trabalho respeitado. “Sempre percebi muita autonomia

por parte das chefias, uma certa relação de confiança, um senso de responsabilidade dos colegas" (Participante 4). "Eram muito dialogadas. Com todas as equipes com quem eu trabalhei não existiam coações ou pressionamento não, era tudo muito dialogado, pensando nos prazos que a gente tinha que atender e pensando no ritmo de trabalho de cada um [...]" (Participante 17).

4.2.2.2.5 Violência no Ambiente de Trabalho

Passando-se a subcategoria Violência, os participantes foram questionados se sofreram algum tipo de violência no ambiente de trabalho na UFCA. Essa subcategoria abrange às observações de assédios morais, intimidações, agressões verbais, elogios inadequados, ameaças e outras formas de violência interpessoal (BORGES *et al.*, 2021).

Observa-se que o código mais frequente foi a resposta "Não" (Tabela 39). Onze dos dezessete ex-servidores entrevistados responderam que não sofreram nenhum tipo de violência no ambiente de trabalho. Seis servidores relataram que sofreram algum tipo de violência.

Tabela 39 - Violência

	Códigos	TAE	PMS	N	%
17. Sofreu algum tipo de violência no ambiente de trabalho?	Não	8	3	11	64,7%
	Sim	4	2	6	35,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Durante a entrevista, percebeu-se que os servidores que afirmaram ter sofrido algum tipo de violência ficaram em dúvida quanto se a situação enfrentada configurava violência e de que tipo. Assim, os tipos de violência foram caracterizados, conforme a percepção dos participantes, em: violência verbal, assédio e outros tipos de violência interpessoal. Algumas partes dos relatos, como o nome de setor, nome de gestores e situações muito específicas, foram ocultadas a fim de resguardar a identidade dos respondentes. Os relatos constam no Quadro 13, a seguir.

Quadro 13 - Tipos de violência sofrida pelos participantes

Tipo	Relato
Violência Verbal	*"Eu diria que eu tive, eu tô lembrando, uma discussão com um colega. Assim, não sei se vai ser considerado violência, violência verbal, vamos dizer assim. Apesar de ter sido por uma questão pessoal, esse conflito aconteceu durante uma reunião. E aí, ele falou na frente das pessoas na reunião e, assim, foi uma situação bem constrangedora. Mas a violência que eu considero foi essa, nada… nenhuma violência física aconteceu."* (Participante 6)

Assédio	*"[...] Já sofri assédio, já sofri intimi..., porém todas as vezes eu fui direto com a Ouvidoria, conversei lá com a Ouvidoria e fiz algumas ocorrências lá, isso aconteceu com colegas meus lá do curso de [...] e eu os denunciei direto na Ouvidoria."* (Participante 9)
	"Teve uma situação que eu não sei se dá para dizer que é assédio. [...] quando eu fui pra UFCA, eu sempre tentei redistribuição para mais perto [...] na época, quando eu vim com esse processo para (o setor), foi uma situação muito chata, eu senti que me colocaram numa situação muito diferenciada em relação aos outros servidores que já tinham sido redistribuídos. [...] Aí foi uma confusão grande, a (chefia) também não queria assinar, não queria autorizar, [...] A instituição estava oferecendo um código de vaga [...], era o mesmo código que o meu, então não existia problema com relação a troca de cargos, eu precisei falar com a PROGEP. [...] Eu não sei se caracteriza assédio, foi isso que aconteceu, foi a situação mais próxima de assédio que eu sofri lá." (Participante 16)
Outros tipos de violência interpessoal	*"Não… Teve uma situação em específico, quando eu trabalhava na coordenação do [...]. [...] a minha chefia imediata da época, eu percebia que existia umas certas alterações de humor, e uma vez houve uma comunicação mais ríspida, que eu não recebi bem, mas depois a gente superou, se diluiu, eu percebi que foi uma coisa de momento, mas foi desagradável."* (Participante 17)
	"Bem, se a gente considerar discriminação como uma violência, sim. Mas uma violência física propriamente dita, não, nenhum tipo de xingamento, nunca enxerguei isso não." (Participante 8)
	"Acho que teve um episódio, mas foi um outro servidor que ficou muito chateado comigo por alguma razão e acho que levou, ainda chegou a reclamar de mim na ouvidoria e eu respondi, foi só uma coisa assim, mas acho que foi muito mais, depois se concluiu, que foi muito mais um mal-entendido mesmo do que qualquer outra coisa." (Participante 7)

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Sobre esse aspecto, um estudo conduzido por Costa (2012) junto à profissionais da área de saúde revelou uma correlação moderada entre a violência e a ocorrência de distúrbios psicossomáticos. Isso significa que os participantes investigados, diante da violência no trabalho, apresentavam sensação de mal-estar e de perda da saúde física. Assim, a prevenção da violência no ambiente de trabalho é um aspecto que deve ser cuidado pela instituição, por meio de campanhas de conscientização, participação da ouvidoria e por meio do gerenciamento de conflitos.

4.2.2.2.6 Respeito às Limitações

A pergunta seguinte fez os participantes refletirem sobre como era o respeito às suas limitações. Essa subcategoria se refere ao respeito pelos tratamentos de saúde, pelos afastamentos, necessidades de pausa e limitações em geral de cada servidor (BORGES et al., 2021). Sobre esse fator, todos os participantes (frequência: 100%) avaliaram que tinham suas limitações respeitas pela instituição (Tabela 40).

Tabela 40 - Respeito às Limitações

18. Como você considera que era o respeito às suas limitações?	Códigos	N	%
	Minhas limitações eram respeitadas	17	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

4.2.2.2.6 Precariedade Material

Finalizando o segundo bloco, os entrevistados foram questionados sobre como avaliam que era disponibilidade de material para realização do trabalho. Esse aspecto trata da disponibilidade de equipamentos, de materiais, de softwares, entre outros, para a realização das tarefas (BORGES et al., 2021). Essa subcategoria, gerou dois códigos que apareceram com mais frequência: "havia disponibilidade de materiais"; e "faltavam materiais para trabalhar", conforme Tabela 41.

A maior parte dos respondentes declarou que os materiais que precisavam para desenvolver suas tarefas (computador, acesso à internet, sistema, impressora, servidores de arquivo, softwares etc.) estavam disponíveis.

> "Muito bom. Também não tive problemas em relação a material, a gente sempre tinha os recursos necessários. A Universidade sempre disponibilizou isso e o (setor) também sempre foi muito enfático em relação a dar suporte em nossas atividades então, o material que a gente precisou a gente teve, então, não teve problema de recurso em relação a isso" (Participante 11)

> "O material que a gente trabalhava, basicamente, era com computador, software (específico), a gente tinha tudo lá. Como eu te falei, a gente tinha um computador que tinha uma placa de vídeo que era especial pra a gente conseguir desenvolver os trabalhos com qualidade. [...] então a estrutura do trabalho era muito boa, os materiais. Porque basicamente era isso que a gente precisava." (Participante 16)

Tabela 41 - Precariedade Material

19. Como você avalia a disponibilidade de material para realização do seu trabalho?	Códigos	TAE	PMS	N	%
	Havia disponibilidade de materiais	9	3	12	70,6%
	Faltavam materiais	3	2	5	29,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com relação ao código "Faltavam materiais para trabalhar", observou-se que ex-servidores técnicos relataram a falta de materiais de escritório, como papel, pastas de arquivos etc., e docentes relataram dificuldade de equipamento para as aulas, como Datashow, por exemplo. "[...] Às vezes faltava material. Eu lembro que uma vez faltou até papel porque não foi feita a licitação na época correta, algo assim, e faltou papel na Universidade inteira. Mas no geral, era ok, faltando pouco material, assim, não era nenhum problema" (Participante 6).

> “Do professor a disponibilização de material é bem difícil. A gente tem que preparar o nosso próprio material, impressão, essas impressões não tinham tanto problema não, mas material pra a gente usar, o quadro, o próprio Datashow, que acho que a maioria dos professores tinha o seu porque não dava para depender da UFCA, mas na parte de coordenação eu vi que o recurso que a gente precisava, a gente tinha, as coisas de material que a gente precisava a gente tinha, então não tinha problema não. Mas na questão docente era bem limitado.” (Participante 12)

4.2.2.3 Avaliação dos Fatores de Comunicação, Desafio e Participação

Integram o fator de Comunicação, Desafio e Participação as seguintes subcategorias: Atualização do Saber, Responsabilidade, Participação, Informatização e Flexibilidade da Jornada. O terceiro bloco do roteiro de entrevista contemplou cada subcategoria por meio de uma pergunta (20 a 24).

4.2.2.3.1 Atualização do Saber

Essa subcategoria avalia se as atividades dos participantes implicavam a necessidade de atualização contínua de seus saberes e competências, de formações complementares, domínio do saber-fazer e iniciativas de formação e informação que ultrapassam os limites organizacionais incluindo, por vezes, a necessidade de trabalhar em casa (BORGES *et al.*, 2021).

Nesse sentido, os participantes foram questionados sobre se sentiam necessidade de atualizar seus conhecimentos à época que eram servidores da UFCA. Quase a totalidade dos entrevistados (16) afirmaram que sentiam necessidade de adquirir novos conhecimentos ou atualizar seus conhecimentos para realização das suas atividades. Apenas um participante declarou que não tinha interesse em atualizar os conhecimentos na área que trabalhava.

> “Sim, sentia porque quando eu cheguei na UFCA, a minha chefia foi me delegando atividades [...] e eu não tinha muito conhecimento, então senti essa necessidade de buscar esses conhecimentos para poder desempenhar com qualidade, minimamente aceitável, meu trabalho.” (Participante 3)

> “Olha, é complicada essa pergunta porque eu acho que eu mesma que não tinha vontade de atualizar os meus conhecimentos na área na qual eu trabalhava. Mas quando ofereciam também os cursos, que a PROGEP oferece, tudo mais, sempre nos davam a oportunidade de tentar fazer alguma dessas atualizações, mas acho que aí eu mesma não me interessava mesmo pela área.” (Participante 7)

Também foi possível identificar que os ex-servidores que sentiam necessidade de se atualizar, tanto participavam de cursos de capacitação promovidos pela própria instituição, como participavam de capacitações ou formações externas.

> “Sim, sentia. Vez ou outra tinha alguns cursos que a PROGEP ministrava que eram bons, [...], mas eu sentia muita falta de me aperfeiçoar na (área), por isso também que

> eu procurei um mestrado, inclusive meu mestrado ele foi um mestrado profissional [...]" (Participante 16)

Houve ainda participantes que relataram que procuravam se atualizar por iniciativa própria: "Sempre. Na parte de coordenação era bom que a gente sempre tinha incentivo de participar de algum evento para aprender o que outras universidades estavam fazendo. Agora a parte docente, a gente procurava ver, procurava fazer cursos, mas era mais por nossa conta mesmo" (Participante 12).

Tabela 42 - Atualização do saber

	Códigos	TAE	PMS	N	%
20. Você sentia a necessidade de atualizar seus conhecimentos?	Sentia necessidade de adquirir ou atualizar seus conhecimentos	11	5	16	94,1 %
	Não tinha interesse em atualizar seus conhecimentos	1	0	1	5,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Dessa forma, foi possível verificar que as atividades executadas pelos participantes exigiam a aquisição de novos conhecimentos e atualizações, consoante frequências da Tabela 42. Verifica-se ainda que, com maior frequência, foi mencionado que a aquisição desses conhecimentos ocorria por meio de capacitações internas oferecidas pela Universidade.

Os programas de capacitação do servidor podem aumentar a satisfação com o trabalho e contribuir para uma prestação de serviço com mais qualidade (CRUZ FILHO, 2018), além disso, possibilita a progressão dos servidores na carreira.

4.2.2.3.2 Responsabilidade

O fator responsabilidade está ligado à guarda e/ou preservação de documentos, de equipamentos, de informações e de sanções (BORGES *et al.*, 2021). Nessa pergunta (21. Como você avalia a responsabilidade do seu trabalho?), os participantes avaliaram, principalmente, a intensidade (média, grande, alta,) e a qualidade (importante, essencial, impactante) das suas responsabilidades, mediante a percepção das atribuições que desempenhavam e o impacto dessas atribuições (Tabela 43).

Para esse item foram registradas 16 respostas válidas. A maior parte dos entrevistados relataram que a responsabilidade do seu trabalho era "alta", "grande" ou "muito grande". Os fatores que justificam essa avaliação mais citados pelos participantes foram: impacto para os estudantes, desempenho de cargo de gestão, aquisição de materiais e natureza do serviço público.

Tabela 43 - Responsabilidade

	Códigos	TAE	PMS	N	%
21. Como você avalia a responsabilidade do seu trabalho?	O trabalho possuía responsabilidade alta, grande, muito grande	7	5	12	75%
	O trabalho era essencial, importante, impactante	3	0	3	18,7%
	O trabalho possuía responsabilidade mediana	1	0	1	6,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O fato do seu trabalho impactar na vida acadêmica dos discentes foi um dos pontos mencionados com maior frequência pelos entrevistados técnicos e docentes.

> "[...] Essa atividade de estar a serviço do público, principalmente sendo um servidor público, sempre exige muita responsabilidade da parte da gente. Então, enquanto docente também reconheço que tem uma grande responsabilidade entrar em sala de aula, de ensinar e de fazer com que as pessoas acompanhem e tenham um bom desenvolvimento, uma boa aprendizagem." (Participante 8 - Docente)

> "Era alta. Bastante alta. Eu acho que o trabalho em órgãos públicos, que o seu trabalho é para o coletivo, pra pessoas que precisam muito daquilo, por exemplo, na Universidade, a gente está estruturando um campus pra pessoas que estão se graduando, eu acredito que todo mundo sabe que é uma fase muito complicada, essa fase da graduação. São jovens que estão entrando na universidade, que tem muitas demandas. [...]" (Participante 16 - TAE)

Em segundo lugar, os entrevistados atribuíram a intensidade de sua responsabilidade ao cargo de gestão que assumiu na Universidade: "Como eu tinha um cargo de gestão, de FG, eram muitas responsabilidades, que tinha que tomar a frente de muitas coisas, que responder muitas vezes por elas. Então, acho que tinha muitas responsabilidades para um cargo de FG" (Participante 5); "Alta, porque todas as vezes… assim, a partir do sexto mês eu comecei a ser gerente nos meus setores e o gerente tem uma responsabilidade maior com relação a equipe [...], a equipe era grande, eram cinco campus para dar conta e acho que é isso" (Participante 6).

Também foram mencionadas, com alguma frequência, a responsabilidade pela aquisição/contratação de materiais/serviços e pela natureza do cargo público. "Grande. Eu acho que, enfim, tenho que falar do meu, mas eu percebo que todo cargo, todo servidor, tem uma responsabilidade grande nas mãos [...]" (Participante 17).

> "Enorme, era muito grande porque (o setor) era muito nessa parte de contratação, tanto contratação como gestão de contratos, era muita responsabilidade, as contratações [...] sempre foram valores muito altos, milhões e milhões, sempre caia aquele peso psicológico, uma carga grande, tinha uma cobrança forte nesse aspecto, era muita responsabilidade, sem dúvidas." (Participante 15)

Outros fatores, como manuseio de documentos oficiais, informações, responsabilidade social, equipes de trabalho, também foram citados pelos entrevistados, contudo com menor frequência.

4.2.2.3.3 Participação

O fator participação está relacionado à capacidade de administrar os conflitos no ambiente de trabalho, ao dever de tomar parte nas decisões e à qualidade das decisões ponderadas coletivamente (BORGES *et al*., 2021).

Foram registradas, nessa pergunta, 14 respostas válidas, dentre as quais, a maioria avalia que tinha uma participação ativa no seu trabalho. Às formas de participação mencionadas pelos participantes são variadas, não havendo uma grande concentração em apenas um código, sendo as mais citadas: busca de soluções para problemas e tomada de decisões. “Sempre ativo, participando de tomada de decisões e desenvolvimento de soluções [...], também sempre entendendo o lado dos setores da UFCA e sempre tentando fazer o melhor que a gente podia fazer com o pouco que tínhamos na época” (Participante 5); “Modéstia parte, eu acho que eu era proativo. Eu sempre buscava identificar as necessidades para poder ver os meios adequados para supri-las. Eu não esperava o trabalho chegar até mim, muitas vezes eu buscava junto a minha chefia identificar as necessidades do setor” (Participante 3).

Outras formas de participação nas atividades citados pelos entrevistados foram: organização de eventos; mediação de conflitos; designação para cargos/funções; participação na criação do estatuto da universidade; participação no processo de transição (UFC-UFCA), entre outros.

Apenas dois participantes mencionaram que tinham uma participação mais limitada, em razão de verticalização no trabalho, ou não ter parte na toma de decisões: “Dentro dos limites aceitáveis, mas eu sentia, às vezes, que eu poderia contribuir mais, mas dentro do contexto de chefia imediata, era um pouco complicado nesse sentido. Era um pouco vertical” (Participante 10). “[...] em termo de decisão, não, eu realmente não tinha, como é que posso dizer, a competência, falo competência não no sentido que eu não seja competente para tomar uma decisão, mas de não ser a responsável de tomar decisões. Eu estava ali mais no trabalho realmente de execução” (Participante 2). Diante do exposto, surgiram os códigos descritos na Tabela 44, a seguir.

Tabela 44 - Participação

	Código	TAE	PMS	N	%
22. Como você avalia sua participação no trabalho?	Participação ativa	8	4	12	85,7%
	Participação limitada	2	0	2	14,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A participação pode indicar o quando o trabalhador está envolvido com o trabalho. De acordo com Price e Mueller (1981), o envolvimento com o trabalho, isto é, à disposição para se exercer esforço e dedicação no trabalho tem impacto positivo na satisfação. Assim, quanto maior o envolvimento no trabalho, menor a rotatividade.

4.2.2.3.4 Informatização

Conforme define Borges *et al.* (2021, p.7), a informatização no trabalho "refere-se ao uso de recursos de informática e de mídias nas comunicações no ambiente de trabalho." Nessa subcategoria, os participantes refletiram sobre como avaliavam que era a informatização na UFCA.

A respeito desse aspecto, a maior parte dos entrevistados avaliaram positivamente a informatização. Alguns participantes avaliaram que esse quesito ainda estava em desenvolvimento, era limitado e precisava melhorar. Dessa forma, as percepções foram classificadas em dois códigos: Boa (adequada); Deficitária, conforme Tabela 45.

Tabela 45 - Informatização

	Código	TAE	PMS	N	%
23. Como você avalia a informatização no seu trabalho?	Boa, adequada	9	2	11	64,7%
	Deficitária	3	3	6	35,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quando à percepção como boa (adequada), os principais pontos positivos citados foram: computadores com capacidade de processamento adequada; acesso à internet; telefone; sistemas; Pacote Google (e-mail, drive); grupos de discussão por e-mail; equipamentos novos; parceria com a Microsoft (Word, PowerPoint); e softwares.

> "A gente possuía todos os recursos necessários. [...] Tinha a coisa do Google Drive que era importante, por exemplo, essas parcerias que a universidade possuía, que acho que ainda possui, o e-mail, o drive. Existia também, não tão utilizada, mas apoiava em certas situações, a parceria com a Microsoft, acesso ao Word, PowerPoint. Esses também são recursos de informática, que não são físicos, mas que ajudam na hora da produtividade." (Participante 11)

> "[...] a estrutura física e materiais, computadores, eu achava excelente. A gente tinha software, eu acho que a TI tinha feito uma aquisição de software que a gente utilizava, então que eu me lembre não faltava nada [...]. A gente trabalhava muito com computador, então não faltava nada para desenvolver na época." (Participante 16)

Na percepção dos demais participantes, eram pontos negativos ou precisava melhorar: ausência de assinatura digital; equipamentos com baixa qualidade ou antigos; programas de gestão; processos; muito papel; processos que ainda demandava muito trabalho manual; e os sistemas poderiam ser mais eficientes.

4.2.2.3.5 Flexibilidade da Jornada

Essa subcategoria abarca a autonomia em estabelecer horário, planejar as atividades, e mobilidade, porém com limitações de custeio (Borges *et al.*, 2021). De acordo com os relatos dos entrevistados, é possível perceber que todos os servidores docentes percebiam que possuíam flexibilidade da sua jornada de trabalho.

Quanto aos ex-servidores técnicos, verifica-se que, para a maioria, havia uma certa flexibilidade da jornada. Na percepção de 05 (cinco) participantes a flexibilidade da carga horária era boa, e na avaliação de 06 participantes havia flexibilidade em situações eventuais, como, por exemplo, quando precisavam chegar um pouco mais tarde, ou sair mais cedo, ou quando precisavam se ausentar para uma consulta médica ou por uma razão pessoal. "Eu acho assim, era flexível, mas de forma pontual. Eu não poderia estar flexibilizando essa jornada sempre, entendeu? Mas quando eu precisava, eventualmente, conseguia" (Participante 6).

> "A jornada de trabalho, como eu te falei, era basicamente das 08 h às 17 h, só que a gente ficava 'preso' no intervalo de 1h, por exemplo, de 08 h às 09 h. Então, não existia uma cobrança direta de que você tivesse que chegar até as 09 h, só que a gente ficava meio que subentendido que deveria chegar nesse horário por conta do horário que as demandas chegam lá, o horário que as pessoas procuravam o setor. Então era isso, mas era tranquilo, eu sentia também que quando eu precisava me atrasar um pouco mais, não tinha problema." (Participante 16)

Um dos ex-servidores TAE apresentou uma situação que demostra uma maior autonomia em estabelecer seus horários, mediante acordo com o setor e a equipe.

> "Eu considero que era muito flexível. Como eu te falei anteriormente, contando que tudo fosse muito dialogado, comunicado, existia essa flexibilidade. Eu sentia que eu, pelo menos, tinha autonomia de definir os horários que mais atendiam a minha vida e que eu poderia devolver isso para a Universidade de maneira mais satisfatória, contanto que fosse dialogado com os setores, acordado também entre os colegas para o setor nunca ficar desassistido, mas era muito tranquilo." (Participante 17)

Apenas um ex-servidor de cargo técnico declarou que, na sua percepção, não existia flexibilidade: "A flexibilidade da jornada, isso é uma coisa que eu tentei fazer, mas não consegui, então não existe flexibilidade. Pelo menos para mim, não existia essa flexibilidade de

horário" (Participante 5). Considerando o exposto, essa subcategoria foi resumida nos códigos da Tabela 46.

Tabela 46 - Flexibilidade da jornada

	Códigos	TAE	PMS	N	%
24. Como você avalia a flexibilidade na sua jornada de trabalho?	Havia flexibilidade	5	5	10	58,8%
	Quando precisava, havia flexibilidade	6	-	6	35,3%
	Não havia flexibilidade	1	-	1	5,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Segundo o modelo de Price e Mueller (1981), a autonomia, definida como o grau de poder que um funcionário exerce sobre seu trabalho, como definir seu horário, por exemplo, é um dos preditores de rotatividade. Para os autores, a autonomia tende a diminuir o *turnover* devido ao seu impacto positivo na satisfação.

4.2.2.4 Avaliação dos Fatores de Suporte e Planejamento

O quarto bloco do roteiro de entrevista (questões 25 a 27) consistiu na quarta dimensão das condições de trabalho da taxonomia de Borges *et al.* (2021), que trata dos fatores de Suporte e Planejamento. "O conjunto de seus itens aborda a gestão de segurança por ações de orientação e padronização, bem como a gestão das atividades centrada nas suas finalidades" (BORGES *et al*, 2021, p. 7). Dessa forma, três subcategorias são contempladas nesse bloco: Suporte e Proteção; Normatização; e Gestão por Objetivos.

4.2.2.4.1 Suporte e Proteção

A percepção de suporte e proteção está relacionada a ações de orientação e treinamento/reciclagem para evitar riscos de adoecimento e de acidentes no trabalho, bem como ao apoio dos chefes/superiores nas devolutivas sobre seu desempenho no trabalho (BORGES *et al*, 2021). Diante disso, os participantes foram questionados sobre como avaliavam o suporte e proteção que recebiam no seu trabalho.

A maioria dos entrevistados avaliou como "bom", "muito bom", "tinha suporte", "não tinha do que reclamar". Essas avaliações foram classificadas no código: "O suporte recebido era bom". Alguns servidores avaliaram o suporte como "razoável", "deixou a desejar". Essas percepções foram classificadas no código "O suporte recebido era insuficiente" (Tabela 47).

Tabela 47 - Suporte e proteção

25. Como você avalia o suporte e proteção recebido no seu trabalho?	Código	TAE	PMS	N	%
	O suporte recebido era bom	9	2	11	64,7%
	O suporte recebido era insuficiente	2	4	6	35,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com relação à percepção "o suporte recebido era bom", observou-se que as exemplificações de suporte apresentaram variações, havendo uma maior concentração no suporte que recebia dos colegas ou de outros setores para executar alguma tarefa.

> "Era muito bom. Quando eu estava na UFCA, sempre quando eu precisava, quando eu não sabia resolver alguma coisa ou tinha alguma dificuldade ou não sabia como era o tramite de algo que me era repassado, então eu sempre procurava quem eu achava que poderia me responder. Eu não sabia, mas sempre ou ia atrás de pessoas que poderiam me auxiliar ou essas pessoas indicavam outras, então isso era muito bom." (Participante 2)

> "O suporte muitas vezes buscava em outros centros acadêmicos. Eu era lotado em um centro acadêmico e muitas vezes eu buscava suporte com outras pessoas que desempenhavam, que ocupavam o mesmo cargo que eu em outros centros, porque as atividades eram muito parecidas e sempre que eu buscava, eu conseguia esse suporte. Outras vezes também obtinha suporte (em outros setores), e em todas as vezes que eu busquei esse suporte de alguma informação, tirar alguma dúvida, eu sempre obtive resposta. Quanto a isso eu não tenho nada do que reclamar não." (Participante 3)

Outros fatores positivos lembrados pelos participantes, mas em menor frequência, foram: orientação, formação, curso de recepção e orientação sobre saúde.

Com relação às avaliações que o suporte era insuficiente, houve relatos de docentes de que, na sua área, não havia orientação suficiente.

> "[...] Enquanto docente, eu até hoje, penso, sinto que a gente não tem um suporte muito adequado, principalmente para a sala de aula, pra identificar umas questões muito próprias do processo de ensino e aprendizagem. Então, quando a universidade começa a tratar das questões dos espectros autistas, por exemplo, a gente não está preparado para entrar na sala de aula e identificar uma pessoa autista, é muito difícil e aí eu também senti que a Universidade também não nos orientava nesse sentido, a gente não tinha orientação nesse sentido. A gente fica meio que sem conseguir ajudar, e aí alunos com deficiência visual, com deficiência auditiva, a gente não dá conta disso, a gente não tem uma preparação para isso e fica bastante difícil, então o suporte na docência, de fato, eu sinto, até hoje, que a gente tem ainda um déficit muito grande. [...]" (Participante 8)

Outros fatores que precisavam melhorar, na percepção dos participantes, eram: ausência de devolutivas sobre o trabalho, orientações dos gestores, falta de suporte técnico, ausência de acompanhamento eficiente das atividades.

> "A gente não tinha a questão do feedback, esse feedback mais, vamos dizer assim, por exemplo, aqui na iniciativa privada eu tenho, em torno de 15 em 15 dias,

> quinzenalmente a gente faz um, chama de um para um, só eu e a minha gestão imediata, e a gente conversa e ele pergunta sempre sobre se tá gostando, se tá com alguma coisa, então esse feedback a gente não tinha. Geralmente, se existia o feedback era, as vezes porque aconteceu alguma coisa diferente, fora do padrão. Mas era uma coisa que, inclusive, o pessoal comentava que sentia falta, mas não havia com regularidade." (Participante 11)

> "Eu achei que ficou muito a desejar, eu achei que, na época, faltou informação, por exemplo, eu entrei em depressão, eu não sabia exatamente o que é que eu tinha que fazer, eu falei pro meu chefe que eu estava com atestado, mas eu não sabia qual era o procedimento em seguida, a chefia também não informou, no final das contas eu tive que responder a um processo do ministério, que tinha recebido uma denúncia que eu não estava indo trabalhar, sabe, foi um estresse bem grande em relação a isso. Então eu acho que faltou um pouco de apoio técnico, mas não faltou em momento nenhum apoio da chefia no suporte, "ah, você está doente, você fique em casa, não tem problema", não faltou esse apoio, eu recebi." (Participante 14)

O fator suporte pode estar ligado ao apoio social no trabalho, que se refere à assistência da chefia e dos colegas de trabalho. O apoio social diminui a rotatividade devido ao seu impacto positivo na satisfação (PRICE E MUELLER, 1981). Corroborando com essa abordagem, um estudo conduzido por Diógenes *et al.* (2016) mostrou que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade.

4.2.2.4.2 Normatização

A normatização das tarefas diz respeito à disponibilidade de normas e padronizações, como manuais, regimentos, protocolos, assim como ações de chefes/superiores que norteiam e limitam as tarefas (BORGES *et al*, 2021). Nessa subcategoria os ex-servidores foram interrogados sobre qual era sua percepção acerca da normatização das tarefas na UFCA.

Nota-se que os participantes avaliaram esse fator considerando a normatização das atribuições do seu cargo, das atividades ou setor de atuação. Com base na codificação dos relatos, observa-se que a instituição ainda não possuía normatizações/padronizações ou estava em fase de desenvolvimento, segundo a percepção dos ex-servidores.

Conforme declarações, havia a necessidade de elaborar normatizações nos setores, bem como padronização de atividades e procedimentos. "A normatização no meu setor eu sentia um pouco de falta porque, não sei se seria sobre isso sua pergunta, mas a gente não tinha, pelo menos para mim, não era muito claro a padronização de tarefas, eu não achava muito claro. [...]" (Participante 3).

> "Quando eu estava na UFCA, eu não sei se hoje isso já é, mas em termos em relação ao meu cargo, eu via que, quando eu conversava com outros colegas, o pessoal fazia coisas muito diferentes, assim, meio que, não vou dizer que havia uma padronização ou normatização em relação às atribuições do (cargo), eu via que era muito diversificado." (Participante 2)

Alguns participantes observaram que a Universidade estava em um processo de transição, ainda sob a tutoria da UFC, e dependendo desta para a realização de alguns procedimentos, mas que estava se desenvolvendo nesse aspecto. De acordo com alguns relatos, diante da falta de normatizações, os próprios servidores que pertenciam a um determinado cargo desenvolviam a normatização das suas atividades. Um dos participantes destacou que sentia falta de um setor que desse apoio aos demais para a construção dos seus normativos.

> "[...] Então eu peguei esse momento, que ainda era um momento um pouco instável porque a gente estava determinando e organizando o encaminhamento dos processos de acordo com cada setor, planejamento estratégico, aquela coisa toda, a criação de resoluções próprias, normativas próprias, então a gente passa um tempo aí muito dependente da UFC em relação a isso." (Participante 7)

> "Basicamente, a gente quem fez isso porque quando a gente chegou lá nós fomos... [...]. Nós fomos as primeiras [...] da UFCA, então tudo novo, a gente quem começou a fazer uns arquivos de referência que deveriam servir de padronização para desenvolver os projetos." (Participante 16)

> "[...] a gente tentava fazer isso internamente, mas devido ao fluxo de demandas, a gente não conseguia, a gente tentava estruturar o máximo que a gente pudesse, mas acho que se a gente tivesse tido o apoio de uma pró-reitoria como a Pró-Reitoria de Planejamento, talvez, uma política mais efetiva de tentar normatizar todos esses processos, de estruturar, de mapear mesmo, a gente teria, teria sido mais satisfatório." (Participante 17)

Alguns ex-servidores também lembraram que a instituição estava desenvolvendo o mapeamento dos processos: "[...] quando eu estava saindo da UFCA, iniciou-se o processo de mapeamento de processos para que fossem padronizadas as atividades e as tarefas. Os processos, as atividades e tarefas, porque não era muito padronizado [...]" (Participante 4); "[...] eu lembro que existiu, em dado momento da UFCA, uma tentativa de fazer um mapeamento dos processos de todos os setores [...]".

Dois participantes apontaram disfunções na execução das atividades normatizadas. Um deles relatou que não havia produtividade ao realizar as atividades seguindo o fluxo estabelecido. Outro participante relatou que havia um certo clientelismo que burlava as normatizações.

Diante dos relatos, é possível identificar os seguintes códigos descritos na Tabela 48: "havia normatização das tarefas"; "não havia normatização"; "a normatização estava em desenvolvimento"; "havia normatização, mas existiam problemas na sua aplicação"; "a normatização era criada por cada setor ou grupo de servidor de um cargo individualmente".

Tabela 48 - Normatização

	Códigos	TAE	PMS	|N	%
26. Como você avalia a normatização das tarefas?	A normatização estava em desenvolvimento	4	2	6	35,2%
	Não havia normatização	3	2	5	29,4%
	Havia normatização das tarefas	1	1	2	11,8%
	A normatização era feita de forma isolada (por cada setor ou grupo de servidor de um cargo)	2	0	2	11,8%
	Havia normatização, mas existiam problemas na sua aplicação	2	0	2	11,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A percepção dos ex-servidores reflete o fato da UFCA ainda ser uma universidade nova, que se encontra em processo de construção dos seus normativos internos, havendo a necessidade de estabelecer normatizações e padronizações próprios da instituição, que possam conferir mais segurança aos procedimentos e proporcionar maior qualidade aos serviços prestados.

4.2.2.4.3 Gestão por Objetivos

O bloco encerrou com a percepção dos participantes acerca do alinhamento das suas atividades em relação aos objetivos estabelecidos no planejamento. De acordo com Borges *et al.* (2021), essa subcategoria aponta o quanto a realização das atividades se norteia pelos objetivos estabelecidos, pelo planejamento realizado, pelo clima de diálogo e administração de conflito nas relações interpessoais e entre setores.

Nessa subcategoria foram registradas 16 respostas válidas, dentre as quais a codificação dos relatos gerou três códigos de agrupamento das respostas: “as atividades eram alinhadas aos objetivos do planejamento”; “o alinhamento estava em desenvolvimento”; “não conhecia o planejamento da instituição, mas executava as tarefas conforme determinação do setor” (Tabela 49).

Tabela 49 - Gestão por objetivos

	Códigos	TAE	PMS	N	%
27. Como você avalia suas atividades em relação aos objetivos estabelecidos no planejamento?	As atividades estavam alinhadas aos objetivos do planejamento	8	3	11	68,8%
	Não conhecia o planejamento da instituição, mas executava as atividades conforme determinação do setor	2	1	3	18,7%

	O alinhamento estava em desenvolvimento	1	1	2	12,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Observa-se ainda que os instrumentos de planejamento mais citados pelos participantes foram o PDI e o PEI. Também foram citados, mas em menor frequência, instrumentos de planejamentos setoriais. Esse dado pode indicar que, ainda que os ex-servidores possuíssem conhecimento do planejamento estratégico em nível institucional, poderia existir ainda uma ausência de planejamento no âmbito setorial.

A percepção de que suas atividades estão de acordo e contribuem para o alcance dos objetivos traçados no planejamento pode conferir maior satisfação e motivação ao servidor.

4.2.3 Relação entre Condições de Trabalho e Rotatividade dos Ex-servidores

A fim de identificar se os desligamentos dos participantes estão relacionados às condições de trabalho, a entrevista finalizou com as seguintes perguntas: 28. Essas condições de trabalho, de alguma maneira, influenciaram sua saída da UFCA? Se sim, quais fatores foram mais determinantes? e 29. Existe outro fator, não citado, que influenciou sua saída? Qual?

As respostas dos participantes geraram os códigos constantes na Tabela 50: “As condições de trabalho não influenciaram a saída da UFCA”; “As condições de trabalho influenciaram a saída da UFCA”; e “As condições de trabalho contribuíram, mas não foram a principal motivação”. A fim de permitir uma análise comparativa, os resultados foram organizados considerando a forma de desligamento dos participantes.

Tabela 50 - Influência das condições de trabalho no desligamento de ex-servidores

	Códigos	**Frequência**		
		Redistribuição	**Exoneração a pedido**	**Total**
28. Essas condições de trabalho, de alguma maneira, influenciaram sua saída da UFCA?	Não influenciaram	12	1	13
	Influenciaram	1	2	3
	Contribuíram, mas não foi a principal motivação	1	-	1

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme declaração da maioria dos ex-servidores entrevistados (13 participantes), as condições de trabalho percebidas na UFCA não influenciaram no seu desligamento da instituição. Para 03 (três) participantes as condições de trabalho influenciaram (foram

determinantes) para o seu desligamento. E para 01 (um) dos participantes as condições de trabalho não foram o principal fator, mas contribuíram para sua decisão de sair.

Dessa forma, na percepção de 04 ex-servidores, as condições de trabalho influenciaram ou contribuíram para o seu desligamento da instituição. Importante mencionar que os 04 (quatro) participantes são ex-servidores da carreira TAE.

Em relação aos ex-servidores que declararam que as condições de trabalho influenciaram ou contribuíram para sua saída da UFCA, percebe-se que a maioria apontou mais de uma causa para o desligamento (os participantes poderiam apontar mais de um fator). Ao todo, foram citados 08 (oito) causas, que foram classificadas de acordo com os fatores das condições de trabalho da taxonomia de Borges *et al.* (2021), conforme a Tabela 51.

Tabela 51 - Fatores das condições de trabalho que influenciaram ou contribuíram para o desligamento de ex-servidores

Fator	Subfatores das condições de trabalho que influenciaram ou contribuíram para o desligamento	Contagem	Soma
Condições Contratuais e Jurídicas	Salário	1	3
	Plano de Carreira	1	
	Inexistência do teletrabalho	1	
Exigências, Contradições e Condições Materiais	Redução do quadro de pessoal, que gerou sobrecarga e impossibilitou os atendimentos às demandas do setor	1	1
Comunicação, Desafio e Participação	Inflexibilidade da carga horária	2	3
	Relação verticalizada com a chefia	1	
Suporte e Planejamento	Processos não amadurecidos	1	1

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os itens salário, plano de carreira e inexistência do teletrabalho, apontados por servidores que solicitam exoneração, são aspectos relacionados às condições contratuais e jurídicas do trabalho. O plano de carreira e salário não são gerenciáveis pela organização, uma vez que são estabelecidos e regulamentados por lei do Governo Federal.

Em relação ao Teletrabalho[16], o Decreto nº 11.072/2022, regulamenta a modalidade de teletrabalho do Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal

[16] Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de

direta, autárquica e fundacional. Na UFCA, o PGD é regulamentado pela Portaria Normativa GR/UFCA nº 32/2022 e encontra-se em fase de Projeto Piloto. Os objetivos do PGD/UFCA incluem, entre outros: atrair e manter novos talentos e melhorar a qualidade de vida dos participantes, sendo, portanto, uma ferramenta que pode diminuir a rotatividade de servidores na instituição.

Outra causa apontada por um dos participantes foi a sobrecarga de trabalho e impossibilidade de atendimento às demandas causada pela redução do quadro de pessoal, que foi classificado no fator Exigências, Contradições e Condições Materiais da taxonomia de Borges *et al.* (2021).

> "[...] a questão da diminuição de pessoal [...] as demandas foram cada vez maior, a gente tinha certas solicitações, a gente viu elas se multiplicarem e o serviço público não repor, por exemplo, a questão de pessoal em relação a isso. Então, quando você tem um aumento muito grande de demandas, principalmente quando iniciou a pandemia, os recursos digitais cresceram de forma exponencial com a pandemia, mas os recursos de pessoal continuaram os mesmos e aí tem sobrecarga de solicitação, não é que eu esteja trabalhando demais porque não existia nem essa condição, o que a gente começou a fazer foi dizer 'não'. [...] quando você começa a dar muito não na Universidade, você também fica triste, porque você tá ali pra fazer um trabalho e não consegue. [...] Então, isso é determinante para sair, você não conseguir realizar o trabalho para o qual você se planejou a vida toda." (Participante 11)

A redução do quadro de pessoal é resultado não só da evasão de servidores, mas também de medidas do Governo Federal que restringiram a criação e liberação de novas vagas e a reposição de vagas existentes. Esse fator é crítico para a Universidade, principalmente por ser uma instituição que está em processo de expansão, no qual o aumento das demandas não é acompanhado pelo aumento no quadro de servidores, ocasionando tanto a sobrecarga de trabalho ou, como relatou o participante, a impossibilidade de executar o serviço. Em relação a essa problemática, a Universidade pode adotar medidas de retenção de servidores, otimizar o tempo que leva da vacância até o preenchimento da vaga e ainda angariar junto ao MEC a liberação de novas vagas para ampliação do quadro de servidores.

Os fatores "Inflexibilidade da carga horária" e "relação verticalizada com a chefia" também foram apontados durante as entrevistas. O primeiro foi apontado por servidores que se desligaram por redistribuição e exoneração e o segundo por servidor que se desligou por meio de redistribuição.

> "[...] Eu acho que a única coisa que contribuiu foi mais a questão como eu te falei: eu vinha para (cidade de origem do(a) participante), e aí se houvesse uma flexibilidade, em uma sexta-feira eu pudesse viajar a tarde, em vez de viajar a noite, porque se eu viajasse a tarde eu ainda conseguiria chegar aqui na sexta a noite, então eu acho que talvez se houvesse mais essa flexibilidade, seria bem melhor. Por exemplo, na

recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa. (Instrução Normativa nº 65/2020)

> instituição que estou hoje há essa flexibilidade. Mesmo com o ponto eletrônico, mas há essa flexibilidade de você compensar as horas. Na UFCA era mais complicado, sabe? [...]" (Participante 2)
>
> "Sim. A relação de trabalho, de maneira geral, com a equipe toda era muito boa, posso dizer ótima. Mas relacionado a chefia imediata e a pessoa que eu trabalhava de forma cotidiana era um pouco conturbada. É difícil de se relacionar, era muito vertical, o que vinha de cima era para ser obedecido, não necessariamente eu entendia que seria da melhor maneira possível que a gente poderia trabalhar. Não foi o único fator, mas foi determinante sim para eu querer buscar outros ares. [...]" (Participante 10)

Esses itens fazem parte das condições de Comunicação, Desafio e Participação no trabalho e são passíveis de gerenciamento pela organização. A flexibilidade de horário pode conferir maior autonomia e liberdade ao trabalhador, aumentando o nível de satisfação no trabalho. O mesmo se aplica ao item "relação verticalizada com a chefia", uma vez que permitir uma maior participação dos servidores nas atividades e tomada de decisões, dando mais autonomia para a realização da tarefa pode elevar a satisfação no trabalho e na retenção de pessoal.

Foi mencionada ainda a causa "Processos não amadurecidos" que foi classificada no fator Suporte e Planejamento, podendo estar relacionada a normatização das tarefas, a qual na percepção dos ex-servidores ainda estava em desenvolvimento. Dessa forma, cabe a instituição desenvolver seus processos e normatizações a fim de oferecer mais segurança aos procedimentos e propiciar maior qualidade aos serviços prestados.

Diante do exposto, observa-se que as condições de trabalho, na percepção da maioria dos participantes (13 participantes), não influenciaram no seu desligamento da UFCA. Na ótica de 04 (quatro) ex-servidores as condições de trabalho influenciaram ou contribuíram para o desligamento da instituição.

Objetivando identificar outros predisponentes de rotatividade, a pergunta seguinte questionou se houve outro fator, não citado na entrevista, que contribuiu para a saída dos ex-servidores. Ao todo foram apontadas 19 causas (os participantes podiam apontar mais de uma), que foram classificadas nos seguintes códigos: Familiar; Localização; Pessoal; e organizacional (Tabela 52).

Tabela 52 - Outros fatores que contribuíram para o desligamento dos ex-servidores

	Códigos	**Frequência**	
		Redistribuição	**Exoneração à pedido**
29. Existe outro fator, não citado, que contribuiu para sua saída? Qual?	Familiar	11	-
	Localização	4	-
	Pessoal	1	1

	Organizacional	-	2

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A maior parte dos participantes declarou que sua saída se deu por motivo familiar. Incluem-se nesse código, aqueles que afirmaram que se desligaram para ficar mais próximo da família, ou por motivo de saúde de pessoa da família, ou para acompanhar cônjuge que também é servidor público, ou por motivo de adoecimento causado por falta de suporte familiar.

Em segundo lugar apareceu o motivo localização. Se enquadram nesse motivo, os participantes que relataram que o desligamento ocorreu para estar mais próximo da cidade de origem, ou para trabalhar/morar em outra IFE localizada na capital, devido as oportunidades profissionais para o cônjuge e educacionais para os filhos.

Empatados em terceiro lugar surgiram motivações pessoais e fatores organizacionais. Os motivos pessoais não foram expostos pelos participantes. Os fatores organizacionais citados foram: "ausência de 'espaço' dentro da Universidade para desenvolver o que gostaria"; e a "cultura organizacional".

> "[...] Outra coisa é a questão de, justamente, tentar exercer o que gostaria dentro da Universidade e não ter tido o espaço suficiente justamente por conta disso [...] Então, nesse momento na minha carreira eu prefiro fazer o que eu gostaria de fazer, o que eu estudei, me planejei, o que eu gosto de fazer." (Participante 11)

> "Acho que a cultura organizacional. Acho que você fez perguntas mais de direitos garantidos, do mínimo para se trabalhar, as perguntas que você fez foi assim, o que a gente precisa para, pelo menos, conseguir trabalhar, é isso. Isso a UFCA tinha, eu não tenho muito o que reclamar em relação a isso. Agora quando entra na Cultura Organizacional, eu acho que a Universidade se perdeu no meio desses 6 anos que eu estive aí, eu acho que ela se perdeu um pouco, alguma coisa se perdeu e eu não sei, talvez por isso também, muita gente esteja saindo da UFCA, pedindo transferência, alguma coisa assim." (Participante 7)

A percepção do Participante 7 acerca da cultura organizacional está alinhada ao entendimento de Costa (2012) e Borges *et al*. (2013), que consideram que a Cultura Organizacional tem papel importante nas organizações e por isso deve ser considerada como condicionante das condições de trabalho. O outro motivo de ordem organizacional (ausência de "espaço" dentro da Universidade para desenvolver o que gostaria) pode estar relacionado ao fator Comunicação, Desafio e Participação da taxonomia de Borges *et al.* (2021).

Os resultados dessa pergunta corroboram ainda com os modelos de Mobley *et al.* (1979), e de Price e Mueller (1981), atualizado por Price (2001), que apontam a necessidade de olhar também para fatores externos ao ambiente de trabalho para um entendimento completo da psicologia do processo de rotatividade.

A partir da análise dos dados, coletados durante a etapa de entrevista semiestruturada, verificou-se que as condições de trabalho na UFCA não foram o principal motivo para o desligamento dos ex-servidores da instituição. Dessa forma, o segundo objetivo desse estudo - investigar se as condições de trabalho na UFCA influenciaram a decisão de desligamento dos ex-servidores da instituição - foi alcançado.

Com o intuito de complementar os achados desta etapa, o próximo tópico apresentará as análises e discussões acerca das percepções dos servidores em exercício sobre as condições de trabalho e a relação com a intenção de rotatividade.

4. CONDIÇÕES DE TRABALHO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

A etapa de aplicação de questionário foi realizada junto aos servidores em exercício no período de 04 de maio a 21 de junho de 2022. De acordo com o levantamento documental, havia 615 servidores à época do início da pesquisa. A fim de promover a adesão do público-alvo, o convite para participar da pesquisa foi enviado para o e-mail institucional dos servidores e grupos de WhatsApp da instituição. Com isso, obteve-se uma amostra de 155 participantes, que representa 25,2% da população total.

4.3.1 Caracterização da amostra

Com relação ao gênero, verifica-se, conforme mostra a Tabela 53, que participaram da pesquisa 88 servidores do sexo masculino (56,8%) e 67 servidores do sexo feminino (43,2%).

Embora os participantes sejam, em sua maioria, do sexo masculino, a diferença percentual também é percebida na população investigada, conforme dados da Tabela 53. Verifica-se ainda que as participantes do sexo feminino representam 24,5% do total e os participantes masculinos 25,7%.

Tabela 53 - Gênero da população e amostra da pesquisa

Gênero	População	(%)	Amostra	(%)	Representação da Amostra
Feminino	273	44,4%	67	43,2%	24,5%
Masculino	342	55,6%	88	56,8%	25,7%
	615	100%	155	100%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com relação a idade, observa-se que 59,4% dos participantes possuem de 31 a 40 anos de idade, 21,3% têm entre 41 e 50 anos, 11% possuem idade igual ou inferior a 30 anos, 7,1%

têm de 51 a 60 anos e 1,3% possui 61 anos ou mais de idade. Esses dados apontam que os participantes da pesquisa são servidores jovens, sendo 70% com idade igual ou menor do que 40 anos. Quanto a cor, 46,5% participantes se autodeclaram pardos, 43,9% se declaram brancos, 6,5% pretos e 3,2% se declararam amarelos.

Sobre o estado civil, verifica-se que 58,7% dos participantes são casados ou vivem em união estável, 35,5% são solteiros, 4,5% são divorciados e 1,3% é viúvo(a). Quanto a possuir filhos/dependentes, 56,8% declararam que possuem e 43,2% não possuem. A média de filho/dependente por participante é de 1,62 filho.

Verifica-se que, em relação ao tempo de serviço, a maioria dos participantes possui de 3 a 6 anos de serviço (35,5%), 31,6% possuem de 7 a 10 anos, 22,6% possuem mais de 10 anos e 10,3% possuem menos de 3 anos. Nesse ponto, é importante mencionar que a instituição foi criada há 9 anos, portanto a maioria dos seus servidores possuem menos de 10 anos de tempo de serviço. Aqueles que possuem mais tempo, eram servidores do Campus Cariri da UFC, antes do desmembramento.

No que diz respeito ao grau de instrução, observa-se que a maior parte dos participantes possui Especialização/Pós-graduação *lato sensu* (40,0%), 23,9% possuem doutorado, 23,2% são mestres, 7,1% são graduados, 3,2% possuem pós-doutorado e 2,6% possuem ensino superior incompleto. Esses dados indicam que a Universidade conta com uma mão-de-obra qualificada, o que pode ocorrer tanto pelo fato dos servidores ingressarem com escolaridade elevada ou por buscarem qualificação. A instituição também tem investido nesse sentido, por meio da oferta de vagas reservadas exclusivamente para servidores em seus mestrados e pela parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN na oferta do Mestrado Profissional em Gestão Pública para servidores técnicos. O perfil dos participantes consta na Tabela 54.

Tabela 54 - Perfil dos participantes da pesquisa com questionário

Variável	Itens	N	%
Faixa Etária	30 anos ou menos	17	11%
	31 a 40 anos	92	59,4%
	41 a 50 anos	33	21,3%
	51 a 60 anos	11	7,1%
	61 anos ou mais	2	1,3%
Cor	Parda	72	46,5%

	Branca	68	43,9%
	Preta	10	6,5%
	Amarela	5	3,2%
Estado Civil	Casado(a)/União Estável	91	58,7%
	Solteiro(a)	55	35,5%
	Divorciado(a)	7	4,5%
	Viúvo(a)	2	1,3%
Possui Filhos/Dependentes	Sim	88	56,8%
	Não	67	43,2%
Tempo de Serviço	Menos de 3 anos	16	10,3%
	De 3 a 6 anos	55	35,5%
	De 7 a 10 anos	49	31,6%
	Mais de 10 anos	35	22,6%
Grau de Instrução	Ensino Superior Incompleto	4	2,6%
	Ensino Superior Completo	11	7,1%
	Especialização/Pós-graduação *lato sensu*	62	40%
	Mestrado	36	23,2%
	Doutorado	37	23,9%
	Pós-doutorado	5	3,2%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tratando-se da localidade de origem dos participantes, houve 154 respostas válidas, a partir das quais observou-se que há servidores oriundos de diversas cidades/estados do país, com predominância de cidades do Ceará (68,4%) e de outros estados do Nordeste.

Tabela 55 - Estados de origem dos participantes

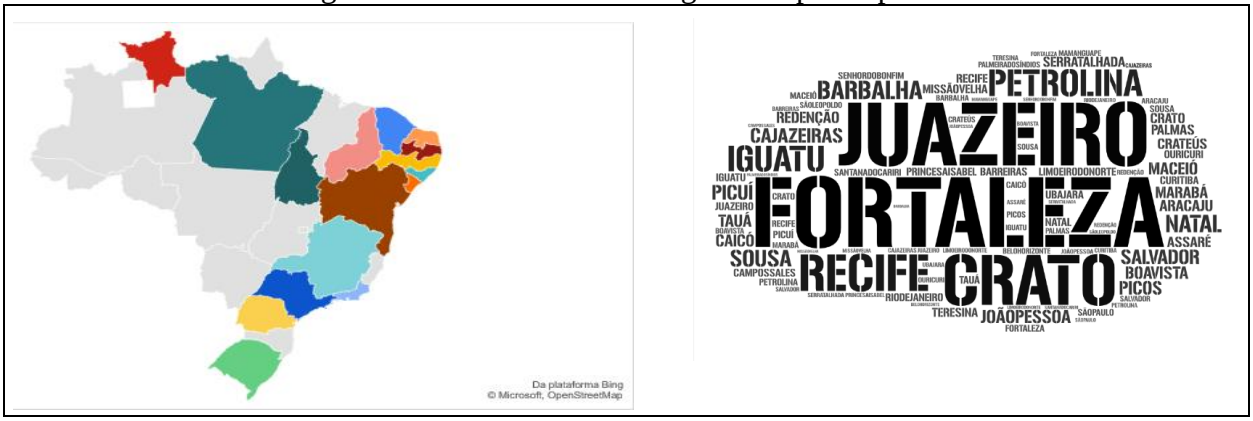
	CE	**PE**	**PB**	**BA**	**RN**	**AL**	**PI**	**RR**	**MG**	**PA**	**PR**	**RJ**	**RS**	**SP**	**SE**	**TO**
N	106	15	11	5	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
%	68,8	9,7	7,1	3,2	1,9	1,3	1,3	1,3	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os estados de origem dos participantes estão destacados no mapa a seguir, no qual verifica-se que há servidores oriundos de estados das regiões Norte, Nordeste, Sul e Sudeste do

país. Com relação a cidade de origem, foram registradas 41 cidades diferentes. As frequências das respostas, quanto à cidade de origem, estão representadas na nuvem de palavras[17], na qual quanto maior a frequência de uma palavra, maior ela aparece na representação. Dessa forma, observa-se que a maior parte dos participantes são oriundos das cidades de Fortaleza (25,3%), Juazeiro do Norte (18,2%) e Crato (11,7%).

Figura 06 - Localidades de origem dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Conhecer a cidade/estado de origem dos participantes é relevante para a pesquisa, uma vez que estudos anteriores revelaram que esse é um dos fatores predisponentes de rotatividade nas organizações públicas (RODRIGUES, 2015), o que também foi corroborado na etapa de entrevista semiestruturada do presente estudo.

Apresentado o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa, passa-se a análise da Intenção de Rotatividade (EIR).

4.3.2 Análise da Intenção de Rotatividade

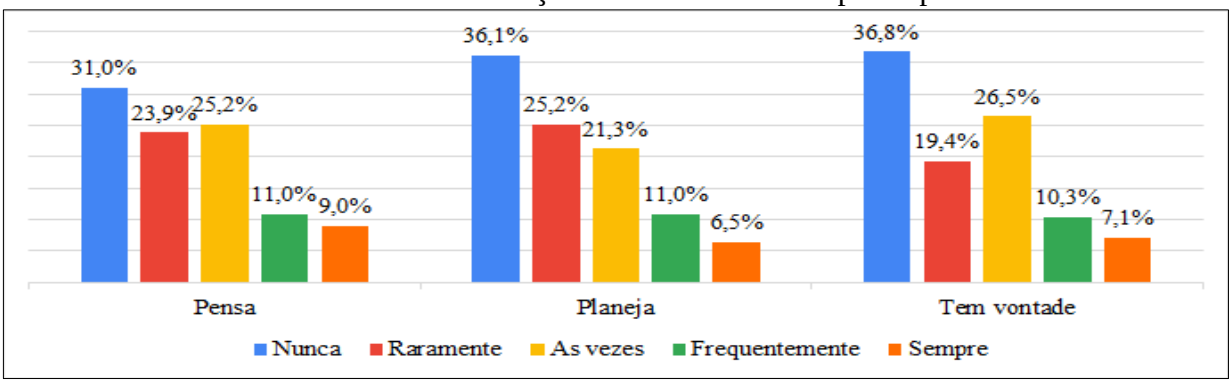
A intenção de rotatividade dos servidores em exercício foi avaliada por meio da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), desenvolvida por Siqueira *et al.* (2014), que avalia a frequência com que os participantes pensam, planejam ou tem vontade de se desligar da organização, por meio de uma escala do tipo *likert* de cinco pontos - 1 (nunca), 2 (raramente), 3 (às vezes), 4 (frequentemente), 5 (sempre). As frequências das respostas estão representadas no Gráfico 07.

Percebe-se, conforme Gráfico 07, que 31% dos participantes “nunca” pensam em se desligar da UFCA, 23,9% “raramente” pensam, 25,2% “às vezes” pensam, 11% pensam “frequentemente” e 9% dos participantes pensam “sempre” em se desligar. A média das

[17] Gerada em https://wordart.com/create

respostas para o item “pensa em sair” foi de 2,43, com desvio padrão de 1,28. Com relação ao aspecto “planejar sair”, 36,1% dos participantes “nunca” planejam se desligar da UFCA, 25,2% “raramente” planejam, 21,3% dos participantes “às vezes” planejam, 11% planejam “frequentemente” e 6,5% planejam “sempre”. A média do item foi de 2,26, com desvio padrão de 1,24. Observa-se que 36,8% dos participantes “nunca” têm vontade de se desligar da instituição, 19,4% “raramente” têm vontade, 26,5% “as vezes” têm vontade, 10,3% frequentemente têm vontade e 7,1% “sempre” têm vontade de se desligar da UFCA. A média desse item foi de 2,32 e o desvio padrão de 1,26.

Gráfico 07 - Intenção de rotatividade dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme orientação de Siqueira *et al.* (2014, p. 213-2014) “A apuração dos resultados obtidos deve produzir apenas um escore médio para cada respondente” e “a interpretação dos resultados obtidos deve considerar que quanto maior for o valor do escore médio, maior será a frequência com que o empregado elabora planos mentais a respeito de sua saída da empresa em que trabalha.” Segundo os autores, os valores de escores médios obtidos entre 4 e 5 devem ser classificados como altos, entre 3 e 3,9 como médios, e entre 1 e 2,9 como baixos. Considerando o exposto, foi feita a média dos itens por participante e em seguida foram calculados a moda, média, mediana e desvio padrão de cada um dos itens da escala, obtendo os dados da Tabela 56.

Tabela 56 - Intenção de rotatividade na UFCA

Itens	Moda	Média	Classificação	Mediana	Desvio Padrão
1.1. pensa em sair da UFCA	1	2,43	Baixo	2	1,28
1.2. planeja sair da UFCA	1	2,26	Baixo	2	1,24
1.3. tem vontade de sair da UFCA	1	2,32	Baixo	2	1,26

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os resultados mostram que os índices de IR na UFCA são classificados como baixo nos três aspectos analisados. Dos três itens avaliados, o “pensa em sair” é o que representa maior frequência, seguido do fator “tem vontade” e “planeja sair”.

Com a finalidade de averiguar a diferença entre as médias dos aspectos de intenção de rotatividade e características individuais dos sujeitos, aplicou-se, a análise de variância (ANOVA). O nível de significância considerado foi 5% ($p<0,05$)

Com relação à variável gênero, apesar das médias de IR do gênero masculino serem maiores, a análise de variância mostrou não haver diferença significativa (sig>0,05), consoante dados da Tabela 57. Esse resultado contrapõe-se aos achados de outras pesquisas no campo da rotatividade (ex. MOYNIHAN E LANDUYT, 2008; CRUZ FILHO, 2018), nas quais o fator gênero obteve relação significativa com a propensão ao desligamento.

Tabela 57 - Intenção de rotatividade e gênero dos participantes

IR	**Médias das variáveis**		**Z**	**Anova**
	Feminino	**Masculino**		
Pensa	2,31	2,52	1,018	,315
Planeja	2,15	2,35	1,023	,314
Tem vontade	2,25	2,36	,287	,593

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com relação à idade, os participantes com 30 anos ou menos apresentaram médias de IR superiores aos demais participantes. A diferença entre as médias foi estatisticamente significativa (sig.<0,05) para os três aspectos de IR (Tabela 58). A idade dos trabalhadores pode ser um fator predisponente à rotatividade de acordo com Torres (2015).

Tabela 58 - Intenção de rotatividade e faixa etária dos participantes

IR	**Médias das variáveis**					**Z**	**Anova**
	30 anos ou menos	**31 a 40 anos**	**41 a 50 anos**	**51 a 60 anos**	**61 anos ou mais**		
Pensa	2,94	2,62	1,76	2,36	1,00	4,463	,002**
Planeja	2,82	2,40	1,61	2,27	2,00	3,757	,006**
Tem vontade	2,76	2,49	1,67	2,36	1,00	3,985	,004**

** Significativo para p<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme os modelos de Price (2001) e Mobley *et al.* (1979) a existência de obrigações familiares, principalmente entre pessoas casadas e com filhos, tendem a gerar menos rotatividade. Quanto a variável estado civil, verificou-se que as diferenças entre as médias não foram estatisticamente significativas (sig>0,05), conforme demonstrado na Tabela 59.

Tabela 59 - Intenção de rotatividade e estado civil dos participantes

IR	Médias das variáveis				Z	Anova
	Casado(a)/ União estável	Divorciado (a)	Solteiro(a)	Viúvo(a)		
Pensa	2,33	1,71	2,67	3,00	1,733	,163
Planeja	2,20	1,86	2,42	2,50	,642	,589
Tem vontade	2,19	1,71	2,60	2,50	1,818	,146

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quanto ao fator possuir filhos/dependentes, os resultados, registrados na Tabela 60, apontam que os participantes que não possuem filhos/dependentes apresentaram maiores médias de intenção de rotatividade do que aqueles que possuem. A análise mostrou diferença significativa entre as médias (sig<0,05). Esse resultado coaduna com os estudos realizados por Price (2001) e Mobley *et al.* (1979), que apontam relação entre rotatividade e a existência de responsabilidades familiares. Torres (2015) também apontou a influência do conflito trabalho-família na intenção de sair.

Tabela 60 - Intenção de rotatividade e possuir filhos/dependentes

IR	Médias das variáveis		Z	Anova
	Não possui filhos/dep.	Possui filhos/dep.		
Pensa	2,81	2,15	10,705	,001**
Planeja	2,58	2,02	8,120	,005**
Tem vontade	2,66	2,06	9,035	,003**
** Significativo para p<0,01				

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No que tange ao grau de instrução, observa-se que, embora os participantes com pós-doutorado tenham obtidos as maiores médias, os dados não revelam diferença significativa entre as médias de intenção de rotatividade em relação ao grau de instrução dos participantes (sig>0,05), conforme dados da Tabela 61.

Tabela 61 - Intenção de rotatividade e grau de instrução

IR	Médias das variáveis						Z	Anova
	Sup. Incomp.	Sup. Comp.	Espec.	Mest.	Dout.	Pós-Dout.		
Pensa	2,25	2,27	2,60	2,31	2,19	3,60	1,447	,211
Planeja	2,50	2,00	2,39	2,14	2,11	3,20	1,014	,411
Tem vontade	2,50	2,18	2,44	2,11	2,19	3,40	1,160	,332

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tratando-se da forma de ingresso na UFCA, observa-se na Tabela 62 que os participantes que ingressaram por meio de aproveitamento de concurso público realizado por outra IFE e por meio de concurso público realizado pela UFCA apresentaram as maiores médias nos aspectos da intenção de rotatividade. Os participantes que eram servidores da UFC quando a UFCA foi criada e passaram a fazer parte do quadro de pessoal da UFCA, bem como os participantes que ingressaram por meio de redistribuição de outras IFES, apresentaram menores médias de intenção de rotatividade. A análise de variância revelou existência de diferença significativa entre as médias dos aspectos “pensa em sair” e “tem vontade de sair” da escala de intenção de rotatividade e as variáveis forma de ingresso.

Tabela 62 - Intenção de rotatividade e forma de ingresso

IR	Médias das variáveis				Z	Anova
	Aproveitamento de outra IFE	Concurso UFCA	Era servidor da UFC	Redistribuição		
Pensa	2,89	2,61	1,97	2,24	2,683	,049*
Planeja	2,33	2,44	1,88	2,12	1,830	,144
Tem vontade	2,89	2,47	1,85	2,20	2,696	,048*
*Significativo para p<0,05						

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Um estudo realizado por Cruz Filho (2018) mostrou que quanto maior o tempo de serviço, menor a probabilidade de o trabalhador deixar a organização. Dessa forma, foi realizada a análise de variância das médias de intenção de rotatividade e tempo de serviço na UFCA. Verifica-se que os participantes que possuem menos de 3 anos na instituição (participantes em estágio probatório) apresentaram maiores médias de intenção de rotatividade,

sendo confirmada a diferença das médias no aspecto planeja se desligar da UFCA, conforme dados da Tabela 63.

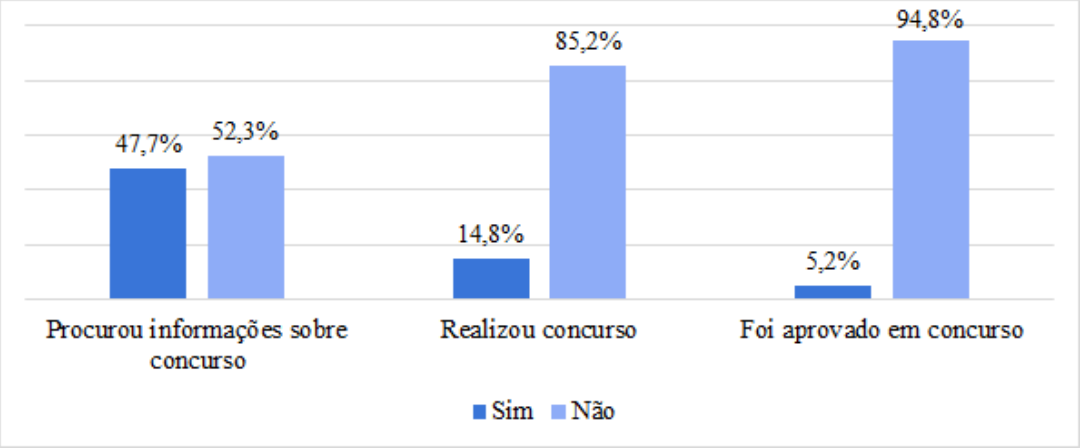
Tabela 63 - Intenção de rotatividade e tempo de serviço na UFCA

IR	Médias das variáveis				Z	Anova
	Menos de 3 anos	De 3 a 6 anos	De 7 a 10 anos	Mais de 10 anos		
Pensa	2,94	2,40	2,55	2,09	1,872	,137
Planeja	2,88	2,07	2,47	2,00	2,811	,041*
Tem vontade	2,38	2,35	2,51	1,97	1,284	,282
*Significativo para p<0,05						

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quanto a procura por concurso público em outras instituições, 47,7% dos participantes declararam ter procurado informações, 14,8% afirmam ter realizado e 5,2% responderam que foram aprovados em concursos públicos em outras instituições nos últimos 12 meses. Ver resultados no Gráfico 08, a seguir.

Gráfico 08 - Procura por concurso público em outras instituições



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A análise das médias indica que os participantes que procuraram concursos em outras instituições nos últimos doze meses apresentaram maiores médias de intenção de rotatividade (Tabela 64), havendo diferença estatisticamente significativa entre as médias das variáveis (sig<0,05). De acordo com Mobley *et al.* (1979), a procura por alternativas de emprego é um comportamento precursor da rotatividade.

Tabela 64 - Intenção de rotatividade e procura por concursos

IR	Médias das variáveis								
	Procurou informações			Realizou concurso(s)			Foi aprovado(a)		
	Não	Sim	Anova	Não	Sim	Anova	Não	Sim	Anova
Pensa	1,86	3,05	,000**	2,30	3,22	,001**	2,35	3,88	,001**
Planeja	1,74	2,84	,000**	2,14	3,00	,002**	2,19	3,63	,001**
Tem vontade	1,80	2,88	,000**	2,23	2,78	,055	2,25	3,50	,006**

** Significativo para p<0,01

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com a finalidade de verificar a existência de dependência da intenção de rotatividade com as características individuais dos participantes, foram mensurados níveis de intenção, sendo que de 1 a 2 é classificado como baixo, 3 como médio e de 4 a 5 como alto, considerando a escala de 1 a 5 (nunca a sempre). Os resultados constam na Tabela 65. Em seguida, foram feitas tabelas cruzadas, onde para um valor de significância maior que 0,05 é rejeitada a dependência entre as variáveis.

Tabela 65 - Níveis de intenção de rotatividade

Intenção de Rotatividade	Pensa	%	Planeja	%	Tem vontade	%
Baixa	85	54,8	95	61,3	87	56,1
Média	39	25,2	33	21,3	41	26,5
Alta	31	20,0	27	17,4	27	17,4
Total	155	100	155	100	155	100

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O cruzamento dos dados confirmou a dependência (sig<0,05) de um ou mais aspectos da IR (pensar, planejar, ter vontade) com a faixa etária dos participantes, possuir filhos, forma de ingresso e o grau de instrução.

Com relação à faixa etária (Tabela 66), o teste do qui-quadrado de independência confirmou associação entre a faixa etária e o fator “tem vontade de sair da UFCA”. Observa-se que os participantes que possuem idade nas faixas dos 41 a 50 anos e 61 anos apresentaram escores concentrados no nível baixo. Um estudo conduzido por Diógenes *et al.* (2016) em um órgão público federal revelou que a idade do servidor exerce influência no seu comportamento de permanecer ou sair da instituição, de acordo com o resultado desse estudo, quanto mais jovem é o servidor maior é o desejo de deixar a organização.

Tabela 66 - Associação entre Faixa Etária e Níveis de Intenção de Rotatividade

Faixa Etária	Nível de Pensar			Nível de Planejar			Nível de Tem Vontade		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
30 anos ou menos	8	3	6	7	4	6	7	5	5
31 a 40 anos	44	28	20	53	21	18	45	29	18
41 a 50 anos	26	4	3	28	4	1	28	3	2
51 a 60 anos	5	4	2	6	3	2	5	4	2
61 anos ou mais	2	0	0	1	1	0	2	0	0
Qui-quadrado	,068			,070			**X^2 17,380; sig. ,026***		

***Significativo para 0,05.**

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O cruzamento dos dados também apontou dependência entre os três aspectos da IR e possuir filhos (Tabela 67). Os participantes que não possuem filhos apresentaram escores mais distribuídos nos três níveis de intenção, demonstrando, assim, maior predisposição à intenção de rotatividade do que aqueles que possuem. Segundo Price (2001), a existência de obrigações familiares, como possuir filhos, por exemplo, tende a gerar menos rotatividade.

Tabela 67- Associação entre Possuir Filhos e Níveis de Intenção de Rotatividade

Possui Filhos	Nível de Pensar			Nível de Planejar			Nível de Tem Vontade		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Sim	58	19	11	61	17	10	59	18	11
Não	27	20	20	34	16	17	28	23	16
Qui-quadrado	**X^2 11,307; sig. ,004****			**X^2 6,798; sig. ,033***			**X^2 9,919; sig. ,007****		

** Significativo para 0,01; * Significativo para 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A forma de ingresso também apresentou influência na intenção de rotatividade, especificadamente, com relação aos aspectos “pensar” e “ter vontade de sair”. Dos participantes que ingressaram por meio de aproveitamento, houve um equilíbrio entre os três níveis (baixo, médio e alto). Por sua vez, os que ingressaram por meio de concurso público realizado pela UFCA, apresentam maior concentração no nível baixo de intenção de rotatividade. Para os que ingressaram por meio de redistribuição a variação é polarizada entre o nível baixo e médio. Já os participantes que já eram servidores da UFC quando a UFCA foi criada apresentaram maior concentração no nível baixo de intenção de rotatividade. Assim, os participantes que apresentam menor frequência de “pensamento” e “vontade” de se desligar são aqueles que já eram servidores à época da criação da UFCA, os que ingressam por concurso público realizado

pela própria instituição, seguidos daqueles que ingressam por meio de redistribuição com outra IFE, conforme dados da Tabela 68.

Tabela 68 - Associação entre Forma de ingresso e Níveis de Intenção de Rotatividade

Forma de Ingresso	Nível Pensar			Nível Planejar			Nível Tem Vontade		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Aproveitamento	4	2	3	6	1	2	4	2	3
Concurso UFCA	45	20	23	50	18	20	45	25	18
Era servidor UFC	23	6	4	25	4	4	26	2	5
Redistribuição	13	11	1	14	10	1	12	12	1
Qui-quadrado	**X² 12, 847; sig. ,046***			,060			**X² 18,143; sig. ,006****		

** Significativo para 0,01; * Significativo para 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Apesar da variação das médias não ter apresentado diferença significativa, o cruzamento dos dados indicou associação entre o aspecto "tem vontade de sair" e o grau de instrução dos participantes. Observa-se que quanto maior o nível de instrução (doutorado e pós-doutorado), mais a distribuição dos escores se concentram no nível baixo e alto. É possível que uma das causas para esse comportamento seja a percepção de injustiça retributiva, ou seja, a percepção que a remuneração recebida não faz jus ao grau de instrução possuído. Esse foi um fator mencionado durante a etapa de entrevista:

> "Acredito que no serviço, na administração federal, no poder executivo, os salários, dependendo os salários por questões de mérito... eu fiz curso de mestrado, eu fiz curso de doutorado, mas ainda acho isso abaixo de outros poderes, como por exemplo o judiciário, quando, às vezes, você só tem a graduação e você tem uma remuneração muito maior." (Participante Docente - Entrevista)

> "Desvalorização do servidor técnico-administrativo em educação por parte do governo. Remuneração mais atraente para o mesmo nível de instrução em outras instituições do governo federal." (Participante TAE – Questionário)

Tabela 69 - Associação entre Grau de Instrução e Níveis de Intenção de Rotatividade

Grau de instrução	Nível de Pensar			Nível de Planejar			Nível de Tem Vontade		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Ensino superior incompleto	2	2	0	2	1	1	1	3	0
Ensino superior completo	7	3	1	8	2	1	7	3	1
Especialização	31	16	15	36	15	11	31	21	10
Mestrado	19	12	5	22	9	5	22	10	4
Doutorado	25	5	7	25	6	6	24	4	9
Pós-doutorado	1	1	3	2	0	3	2	0	3
Qui-quadrado	,204			,517			**X² 19,969; Sig. ,030***		

*Significativo para 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em relação ao fator tempo de serviço, apesar da ANOVA ter revelado diferença entre as médias, o cruzamento dos dados rejeitou a dependência entre as variáveis. No que se refere à procura por alternativas de emprego, como a busca de informações, a realização e a aprovação em outro concurso, o cruzamento dos dados revelou associação com os aspectos de intenção de rotatividade.

Mobley *et al.* (1979) afirma que a procura por alternativas de emprego é um comportamento precursor da rotatividade. Quando o indivíduo está insatisfeito com o trabalho atual, tende a procurar outras oportunidades, o que o leva a análise dos benefícios de permanecer e os custos de sair. O resultado dessa análise leva à comparação entre as alternativas encontradas e o trabalho atual, e em seguida, à intenção de sair ou permanecer na organização. Contudo, de acordo com os autores, a percepção acerca do mercado de trabalho também influencia na intenção de rotatividade. Situações de crise econômica, desemprego elevado, mercado de recursos humanos em oferta, por exemplo, também impactam nessa decisão. No caso em específico, o contexto da pandemia que ocasionou a redução de concursos públicos pode ter impactado também na procura, realização e aprovação em outros concursos.

Tabela 70 - Associação entre Procura por Alternativas e Níveis de Intenção de Rotatividade

Procura por concursos em outras IFES		**Níveis de Pensa**				**Níveis de Planeja**				**Níveis de Tem vontade**			
		Bai	**Méd**	**Alt**	**Q**	**Bai**	**Méd**	**Alt**	**Q**	**Bai**	**Méd**	**Alto**	**Q**
Informações	Sim	27	22	25	**X² 23,324; sig. ,000****	33	18	23	**X² 22,225; sig. ,000****	28	24	22	**X² 22,675; sig. ,000****
	Não	58	17	6		62	15	4		59	17	5	
Realizou	Sim	7	8	8	**X² 6,878; Sig. ,032***	9	5	9	**X² 9,475; sig. ,009****	10	6	7	,183
	Não	78	31	23		86	28	18		77	35	20	
Foi aprovado	Sim	1	2	5	**X² 10,376; Sig. ,006****	1	2	5	**X² 13,172; Sig. ,001****	1	3	4	**X² 8,390; Sig. ,015***
	Não	84	37	26		94	31	22		86	38	23	

** Significativo para 0,01; * Significativo para 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para encerrar o Bloco B, os participantes responderam à seguinte pergunta, com resposta aberta: “Qual o principal motivo para sua intenção de deixar a UFCA?”. Foram registradas 95 repostas válidas. As repostas em branco e do tipo “não se aplica” e “não tenho intenção” foram descartadas. As respostas válidas foram tratadas por meio da análise de conteúdo de Bardin

(2016). Inicialmente foi feita a leitura do conteúdo e a classificação das respostas em códigos, em seguida foi feito o cálculo da frequência de cada código. Feito esse procedimento, a análise revelou que os fatores remuneração, família, localidade, atuar na área de formação e ingressar na carreira docente foram as principais causas mencionadas pelos participantes, conforme Tabela 71.

Tabela 71 - Fatores predisponentes de intenção de rotatividade na UFCA

Fatores	N	Frequência	Exemplo de Respostas
Remuneração	28	29,5%	*"Possibilidade de ingressar em um cargo com uma carreira mais atrativa, com maior remuneração e benefícios."* *"Necessidade de ter acesso a uma remuneração maior."*
Família	15	15,8%	*"Ficar próximo da família."* *"Poder dedicar-me melhor a minha família."*
Localidade	5	5,3%	*"Desejo de voltar à cidade onde morava antes de passar no concurso."* *"Prefiro morar em uma capital e perto do mar."*
Atuar na sua área de Formação	5	5,3%	*"Trabalhar em minha área de formação."* *"A dificuldade em conciliar a minha formação com os cursos existentes atualmente na universidade."*
Ingressar na Carreira Docente	5	5,7%	*"Seguir em carreira docente."* *"Sou Licenciada de formação e atualmente estou atuando como TAE. Por gostar bastante da docência, desejo futuramente voltar a exercê-la na UFCA ou em outra IFE."*

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A remuneração foi a variável mais presente na resposta dos servidores, indo ao encontro de outros estudos que também apontaram a remuneração no setor público como fator que influencia na intenção de sair dos servidores (PARANAÍBA, 2014; KLEIN e MASCARENHAS, 2016; PEREIRA, 2017; BORGES, 2018)

Esses dados corroboram ainda com os resultados da etapa da entrevista semiestruturada, na qual os fatores remuneração, família e localidade também foram apontados por ex-servidores como motivos para terem se desligado da instituição. Essas variáveis são complexas, uma vez que não estão sob o controle da instituição. Como o caso da remuneração, por exemplo, que é estabelecida em lei, não tendo a Universidade controle sobre esse aspecto.

Diante disso, cabe a instituição buscar melhorias em outros aspectos citados pelos participantes e que permitem maior gerencia por parte dos gestores, como o reconhecimento, o clima organizacional, o relacionamento interpessoal, a motivação, entre outros. Todos os fatores citados pelos participantes e a média de cada uma nos aspectos da IR encontram-se no

Apêndice H. Na nuvem de palavra a seguir (Figura 07) encontram-se os fatores mencionados nas respostas, as palavras em destaque foram citadas com maior frequência.

Figura 07 - Fatores predisponentes de intenção de rotatividade

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Diante do exposto, verifica-se que a UFCA possui níveis de intenção de rotatividade classificados como baixo, de acordo com a classificação de Siqueira *et al.* (2014). Orientando-se pelo modelo de ligações intermediárias que explicam os antecedentes de *turnover* (MOBLEY *et al.* 1979), foram testadas características individuais dos participantes (como gênero, idade, grau de instrução etc.) com a intenção de sair, sendo confirmada a relação entre a faixa-etária, obrigações familiares (possuir filhos), forma de ingresso, grau de instrução e a procura por alternativas de emprego com um ou mais dos aspectos da intenção de rotatividade (pensar, planejar, ter vontade).

Considerando que o modelo mencionado acima também cita os fatores organizacionais como preditores de rotatividade, nos próximos tópicos serão analisadas as condições de trabalho na UFCA, segundo a ótica dos participantes, bem como a influência dessas condições na intenção de rotatividade.

4.3.3 Análise das Condições de Trabalho e Intenção de Rotatividade na UFCA

O Bloco C do formulário foi composto pelo questionário de condições de trabalho desenvolvido por Borges *et al.* (2021). O questionário é formado por quatro dimensões das condições de trabalho: Condições Contratuais e Jurídicas; Exigências, Contradições e Condições Materiais; Comunicação, Desafio e Participação; e Suporte e Planejamento. Os itens sobre as condições contratuais e jurídicas estruturam-se com alternativas nominais para as respostas. Os demais fatores usam escala de frequência com as seguintes alternativas: 1

(Nunca), 2 (Raramente), 3 (Algumas vezes), 4 (Muitas vezes), 5 (Todo o tempo) e 6 (Não se aplica).

4.3.3.1 Condições Contratuais e Jurídicas

As condições contratuais e jurídicas referem-se ao conjunto de aspectos jurídicos, contratuais, estabilidade, modalidades de contratação, sistema de incentivo e o tempo de dedicação ao trabalho (Borges *et al*, 2013).

Os participantes da pesquisa são servidores públicos federais com vínculo efetivo com a UFCA, regidos pelo Regime Jurídico da Lei 8.112/90, pertencentes às carreiras de Técnico-administrativo em Educação e Professor do Magistério Superior.

Os servidores técnico-administrativos são 67,7% dos participantes da pesquisa e os docentes 32,3%. Os participantes da carreira de TAE representam 36,6% da população total de servidores dessa carreira lotados na UFCA à época da pesquisa. A adesão dos docentes foi menor, com uma amostra de 15,2% do total dos servidores da carreira na instituição, conforme Tabela 72.

Tabela 72 - População e amostra dos participantes do questionário por carreira

Carreira	População	(%)	Amostra	(%)	Representação da Amostra
Professor do Magistério Superior	328	53,3%	50	32,3%	15,2%
Técnico Administrativo em Educação	287	46,7%	105	67,7%	36,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com relação à classificação do cargo dos participantes, observa-se, consoante Tabela 73, maior participação de técnicos do nível D, seguidos por professores do regime de DE e técnicos do nível E. O questionário não requereu a especificação dos cargos dos servidores TAEs para que não houvesse identificação dos participantes, uma vez que há cargos na instituição com apenas um servidor.

Tabela 73 - Cargo dos participantes

	Professor 40 h	Professor DE	TAE - nível C	TAE - nível D	TAE - nível E	Total
Frequência	3	48	1	56	47	155
Porcentagem	1,9%	31%	0,6%	36,1%	30,3%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quanto à lotação, as Unidades Acadêmicas possuem o maior número de participantes, seguidas das Pró-Reitorias, conforme dados da Tabela 74.

Tabela 74 - Lotação dos participantes do questionário

Lotação	Contagem	(%)
Unidade Acadêmica	69	44,5%
Pró-Reitoria	48	31%
Órgão Suplementar (Diretorias)	23	14,8%
Órgão Complementar	9	5,8%
Reitoria	6	3,4%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Verifica-se que 54,8% dos participantes exercem atualmente função de coordenação, supervisão ou chefia de forma remunerada; 2,6% atualmente exercem função, mas sem remuneração; 24,5 % não exercem no momento, mas já exerceram com remuneração; 1,9% já exerceu no passado, mas sem remuneração; e 16,1% nunca exerceram função de coordenação, supervisão ou chefia (Tabela 75).

Tabela 75 - Exercício de função de coordenação, supervisão ou chefia

Itens	Contagem	(%)
Exerce e é remunerado	85	54,8%
Exerce, mas não é remunerado	4	2,6%
Exerceu no passado e foi remunerado	38	24,5%
Exerceu no passado, mas não foi remunerado	3	1,9%
Nunca exerceu	25	16,1%
Total	**155**	**100,0%**

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Relativamente à jornada de trabalho, a maior parte dos cargos técnicos na UFCA possuem jornada de 40 horas semanais, que pode ser reduzida para 30 ou 20 horas semanais, com remuneração proporcional. Existem ainda cargos da carreira TAE que possuem jornada menor, sem implicar em redução na remuneração, que são os cargos de Jornalista (25 h/s) e Médico/área (20 h/s), por exemplo. No que tange à carreira docente, o regime de trabalho da maior parte dos docentes na UFCA é de 40 horas com Dedicação Exclusiva (DE), há docentes também nos regimes de 40 horas e 20 horas semanais, em casos excepcionais.

Isso posto, os participantes foram questionados sobre quantas horas por semana, na prática, trabalham na UFCA. Foram registradas 152 respostas válidas. Em seguida, foram questionados qual seria a carga horária ideal, sendo registradas 147 respostas válidas. As frequências das respostas constam na Tabela 76.

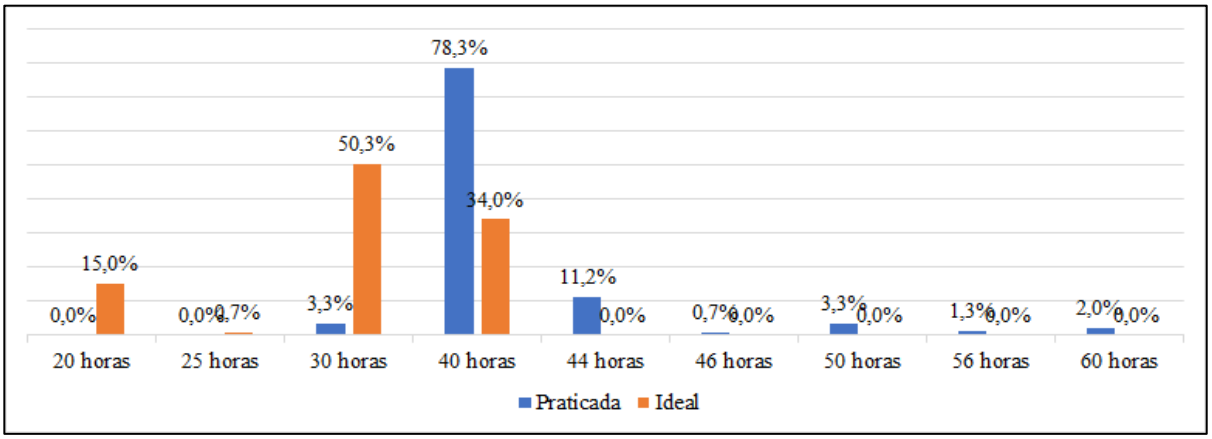
Tabela 76 - Jornada de trabalho

Itens	CH Praticada	Porcentagem	CH Ideal	Porcentagem
40 horas semanais	119	78,3%	50	34,0%
44 horas semanais	17	11,2%	0	0%
30 horas semanais	5	3,3%	74	50,3%
20 horas semanais	0	0%	22	15,0%
25 horas semanais	0	0%	1	0,7%
50 horas semanais	5	3,3%	0	0%
60 horas semanais	3	1,9%	0	0%
56 horas semanais	2	1,3%	0	0%
46 horas semanais	1	0,6%	0	0%
Total	**152**	**100,0%**	**147**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A maioria dos participantes trabalham, na prática, 40 h/s (78,3%). Verifica-se que 28 participantes estão trabalhando, na prática, em uma jornada superior a essa, entre 44 horas e 60 horas semanais. Importante observar ainda que a maioria dos participantes gostaria de ter uma carga horária menor, de 30 horas semanais (50,3%). O comparativo entre a carga horária praticada e a desejada pode ser visualizado no Gráfico 09, a seguir.

Gráfico 09 - Carga horária trabalhada *versus* Carga horária ideal



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tratando-se ainda do tempo dedicado ao trabalho, a maioria dos participantes (46,5%) afirmam que trabalham com horários fixos de entrada e saída com a frequência de “todo o tempo” (em uma escala de 1-nunca a 5-todo o tempo). Observou-se ainda que a maioria trabalha 5 (cinco) dias na semana (Média=4,99).

Analisando o aspecto remuneração, verifica-se que a remuneração dos participantes é composta de salário fixo, acrescido de benefícios pagos em dinheiro. Assim, a Tabela 77 apresenta as rendas mensais (salário bruto/total) declaradas pelos participantes. Foram registradas 154 respostas válidas, uma reposta do tipo “não se aplica” foi excluída da análise. Observa-se que a maioria dos participantes recebem remuneração entre R$ 5.001,00 a R$ 8.000,00. O teste do Qui-quadrado de independência confirma a associação entre a remuneração e a carreira do participante (sig. ,000), sendo que os participantes docentes apresentaram maiores faixas salariais do que os participantes da carreira TAE.

Tabela 77 - Remuneração dos participantes do questionário

Itens	TAE	PMS	N	Porcentagem válida
de R$ 5.001,00 a R$ 8.000,00	48	4	52	33,5%
de R$ 8.001,00 a R$ 11.000,00	17	16	33	21,3%
de R$ 3.001,00 a R$ 5.000,00	31	0	31	20,0%
de R$ 11.001,00 a R$ 15.000,00	7	19	26	16,8%
de R$ 15.001,00 a R$ 20.000,00	1	8	9	5,8%
acima de R$ 20.001,00	0	3	3	1,9%
Total	**104**	**50**	**154**	**100,0%**

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No que tange a composição da renda familiar, 35,5% declararam que sua remuneração é a única renda familiar, 30,3% declararam que a sua remuneração é aproximadamente a metade da renda familiar, 32,3% afirmaram que é quase a totalidade da renda da família e apenas 1,9% afirmaram que sua remuneração é uma parcela pequena da renda da família.

Com a finalidade de averiguar a significância das médias dos Condições Contratuais e Jurídicas e a Intenção de Rotatividade, foi realizada a análise da variância (ANOVA), obtendo os dados da Tabela 78.

Tabela 78 - Condições Contratuais e Jurídicas e Intenção de Rotatividade (IR)

Fatores Condições Contratuais e Jurídicas			Pensa em sair da UFCA	Planeja sair da UFCA	Tem vontade de sair da UFCA
Carreira	TAE	Média	2,57	2,37	2,39
	PMS	Média	2,14	2,04	2,16
	ANOVA		**,049***	,120	,290
Tipo de Cargo	Professor 40h	Média	2,33	2,00	2,00
	Professor DE	Média	2,10	2,02	2,15
	TAE C	Média	2,00	4,00	3,00
	TAE D	Média	2,64	2,41	2,54
	TAE E	Média	2,53	2,32	2,23
	ANOVA		,279	,307	,552
Lotação	Órgão Complementar	Média	3,00	2,78	2,89
	Órgão Suplementar	Média	2,74	2,52	2,26
	Pró-reitora	Média	2,37	2,17	2,25
	Reitoria	Média	1,67	1,67	1,67
	Unidade Acadêmica	Média	2,36	2,23	2,36
	ANOVA		,236	,372	,451
Função de Gestão	Exerce com remuneração	Média	2,35	2,13	2,21
	Exerce sem remuneração	Média	2,50	1,75	2,25
	Exerceu com remuneração	Média	2,32	2,24	2,39
	Exerceu sem remuneração	Média	2,00	2,00	2,00
	Nunca exerceu	Média	2,92	2,88	2,60
	ANOVA		,330	,088	,706
Carga horária efetivamente trabalhada	30 h/s	Média	2,40	2,40	2,60
	40h/s	Média	2,45	2,24	2,27
	44h/s	Média	2,47	2,47	2,53
	46h/s	Média	1,00	1,00	1,00
	50h/s	Média	1,40	1,80	1,40
	56h/s	Média	3,00	3,00	3,00
	60h/s	Média	2,67	2,00	2,32
	ANOVA		,534	,785	,401
Faixa salarial	R$ 3.001,00 a R$ 5.000,00	Média	2,84	2,68	2,81
	R$ 5.001,00 a R$ 8.000,00	Média	2,56	2,35	2,38
	R$ 8.001,00 a R$ 11.000,00	Média	2,12	2,03	2,09
	R$ 11.001,00 a R$ 15.000,00	Média	2,46	2,27	2,23
	R$ 15.001,00 a R$ 20.000,00	Média	1,56	1,22	1,44
	acima de R$ 20.001,00	Média	1,67	2,00	1,67
	ANOVA		,052	**,043***	**,048***
Atividade secundária remunerada	Não	Média	2,35	2,21	2,25
	Sim	Média	3,20	2,80	2,93
	ANOVA		**,014***	,078	**,046***

*Significativo para P<0,05

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A análise mostrou diferença significativa no aspecto “pensa em sair” com a variável carreira, entre “planejar sair”, “ter vontade de sair” e a variável remuneração, e nos aspectos “pensa em sair”, “tem vontade de sair” com a variável possui outra atividade remunerada. Não

foi identificada significância entre as médias das demais variáveis com a intenção de rotatividade.

Objetivando identificar quais fatores das condições contratuais e jurídicas influenciam na intenção de rotatividade, foram realizadas tabelas cruzadas entre os fatores das condições e os níveis de intenção de rotatividade, sendo verificadas associações entre pelo menos um aspecto da IR com o fator carreira, faixa salarial e atividade secundária.

Tratando-se do fator carreira, o cruzamento dos dados, conforme demonstrado na Tabela 79, confirmou a influência nos aspectos "pensar" e "ter vontade" da intenção de rotatividade. Os docentes apresentaram escores mais concentrados no nível baixo de rotatividade. A maioria dos técnicos também apresentaram escores baixos, contudo, percebe-se uma concentração das respostas no nível médio de IR. Dessa forma, os participantes da carreira TAE mostraram mais predisposição à intenção de rotatividade.

Tabela 79 - Influência da carreira na intenção de rotatividade

Carreira	**Nível de Pensar**			**Nível de Planejar**			**Nível de Ter Vontade**		
	Baixa	**Média**	**Alta**	**Baixa**	**Média**	**Alta**	**Baixa**	**Média**	**Alta**
PMS	34	7	9	35	7	8	33	5	12
TAE	51	32	22	60	26	19	54	36	15
Teste Qui-quadrado	**X^2 6,133; sig. ,047***			,242			**X^2 10,668; sig. ,005****		

** Significativo para 0,01; * Significativo para 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Paranaíba (2014) apontou a estruturação inadequada das carreiras como um dos principais fatores de rotatividade e Borges (2018) citou que o sentimento de desvalorização da carreira pode ser um fator predisponente da intenção de rotatividade.

Fatores relacionados à estrutura da carreira também foram citados por alguns participantes quando questionados sobre qual era o principal motivo para sua intenção de se desligar da instituição: "Possibilidade de ingressar em um cargo com uma carreira mais atrativa, com maior remuneração e benefícios"; "Evoluir na carreira"; "Desvalorização do servidor técnico-administrativo em educação por parte do governo"; "Mudança [...] do executivo para o judiciário, caso houvesse aumento salarial".

Em relação à remuneração, observa-se a associação com o item "tem vontade de sair" da intenção de rotatividade. Nesse aspecto, é possível observar que quanto menor a remuneração do participante, mais os escores se distribuem entre o nível baixo, médio e alto. Enquanto quem recebe remuneração maior apresentou respostas concentradas no nível baixo

de intenção de rotatividade. Os participantes que possuem remuneração entre R$ 3.000,00 e R$ 5.000,00 apresentam maior vontade de se desligar da instituição (Tabela 80).

Tabela 80 - Influência da Remuneração na Intenção de Rotatividade

Faixa Salarial	Nível de Pensar			Nível de Planejar			Nível de Ter Vontade		
	Baixa	Média	Alta	Baixa	Média	Alta	Baixa	Média	Alta
de R$ 3.001,00 a R$ 5.000,00	13	9	9	16	7	8	10	16	5
de R$ 5.001,00 a R$ 8.000,00	27	13	12	30	11	11	29	12	11
de R$ 8.001,00 a R$ 11.000,00	20	9	4	21	9	3	20	9	4
de R$ 11.001,00 a R$ 15.000,00	14	6	6	17	4	5	17	2	7
de R$ 15.001,00 a R$ 20.000,00	8	1	0	9	0	0	8	1	0
acima de R$ 20.001,00	3	0	0	2	1	0	3	0	0
Qui-quadrado	,357			,346			**X^2 23,679; sig. ,008****		

**Significativo para 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O fator remuneração já foi apontado por outros estudos como um dos fatores que mais influência na intenção de rotatividade (PARANAÍBA, 2014; KLEIN e MASCARENHAS, 2016; PEREIRA, 2017; BORGES, 2018). Essa tendência também foi observada nas respostas à pergunta aberta do questionário, onde o motivo remuneração apresentou maior frequência entre os participantes.

Os participantes que declararam possuir outra atividade profissional remunerada (fora da UFCA) apresentaram médias de IR superiores àqueles que não possuem outra atividade profissional. O cruzamento dos dados indicou associação entre possui outra atividade remunerada e o fator "planeja sair da UFCA". Dentre os 15 sujeitos que possuem outra atividade remunerada, a variação de planejar é polarizada entre baixa e alta, enquanto àqueles que não possuem apresentaram escore mais concentrado no nível baixo.

Tabela 81- Influência de possuir outra atividade remunerada na Intenção de Rotatividade

Outra atividade remunerada	Nível de Pensar			Nível de Planejar			Nível de Ter Vontade		
	Baixa	Média	Alta	Baixa	Média	Alta	Baixa	Média	Alta
Não	80	35	25	87	32	21	81	38	21
Sim	5	4	6	8	1	6	6	3	6
Teste Qui-quadrado	sig. ,094			**X^2= 6,701; sig. ,035***			,053		

*Significativo para 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Esse resultado pode indicar que os participantes que possuem uma ocupação secundária remunerada tendem a planejar mais sua saída do que aqueles que não possuem, indo ao encontro do modelo de ligações intermediárias de Mobley *et al.* (1979), que afirma que diante da existência de alternativas de emprego, o indivíduo tende a apresentar maior comportamento de rotatividade.

Ante o exposto, quanto à dimensão contratual e jurídica das condições de trabalho, verifica-se que, não obstante todos os participantes serem servidores federais submetidos a um regime jurídico único (Lei nº 8.112/90), com vínculo efetivo com a mesma instituição, aspectos específicos relacionados à carreira, como a remuneração, bem como o fato de possuir uma segunda ocupação podem influenciar na intenção de rotatividade.

Os resultados encontrados, conforme visto, também sofrem a influência dos aspectos relacionados às características individuais dos participantes, como ter filhos e a faixa-etária, por exemplo. Nos próximos tópicos serão testadas outras dimensões das condições de trabalho com a intenção de rotatividade dos servidores da UFCA.

4.3.3.2 Exigências, Contradições e Condições Materiais

Integram a dimensão Exigências, Contradições e Condições Materiais os fatores relacionados ao processo burocrático, discriminação, ambiente físico, exigências, violência, respeito às limitações e precariedade material. As respostas foram computadas em uma escala de frequência: 1 (Nunca), 2 (Raramente), 3 (Algumas vezes), 4 (Muitas vezes), 5 (Todo o tempo) e 6 (Não se aplica). As respostas do tipo "Não se aplica" foram substituídas pela média obtida em cada questão.

A análise dos dados ocorreu, inicialmente, por meio da estatística descritiva (média e desvio padrão) de cada fator. Em seguida, foi feita a análise de variância (ANOVA) das médias considerando a carreira dos sujeitos. Na sequência, foram mensurados intervalos para cada fator das condições de trabalho (baixo, médio, alto), e feita a frequência das percepções por nível. Após, foram feitas tabelas cruzadas com outras variáveis categóricas a fim de verificar associação entre elas. Por fim, foi averiguada a correlação entre os fatores das condições de trabalho e a IR por meio da correlação de Pearson.

Observa-se que os participantes se percebem expostos aos sete fatores da dimensão Exigências, Contradições e Condições Materiais na ordem apresentada na Tabela 82, onde os fatores Respeito às Limitações e Exigências foram os que apresentaram maiores escores.

Tabela 82 - Médias dos Fatores de Exigências, Contradições e Condições Materiais

Fatores	Média	Desvio Padrão
Respeito às Limitações	3,11	0,45
Exigências	2,60	0,61

Processo Burocrático	2,44	0,84
Precariedade Material	2,31	0,68
Violência	1,81	0,46
Ambiente Físico	1,78	0,56
Discriminação	1,21	0,39

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O Respeito às Limitações refere-se ao respeito pelos tratamentos de saúde, pelos afastamentos, necessidades de pausa e limitações em geral de cada servidor (BORGES *et al*, 2021). O questionário interrogou ao participante sobre a frequência com que se expõe a esse aspecto, portanto quanto maior o escore apresentado maior é a percepção de que as limitações são respeitadas. A média dos escores nesse fator (M=3,11) indica que, na percepção dos participantes, as suas limitações são respeitadas entre "algumas vezes" e "muitas vezes", estando mais próximas da primeira alternativa.

Cada indivíduo possui valores, culturas, competências e características individuais que devem ser respeitadas. Uma comunicação clara entre gestores e equipe pode ser fundamental para a identificação e respeito à essas limitações.

O fator Exigência, que ficou em segundo lugar, refere-se, conforme Borges *et al.* (2021), às condições para a realização das tarefas, como ritmo acelerado, rigidez dos prazos, sobrecarga, incompatibilidades entre demandas de trabalho e o número de servidores, cumprimento de metas de produção e cobranças desproporcionais. Uma vez que o questionário inquiria a frequência com que o participante está exposto a essas condições, quanto maior o escore obtido, menos adequado está esse fator. A média (M=2,60) aponta que os respondentes avaliam o fator como adequado, uma vez que a frequência à exposição de Exigência entre ficou entre "raramente" e "algumas vezes".

Os demais fatores obtiveram médias entre as frequências "nunca" e "algumas vezes". Considerando que, para esses fatores, quanto menor o escore mais estão adequadas às condições de trabalho, o resultado informa que os participantes provavelmente percebem que essas condições estão adequadas.

A análise de variância (ANOVA) mostrou diferença estatística significativa entre as médias dos docentes e técnicos quanto aos Processos Burocráticos e à Precariedade de Material.

Tabela 83 - Fatores de Exigências, Contradições e Condições Materiais por Carreira

Carreira		Proc. Burocrático	Discriminação	Amb. Físico	Exigências	Violência	Respeito as Limitações	Prec. Material
Docente	M	2,73	1,20	1,79	2,70	1,89	3,19	2,50
TAE	M	2,31	1,22	1,77	2,56	1,78	3,08	2,23
ANOVA	Sig	**,004****	,725	,840	,195	,154	,169	**,021***

**Significativo para p<0,01; *Significativo para p<0,05

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com a finalidade de realizar cruzamentos entre os dados, os escores foram divididos em três níveis (baixo, médio e alto), que apresentaram as frequências demonstradas na Tabela 84. Em seguida foram realizados cruzamentos entre os níveis dos fatores das condições de trabalho e outras variáveis do estudo, bem como o teste do Qui-quadrado (X^2). Para resultados com valores de significância (sig.) menores que 0,05 ou 0,01, confirma-se a rejeição de independência entre as variáveis, em outras palavras, as variáveis possuem algum tipo/grau de relação.

Tabela 84 - Fatores de Exigências, Contradições e Condições Materiais em níveis

Fatores	Níveis %		
	Baixo	Médio	Alto
Respeito às Limitações	34,2	32,9	32,9
Exigências	33,5	33,5	32,9
Processo Burocrático	33,5	34,2	32,3
Precariedade Material	33,5	33,5	32,9
Violência	34,8	33,5	31,6
Ambiente Físico	33,5	33,5	32,9
Discriminação	65,2	5,8	29,0

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O cruzamento dos dados apontou associação entre o fator respeito às limitações e a variável ter filho (X^2 6,179; Sig. ,046), sendo que os participantes com filhos apresentam nível de percepção mais concentrada no nível médio e baixo com relação ao respeito às suas limitações, enquanto àqueles que não possuem filhos apresentam percepção mais polarizada no nível alto. Esse resultado pode indicar que os indivíduos que possuem filhos tendem a desejar um maior equilíbrio entre o trabalho e família.

Quanto aos processos burocráticos, observou-se relação com a variável Carreira (X^2 = 6,706; sig. ,035), com maior percepção dos participantes docentes do que dos TAEs. Esse resultado pode ser explicado, possivelmente, devido aos servidores técnicos estarem mais envolvidos diretamente com rotinas burocráticas. Os docentes, por sua vez, estão mais ligados às atividades fins, por isso, provavelmente, se ressentem mais dos procedimentos burocráticos quando têm contato com esses.

Com relação à Precariedade de Material, o teste do Qui-quadrado rejeitou a dependência com a variável carreira, mas apontou que sofre influência da variável grau de instrução (X^2 22,552; Sig. ,013). Os participantes com níveis de instrução entre nível superior completo e superior incompleto percebem níveis mais baixos de precariedade material, do que os participantes com especialização, mestrado e doutorado.

Tratando-se do fator Ambiente Físico, verificou-se existência de associação com a variável receber adicional de insalubridade/periculosidade (X^2 30,672; Sig. ,000). Os participantes que não recebem, mas acreditam que tem direito, bem como os participantes que recebem o adicional apresentaram nível médio e alto quanto à exposição à fatores de risco no ambiente de trabalho.

Observou-se ainda associação entre o fator discriminação e a lotação dos participantes (X^2 27,443, Sig. ,001). Sendo que apresentaram maiores níveis de percepção quanto às situações de discriminação, os participantes com lotação nos Órgãos Suplementares (Diretorias) e nas Unidades Acadêmicas. Diante disso, é importante que os gestores desses setores identifiquem essas práticas discriminatórias e desenvolva ações a fim de mitigá-las.

Com a finalidade de averiguar a relação entre os fatores da dimensão Exigências, Contradições e Condições Materiais com a Intenção de Rotatividade, realizou-se a análise de correlação bivariada de Pearson. Os resultados constam na Tabela 85.

Tabela 85 - Correlação entre Exigências, Contradições e Condições Materiais e a Intenção de Rotatividade - IR

Fatores	Correlação	Pensa em Sair	Planeja Sair	Tem Vontade	Média da IR
Processo burocrático	Pearson	0,078	0,041	0,131	0,088
	Sig.	0,333	0,614	0,104	0,276
Discriminação	Pearson	0,025	-0,029	0,049	0,016
	Sig.	0,760	0,717	0,542	0,843
Ambiente Físico	Pearson	0,048	-0,011	0,126	0,057
	Sig.	0,555	0,889	0,119	0,479

Fatores	Correlação	Pensa em Sair	Planeja Sair	Tem Vontade	Média da IR
Exigências	Pearson	0,126	0,091	0,130	0,122
	Sig.	0,119	0,259	0,107	0,131
Violência	Pearson	**,168***	0,139	0,141	0,157
	Sig.	0,037	0,084	0,080	0,051
Respeito às Limitações	Pearson	0,105	0,097	0,098	0,105
	Sig.	0,194	0,229	0,227	0,193
Precariedade Material	Pearson	0,064	0,012	0,079	0,055
	Sig.	0,428	0,882	0,328	0,499
*A correlação é significativa no nível 0,05					

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para análise dos resultados, observa-se as orientações de Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), segundo os quais o coeficiente de correlação Pearson (r) varia de -1 a 1, onde o sinal indica direção positiva ou negativa e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis, ao passo que quanto mais próximo de 1 ou -1 mais forte é a relação. Um resultado entre 0,10 e 0,30 é baixo, entre 0,30 e 0,50 é moderado e entre 0,50 e 1 é elevado.

Observa-se que os resultados apresentaram correlação positiva significativa apenas entre o fator Violência e o aspecto pensar em sair (R=,168; p<0,05), o que significa que quanto mais exposto a situações de violência mais o indivíduo tem pensamentos de rotatividade. O resultado da correlação, todavia, aponta que a associação entre as variáveis é baixa (R=0,168; r<0,30).

De acordo com Borges *et al.* (2021), o fator Violência diz respeito a observações de assédios morais, intimidações, agressões verbais, elogios inadequados, ameaças e outras formas de violência interpessoal. Durante a etapa de entrevista com ex-servidores, alguns participantes relataram situações de violência, como agressões verbais e conflitos interpessoais. Ainda que a relação apresentada com a rotatividade tenha sido fraca e a média (M=1,80) de percepção dos participantes tenha ficado entre as frequências “nunca” e “raramente”, é importante que a instituição busque meios de mitigar a ocorrência dessas situações, uma vez que a exposição à violência no trabalho pode estar relacionada com a ocorrência de mal-estar e de perda da saúde física (COSTA, 2012).

Sinteticamente, os resultados referentes a dimensão Exigências, Contradições e Condições Materiais indicam que os fatores Respeito às Limitações e Exigências são os que são percebidos com maior frequência. Em relação ao primeiro, os resultados apontam que os servidores consideram que suas limitações são respeitadas na frequência "algumas vezes" (M=3,11) pela instituição. Quanto ao segundo fator, verifica-se que os participantes estão expostos a situações de Exigências entre as frequências "raramente" e "algumas vezes" (M=2,60). Os demais fatores apresentaram médias mais baixas, o que provavelmente indica que as condições estão adequadas de acordo com a ótica dos participantes.

Tratando-se da correlação entre os fatores e a IR, os resultados apontam correlação significativa positiva fraca apenas com o fator Violência. Faz-se, então, necessário conhecer a dimensão Comunicação, Desafio e Participação, que será discutida no próximo tópico.

4.3.3.3 Comunicação, Desafio e Participação

A terceira dimensão da taxonomia das condições de trabalho - Comunicação, Desafio e Participação - é composta pelos fatores Atualização do Saber, Responsabilidade, Participação, Informatização e Flexibilidade da Jornada. As respostas a esses fatores também são registradas em escada de 1 a 5 (nunca a todo o tempo) e o tratamento dos dados seguiu a mesma metodologia descrita no tópico anterior.

Estimadas as médias dos participantes por fator, realizou-se a análise descritiva dos dados, conforme exposto na Tabela 86, onde os fatores estão organizados de acordo com a ordem decrescente das médias. Assim, observa-se que os fatores Informatização, Participação e Atualização do Saber são observados com mais frequência pelos participantes.

Tabela 86 - Comunicação, Desafio e Participação

Fatores	Média	Desvio Padrão
Informatização	4,20	0,62
Participação	3,73	0,73
Atualização do saber	3,39	0,58
Flexibilidade da Jornada	2,87	0,65
Responsabilidade	2,72	1,04

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quanto ao fator Informatização, os participantes avaliaram que "muitas vezes" (M=4,20) suas funções exigem uso de meios/recursos de informática. Esse fator refere-se ao

uso de recursos de informática e de mídias nas comunicações para a realização das tarefas no ambiente de trabalho (BORGES *et al*, 2021). Esses recursos oferecem certas vantagens como mais agilidade, controle, organização dos processos de trabalho, diminuição de papelório, bem como maior flexibilidade da jornada, considerando que o trabalho pode ser realizado de forma remota, na casa do servidor, por exemplo. Por outro lado, a informatização exige dos servidores maior capacidade de adaptação às mudanças e constante aprendizado, uma vez que as tecnologias mudam rapidamente.

O aspecto Participação foi o segundo mais percebido pelos participantes. Esse fator está relacionado à capacidade do indivíduo de administrar os conflitos no ambiente de trabalho, ao dever de tomar parte nas decisões e à qualidade das decisões ponderadas coletivamente (BORGES *et al*, 2021). De acordo com a média obtida (M=3,73), os participantes observam esse fator com a frequência entre "algumas vezes" e "muitas vezes". Neste aspecto, as condições de trabalho são percebidas como adequadas, pois o fator envolve questões como conflitos bem administrados, participação do sujeito no planejamento de mudanças na organização do trabalho e/ou nas suas condições de trabalho e a melhoria da qualidade das decisões quando são discutidas nos colegiados e outras instâncias. A participação pode denotar um envolvimento maior dos indivíduos com as tarefas e processos do trabalho. De acordo com Price e Mueller (1981), a disposição para se exercer esforço e dedicação no trabalho tem impacto positivo na satisfação.

O fator Atualização do Saber está relacionado a necessidade de atualização contínua de saberes e competências, de formações complementares, domínio do saber-fazer e de iniciativas de formação e informação que ultrapassam os limites organizacionais incluindo ainda a necessidade de trabalhar em casa (BORGES *et al*., 2021). Esse fator registrou uma média (M=3,39) que aponta que, com a frequência de "algumas vezes", os participantes necessitam atualizar seus conhecimentos, e são desafiados intelectualmente no seu trabalho. A necessidade de atualização requer investimento da instituição na capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores. De acordo com Cruz Filho (2018), os programas de capacitação do servidor além de aumentar a satisfação com o trabalho, podem contribuir para uma prestação de serviço com mais qualidade. Price e Mueller (1981) defendem que treinamento específicos, ao invés de treinamento geral, tende a reduzir o *turnover*.

Em relação à Flexibilidade da Jornada, que está relacionada à autonomia em estabelecer horário, planejar as atividades e a mobilidade, os participantes a percebem com frequência entre "raramente" e "algumas vezes" (M=2,87). A média obtida indica que as condições desse fator não estão adequadas na percepção dos participantes. Um espaço reduzido de autonomia pode

ser um fator predisponente para o adoecimento (COSTA, 2012) e pode ter impacto na rotatividade, uma vez que influencia na satisfação (PRICE e MUELLER, 1981). Durante a etapa de entrevista com ex-servidores a ausência de flexibilidade foi mencionada como um dos fatores que contribuíram para o desligamento. Uma medida que pode melhorar a percepção dos servidores acerca desse aspecto é a adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) que está em fase de implantação na UFCA.

Relativamente à Responsabilidade, que está ligada à guarda e/ou preservação de documentos, de equipamentos, de informações e por aplicações de sanções, a média (2,72) aponta que os participantes se consideram expostos entre "raramente" e "algumas vezes" a esse fator. Provavelmente, os participantes não se sentem responsáveis pelas variáveis apresentadas no instrumento de pesquisa porque algumas responsabilidades, como a de captar recursos ou aplicar sanções, são específicas de alguns cargos, setores ou de funções gerenciais.

A análise da diferença entre as médias (ANOVA) mostrou diferença significativa entre as médias da carreira e os fatores Atualização do Saber, Informatização e Flexibilidade da Jornada. Os participantes docentes apresentaram maiores médias nos aspectos Atualização do Saber e Flexibilidade. O aspecto Informatização, por outro lado, foi mais percebido pelos técnicos. Os demais fatores não apresentaram significância estatística entre as médias.

Tabela 87 - Comunicação, Desafio e Participação e Carreira

Carreira		**Atualização do Saber**	**Responsabilidade**	**Participação**	**Informatização**	**Flexibilidade da Jornada**
Docente	M	3,71	2,60	3,71	4,05	3,19
TAE	M	3,24	2,78	3,74	4,28	2,72
ANOVA	Sig	**,000****	,181	,822	**,027***	**,000****

**Significativo para p<0,01; * Significativo para p<0,05

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Objetivando realizar cruzamentos entre os dados, os escores foram divididos em três níveis (baixo, médio e alto), que apresentaram as frequências demonstradas na Tabela 88.

Tabela 88 - Comunicação, Desafio e Participação em níveis

Fatores	**Níveis %**		
	Baixo	**Médio**	**Alto**
Informatização	33,5	34,2	32,3
Participação	34,8	33,5	31,6

Atualização do saber	33,5	33,5	32,9
Flexibilidade da Jornada	33,5	35,5	31,0
Responsabilidade	33,5	33,5	32,9

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O teste do Qui-quadrado de independência identificou relação entre o fator Responsabilidade e o gênero dos participantes, entre Atualização do Saber e o grau de instrução, carreira, cargo e lotação, entre o fator Informatização e a idade e forma de ingresso, e entre a flexibilidade e o grau de instrução, carreira, cargo e lotação dos participantes.

Os participantes do gênero masculino apresentaram nível mais alto de percepção acerca do fator Responsabilidade do que as participantes do gênero feminino (X^2 6,537; Sig. ,038).

Quanto ao fator Atualização do Saber, observou-se que os docentes avaliam a necessidade de atualização mais do que os participantes técnicos (X^2 26,132; Sig. ,000), esse resultado também pode explicar a relação entre o mesmo fator e a variável cargo, na qual houve mais frequência de Professores DE, a variável lotação, uma vez que todos os docentes são lotados em Unidades Acadêmicas, que foi o setor que apresentou maior concentração no nível alto, e com a variável grau de instrução, uma vez que os participantes que perceberam maior necessidade de atualização são os que possuem doutorado, sendo que dos 37 doutores, 34 são docentes. Os servidores técnicos apresentaram escores mais concentrados nos níveis médio e baixo, provavelmente, porque a maioria possui grau de instrução superior ao exigido para o cargo.

Com relação à Flexibilidade da Jornada, os participantes docentes apresentam percepção mais polarizada no nível alto desse fator, enquanto os técnicos apresentam no nível baixo. Dessa forma, observa-se relação entre Flexibilidade e a carreira docente (X^2 32,915; Sig. ,000), o que pode explicar também a relação com o cargo, lotação e grau de instrução, da mesma forma que o explanado no fator Atualização do Saber.

Com relação à Informatização, esse aspecto foi mais notado pelos participantes mais jovens, sendo confirmada a relação entre idade e Informatização (X^2 17,565; Sig. ,025).

A fim de analisar a associação entre esses fatores e a intenção de rotatividade, utilizou-se a correlação de Pearson. Verifica-se que os resultados apontam valores mais próximos de 0 (zero), o que significa uma relação fraca entre as variáveis, além disso nenhuma apresentou valor significativo (<0,05). Dessa forma, não foi confirmada a relação entre as variáveis da intenção de rotatividade e os fatores da dimensão Comunicação, Desafio e Participação.

Tabela 89 - Correlação entre Comunicação, Desafio e Participação e a Intenção de Rotatividade - IR

Fatores	Correlação	Pensa em Sair	Planeja Sair	Tem Vontade	Média da IR
Atualização do Saber	Pearson	-0,027	-0,043	0,019	-0,018
	Sig.	0,740	0,596	0,813	0,828
Responsabilidade	Pearson	-0,067	-0,086	-0,116	-0,094
	Sig.	0,409	0,290	0,150	0,244
Participação	Pearson	-0,107	-0,087	-0,146	-0,120
	Sig.	0,184	0,282	0,069	0,139
Informatização	Pearson	0,084	0,056	0,070	0,074
	Sig.	0,299	0,488	0,385	0,361
Flexibilidade da Jornada	Pearson	-0,116	-0,076	-0,054	-0,086
	Sig.	0,151	0,347	0,506	0,286

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Resumidamente, os resultados referentes a dimensão Comunicação, Desafio e Participação apontam que os fatores Informatização, Participação e Atualização do Saber são os que são percebidos com maior frequência pelos participantes. A análise de variância indicou que há diferença significativa entre as percepções dos técnicos e docentes acerca dos fatores Informatização, Flexibilidade da Jornada e Atualização do Saber. Tratando-se da correlação entre os fatores e a IR, os resultados apontam inexistência de relação entre as variáveis.

4.3.3.4 Suporte e Planejamento

De acordo com Borges et al. (2021), a dimensão Suporte e Planejamento aborda a gestão de segurança por ações de orientação e padronização, bem como a gestão das atividades centrada nas suas finalidades. Dessa forma, três fatores compõem essa dimensão: Suporte e Proteção; Normatização; e Gestão por Objetivos.

O tratamento dos dados utilizou o mesmo método descrito nas dimensões anteriores. A ordem dos fatores de acordo com a percepção dos participantes consta na Tabela 90, onde observa-se que os fatores Gestão por Objetivos e Normatização são observados com mais frequência pelos participantes.

Tabela 90 - Fatores de Suporte e Planejamento

Fatores	Média	Desvio Padrão
Gestão por Objetivos	4,05	0,54
Normatização	3,52	0,65
Suporte e Proteção	2,97	0,59

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Considerando que os respondentes avaliavam a frequência com que observam esses fatores em uma escala de 1 (nunca) a 5 (todo o tempo), quanto maior for a média, mais adequado estará o fator na ótica dos indivíduos. Isso posto, nota-se que o aspecto Gestão por Objetivo foi o que obteve melhor avaliação (M=4,05), sendo observado em uma frequência de "muitas vezes", o que indica que a realização das atividades se norteia pelos objetivos estabelecidos, pelo planejamento realizado, pelo clima de diálogo e administração de conflito nas relações interpessoais e entre setores (BORGES *et al*, 2021).

O fator Normatização apresenta o segundo maior escore (M=3,52). Esse aspecto trata da disponibilização de normas e padronizações (p. ex., manuais, regimentos, protocolos), bem como ações de chefes/superiores que norteiam e limitam a realização de tarefas. Portanto, quando maior o escore, mais os participantes observam normatização na realização das suas tarefas. A média aponta que esse fator é observado em uma frequência entre "algumas vezes" e "muitas vezes", indicando que a instituição está desenvolvendo suas normas e padrões.

Relativamente ao Suporte e Proteção, que está relacionado às ações de orientação e treinamento/reciclagem para evitar riscos de adoecimento e de acidentes no trabalho, bem como ao apoio dos chefes/superiores nas devolutivas sobre seu desempenho no trabalho, a média (M=2,97) aponta que os participantes se consideram expostos entre "raramente" e "algumas vezes" a esse fator, estando mais próximo deste último. Esse dado aponta que, provavelmente, na percepção dos participantes o suporte e proteção recebido não é adequado. O fator suporte tem relação com o apoio social no trabalho por parte da chefia tendo impacto positivo na satisfação (PRICE E MUELLER, 1981). Um estudo conduzido por Diógenes *et al.* (2016) mostrou que quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade.

Nesse sentido, a instituição, por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, deve disponibilizar mais treinamentos e orientações acerca dos riscos de acidentes e adoecimento, bem como desenvolver gestores e equipes de trabalho acerca do suporte, trabalho em equipe e devolutivas sobre desempenho.

A análise de variância (ANOVA) mostrou diferença estatisticamente significativa entre as médias das carreiras nos três fatores, sendo que os TAES apresentaram as maiores médias, conforme Tabela 91.

Tabela 91 - Suporte e Planejamento e Carreira

Carreira		Suporte e Proteção	Normatização	Gestão por Objetivos
Docente	M	2,78	3,27	3,91
TAE	M	3,07	3,64	4,11
ANOVA	Sig	**,004****	**,001****	**,033***

**Significativo para p<0,01; * Significativo para p<0,05

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A divisão dos escores em três níveis (baixo, médio e alto) apresentou as frequências demonstradas na Tabela 92. Em seguida foi realizado o teste do qui-quadrado de independência, que apontou relação entre as variáveis Suporte e Proteção com a carreira e Normatização com o grau de instrução e carreira dos participantes.

Tabela 92 – Suporte e Planejamento em níveis

Fatores	Níveis %		
	Baixo	Médio	Alto
Suporte e Proteção	35,5	32,9	31,6
Normatização	34,2	34,8	31,0
Gestão por Objetivos	33,5	33,5	32,9

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os participantes da carreira TAE apresentaram escores de Suporte e Proteção mais distribuídos no nível médio e alto, enquanto os participantes docentes apresentaram maior polarização no nível baixo. O teste do qui-quadrado confirmou a associação entre as variáveis (X^2 6,805; Sig. ,033). O ex-servidores também apresentaram comportamento semelhante, sendo que a maioria dos entrevistados que eram professores avaliaram o suporte recebido como insuficiente.

> "[...] Enquanto docente, eu até hoje, penso, sinto que a gente não tem um suporte muito adequado, principalmente para a sala de aula, para identificar umas questões muito próprias do processo de ensino e aprendizagem. Então, quando a universidade começa a tratar das questões dos espectros autistas, por exemplo, a gente não está preparado para entrar na sala de aula e identificar uma pessoa autista, eu também senti que a Universidade também não nos orientava nesse sentido, a gente não tinha

> orientação nesse sentido. A gente fica meio que sem conseguir ajudar, e aí alunos com deficiência visual, com deficiência auditiva, a gente não tem uma preparação para isso, então o suporte na docência, de fato, eu sinto, até hoje, que a gente tem ainda um déficit muito grande. [...]" (Participante 8)

O fator Normatização também obteve maior concentração no nível médio e alto por parte dos servidores técnicos, sendo confirmada a relação entre as variáveis (X^2 11,348; Sig. ,003). Isso significa que os servidores técnicos percebem mais a existência de padronização das tarefas, bem como que suas atividades são orientadas por manuais, regimentos, normas e/ou protocolos, aspectos que, de fato, estão mais presentes nas atividades administrativas. Os docentes, por sua vez, estão menos expostos a esse fator, o que explica a relação entre Normatização e grau de instrução, uma vez que os participantes com mestrado e doutorado foram os que apresentaram nível mais baixo de normatização, e os docentes são a maioria dos detentores dessas titulações.

Por fim, foi analisada a associação dessa dimensão com a intenção de rotatividade. Os resultados apontam valores mais próximos de 0 (zero), o que significa uma relação fraca entre os fatores e a IR, além disso nenhuma apresentou valor significativo ($p<0,05$). Dessa forma, foi rejeitada a relação entre as variáveis da intenção de rotatividade e os fatores da dimensão Suporte e Planejamento.

Tabela 93 - Correlação entre Suporte e Planejamento e Intenção de Rotatividade

Fatores	Correlação	Pensa em Sair	Planeja Sair	Tem Vontade	Média da IR
Suporte e Proteção	Pearson	-078	-,048	-,107	-,082
	Sig.	,335	,550	,186	,311
Normatização	Pearson	-,118	-,105	-,113	-,118
	Sig.	,145	,195	,161	,145
Gestão por Objetivos	Pearson	-,134	-,123	-,150	-,143
	Sig.	,096	,128	,062	,076

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Dessa forma, os resultados referentes a dimensão Suporte e Planejamento apontam que os fatores Gestão por Objetivos e Normatização são os que são percebidos com maior frequência pelos participantes. De acordo com a ótica dos indivíduos, as atividades na instituição "muitas vezes" são norteadas pelo planejamento. Os indivíduos também percebem que a Normatização está presente na realização de suas atividades. Com relação a ações de suporte e proteção, os participantes observam que este fator ainda não está bem desenvolvido. A análise de variância indicou que há diferença significativa entre as percepções dos técnicos e

docentes nos três fatores. A correlação de Pearson indicou inexistência de relação entre as condições de Suporte e Planejamento e a Intenção de Rotatividade.

De acordo com o exposto nesse capítulo, observou-se que os participantes da pesquisa estão expostos a diferentes fatores relacionados às condições de trabalho na UFCA. Os aspectos contratuais e jurídicos a que estão submetidos podem ser diferentes a depender da estrutura da carreira dos participantes, a exemplo da remuneração. Verificou-se ainda que a carreira dos participantes também pode ter influência na sua percepção quanto à demais dimensões das condições do trabalho.

Os fatores percebidos com mais frequência pelos participantes, conforme a média dos escores constantes na Tabela 94, foram Informatização, Gestão por Objetivos, Participação e Normatização. Uma vez que esses fatores tratam de aspectos positivos do trabalho, quando maior seu escore, mais adequados estão na ótica dos indivíduos.

Quanto aos aspectos Atualização do saber, Respeito às Limitações, Suporte e Proteção e Flexibilidade da Jornada, que são percebidos “algumas vezes”, a instituição precisa adotar medidas para melhorar a percepção da existência dessas condições para os servidores. Os aspectos Responsabilidade, Exigências, Processo Burocrático, Precariedade Material, Violência, Ambiente Físico e Discriminação obtiveram os escores mais baixos. Contudo, quanto menor a percepção desses fatores, mais eles podem estar adequados para os servidores.

Tabela 94 - Condições de Trabalho na UFCA na percepção dos participantes

Dimensões	Fatores	Média	Classificação
Exigências, Contradições e Condições Materiais	Respeito às Limitações	3,11	Algumas vezes
	Exigências	2,60	Algumas vezes
	Processo Burocrático	2,44	Raramente
	Precariedade Material	2,31	Raramente
	Violência	1,81	Raramente
	Ambiente Físico	1,78	Raramente
	Discriminação	1,21	Nunca
Comunicação, Desafio e Participação	Informatização	4,20	Muitas vezes
	Participação	3,73	Muitas vezes
	Atualização do saber	3,39	Algumas vezes
	Flexibilidade da Jornada	2,87	Algumas vezes
	Responsabilidade	2,72	Algumas vezes
Suporte e Planejamento	Gestão por Objetivos	4,05	Muitas vezes
	Normatização	3,52	Muitas vezes
	Suporte e Proteção	2,97	Algumas vezes

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Por fim, verificou-se que a intenção de rotatividade dos servidores está relacionada a aspectos individuais, como faixa-etária, obrigações familiares (possuir filhos), forma de ingresso, grau de instrução e a procura por alternativas de emprego.

No que tange aos aspectos organizacionais, mormente aos fatores das condições de trabalho da taxonomia de Borges *et al.* (2021), os resultados apontaram associação entre a intenção de rotatividade e os fatores Carreira, Remuneração e possuir outra atividade remunerada da dimensão Condições Contratuais e Jurídicas. Houve ainda correlação fraca com o fator Violência da dimensão Exigências, Contradições e Condições Materiais. Quanto aos fatores das demais dimensões, foi rejeitada a relação entre as variáveis.

5. CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente dissertação se propôs a analisar os fatores das condições de trabalho que influenciam a rotatividade e intenção de rotatividade na UFCA. Para tanto, foram traçados três objetivos específicos que consistiam em construir um Painel de Rotatividade da UFCA e investigar se as condições de trabalho influenciam a rotatividade e a intenção de rotatividade dos servidores.

O levantamento bibliográfico revelou que a rotatividade tem sido alvo de diversos estudos nos últimos anos devido aos seus impactos negativos para as organizações. Por isso, a identificação dos fatores antecedentes de rotatividade tem se mostrado uma ferramenta importante para mitigar os desligamentos. Nesse sentido, alguns modelos foram desenvolvidos com a finalidade de compreender os fatores preditores da rotatividade, é o caso dos modelos de Mobley *et al.* (1979) e de Price e Mueller (1981). Esses modelos apresentam a intenção de rotatividade como um comportamento imediatamente anterior ao efetivo desligamento do indivíduo.

A partir do levantamento dos fatores predisponentes à rotatividade, observou-se que as causas se classificam em três fatores: externos, individuais e organizacionais. A presente pesquisa se atentou apenas aos fatores individuais e organizacionais, nesse último caso mormente aos fatores das condições de trabalho da taxonomia de Borges *et al* (2021), que compreendem fatores relacionados ao trabalho em si, bem como do seu entorno.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental com o propósito de fazer um levantamento das admissões e desligamentos nos últimos 05 anos, que compreende o período de 2017 a 2021, com o objetivo de construir o Painel de Rotatividade da UFCA por meio do PowerBI.

Os dados da pesquisa documental revelam maior evasão de servidores da carreira TAE do que de servidores docentes. Os indicadores de rotatividade na instituição apresentaram uma queda durante o período, todavia sofreu crescimento nos últimos dois anos (2020-2021). Observou-se ainda que a taxa de rotatividade esteve acima da meta estabelecida pela Universidade. Ainda assim, percebeu-se que a rotatividade registrada no período esteve dentro da normalidade quando considerados os valores apontados por alguns autores (PONTES, 2014). Recomenda-se, contudo, que a instituição continue monitorando esses indicadores e buscando conhecer as causas da diminuição e crescimento dos índices.

Essa etapa foi muito importante, pois permitiu entregar como produto técnico para a Universidade o Painel de Rotatividade da UFCA que poderá se publicizado no seu Portal,

oferecendo, assim, maior transparência e controle acerca da rotatividade na instituição, cumprindo com o primeiro objetivo proposto pela pesquisa.

Na etapa posterior, com a finalidade de alcançar o segundo objetivo, foram feitas entrevistas semiestruturadas com ex-servidores que se desligaram no período estudado. Com as entrevistas foi possível conhecer a percepção dos ex-servidores acerca das condições de trabalho na UFCA e se essas condições influenciaram seu desligamento da instituição. Na percepção da maioria dos participantes, as condições de trabalho não foram o principal motivo para o desligamento. Dessa forma, foram identificados outros fatores que podem ter influenciado o comportamento de rotatividade: Família, Localidade, Motivo Pessoal e Organizacional.

A aplicação de questionários objetivou investigar se a percepção das condições de trabalho influencia na intenção de rotatividade dos servidores em exercício. Inicialmente, os servidores indicaram sua intenção de rotatividade, por meio da frequência com que pensam, planejam e sentem vontade de se desligar da UFCA. Os escores indicam uma baixa intenção de rotatividade na instituição.

A pesquisa confirmou a relação entre a faixa-etária, obrigações familiares (possuir filhos), forma de ingresso, grau de instrução e a procura por alternativas de emprego com intenção de rotatividade, indo ao encontro dos modelos de Mobley *et al.* (1979) e de Price e Mueller (1981). A aplicação de questionário também permitiu identificar outros fatores predisponentes de rotatividade, citados pelos participantes: Remuneração, Família, Localidade, Atuar na Área de Formação, Ingressar na Carreira Docente.

Verificou-se que, na instituição investigada, a existência de obrigações familiares pode ser um fator que colabora tanto para a retenção quando para a evasão de servidores, esse comportamento, provavelmente, é mediado pela localidade de origem do participante, que também foi apontado por ex-servidores e servidores ativos como uma das causas de rotatividade. Dessa forma, a organização pode estudar uma forma dos concursos públicos, preservada a impessoalidade, contemplarem os concorrentes locais, com a inclusão de questões sobre conhecimentos específicos da região, por exemplo.

Uma vez que a forma de ingresso também pode predizer a rotatividade, outra forma de reduzir o *turnover* é priorizar o provimento do cargo por meio de concurso público realizado pela instituição, bem como promover processos seletivos para redistribuição de servidores de outras IFES para a UFCA, uma vez que os ingressantes por essas modalidades estão mais dispostos a permanecer na instituição. O aproveitamento de concurso, por sua vez, pode se ater a IFES da mesma localidade, medida que foi adotada pela UFCA a partir de 2021.

Com a aplicação do questionário também foi possível mensurar como os participantes avaliam as condições de trabalho na UFCA. Os resultados apontam que os fatores percebidos com maior frequência pelos participantes são: Informatização e Gestão por Objetivos, que fazem parte, respectivamente, das dimensões Comunicação, Desafio e Participação e Suporte e Planejamento. Os fatores com menores médias se concentram na dimensão Exigências Contradições e Condições Materiais, o que não é um resultado ruim pois para a maioria dos fatores dessa dimensão, menos escores indicam condições mais adequadas.

Tratando-se da relação entre as condições de trabalho e a intenção de rotatividade observou-se relação entre a carreira, a remuneração e a existência de atividade secundária remunerada da dimensão Condições Contratuais e Jurídicas, bem como uma correlação positiva fraca com o fator Violência da dimensão Exigências Contradições e Condições Materiais. Foi rejeitada a dependência entre as variáveis com os demais fatores das condições de trabalho.

Esses resultados, provavelmente, revelam que os participantes estão satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas pela organização. Os resultados apontam ainda a necessidade de a instituição desenvolver melhor os seguintes fatores das condições de trabalho: Suporte e Proteção, Flexibilidade da Jornada e Respeito às Limitações.

Durante a realização deste estudo foram encontradas dificuldades e limitações. Na etapa de entrevista houve dificuldade de encontrar o contato (e-mail e telefone atualizados) de ex-servidores, o que contribuiu para que não houvesse uma amostra maior dessa população. Observou-se ainda, como limitação da pesquisa, a dificuldade de generalização dos resultados para outras instituições federais de ensino, uma vez que os contextos de trabalho são diferentes. Todavia, o levantamento bibliográfico pode contribuir com futuras pesquisas no campo da rotatividade e/ou condições de trabalho.

Apesar das dificuldades e limitações, o estudo cumpriu com o objetivo a que se propôs. Diante disso, espera-se que os resultados tenham produzido dados e informações relevantes para a Universidade, propiciando aos gestores mais conhecimentos que possibilite a melhoria das condições de trabalho e da rotatividade.

Sugere-se que a instituição adote a entrevista de desligamento e realize, anualmente, além do cálculo da taxa de rotatividade, o levantamento da intenção de rotatividade, a fim de averiguar a variação no comportamento desses indicadores e a eficácia de políticas e práticas de retenção de servidores. Por fim, sugere-se a ampliação da investigação com a abordagem de outros fatores organizacionais ou de fatores externos, como a conjuntura política e econômica, que não foram abordados nesta pesquisa. Sugere-se, outrossim, o estudo da rotatividade interna, resultado da remoção de servidores no âmbito do mesmo quadro ou o estudo da retenção, com

o levantamento dos principais motivos pelos quais os servidores têm intenção de permanecer, a fim de reforçar as condições que favorecem a retenção de talentos na instituição.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015. Disponível em:< http://www.spell.org.br/documentos/ver/39078/bem-estar-no-trabalho-e-percepcao-de-sucesso-na-carreira-como-antecedentes-de-intencao-de-rotatividade>. Acesso em 13 jun. 2021.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In M. M. F. Vieira, L. M. B. Oliveira (Eds.), **Administração contemporânea**: perspectivas e estratégias. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In M. T. L. Fleury et al. (Eds.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALVES FILHO, A.; COSTA, M. T. P. da. Condições de trabalho e motivação em contextos do Sistema Único de Saúde – SUS. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 1, p. 57-74, 2013.

ANDRADE, A. de. **Absenteísmo e Turnover**. Lorena, SP: Opção, 2004, revisto em 2017. Edição Kindle.

ARSHADI, N.; SHAHBAZI, Fateme. Workplace Characteristics and Turnover Intention: Mediating Role of Emotional Exhaustion" **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, vol. 84, 2013. Disponível em:< https://cyberleninka.org/article/n/1307078>. Acesso em 17 jun. 2021.

AVARISTO, J. A. C.; UBEDA, C. L. Análise dos principais fatores de retenção dos servidores técnicos-administrativos do Instituto Federal de São Paulo**. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública**. Anais… p. 801-817. João Pessoa, v. 1, Mai. 2017. Disponível em:< https://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/0801-817-analise-dos-principais-fatores-de-retencao-dos-servidores-tecnicos.pdf>. Acesso em 18 mai. 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETO, M. da. A; SOUZA, T. de; MARTINS, J. D. M. DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA: condições de trabalho, estresse e estratégias de enfrentamento. **Revista de estudos de administração**. Editora Unijuí, Ano 10, nº 19, Jul./Dez., 2009, p. 121-143.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. Ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BLANCH, J. M; ESPUNY, M. J; GALA, C; MARTÍN, A. Condiciones de Trabajo. In Blanch, J. M. Espuny M. J., C. Gala & A. Martín, **Teoría de las relaciones laborales**. Fundamentos. Barcelona: Editorial UOC, 2003. p. 42-44.

BLANCH, J. M.; SAHAGUN, M.; CERVANTES, G. Estructura Factorial del Cuestionario de Condiciones de Trabajo. **Rev. psicol. trab. organ**., Madrid, v. 26, n. 3, p. 175-189, dic. 2010.

Disponível em: <http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000300002&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 24 jun. 2021.

BORGES, L. de O.; COSTA, M. T. P.; ALVES FILHO, A.; SOUZA, A. L. R. de.; FALCÃO, J. T. da. R.; LEITE, C. P. do R. L. A.; BARROS, S. C. Questionário de condições de trabalho: reelaboração e estruturas fatoriais em grupos. **Aval. psicol**., Itatiba , v. 12, n. 2, p. 213-225, ago. 2013 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712013000200012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 27 jul. 2021.

BORGES, L. O.; PRIMO, G. M. G.; BARROS, S. C.; SANTOS NETO, S. P.; HELENO, C. T.; MOTTA, G. M. V. Questionário de Condições de Trabalho para Servidores Universitários. **Aval. psicol**., Campinas , v. 20, n. 3, p. 379-389, set. 2021 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712021000300013&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 17 out. 2021.

BORGES, E. A. **Qualidade de vida no trabalho e intenção de rotatividade**: estudo com servidores de uma instituição pública de ensino superior. 2018. 116 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Acesso em: https:<//repositorio.unb.br/handle/10482/32412>. Disponível em 02 set. 2021.

BORONI, F.; CARVALHO NETO, A.; MOTA-SANTOS, C. Rotatividade Voluntária: Um Estudo com Trabalhadores Pouco Qualificados. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 21, n. 1, p. 235-250, 2020. Disponível em:< http://www.spell.org.br/documentos/ver/58226/rotatividade-voluntaria--um-estudo-com-trabalhadores-pouco-qualificados>. Acesso em 15 abr. 2021.

BRANDÃO, A.; FERENC, A.; BRAÚNA, R. Condições de trabalho docente na universidade pública brasileira: um mapeamento de estudos. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 22, n. 2, 7 dez. 2015. Disponível em: http://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/5561. Acesso em 25 nov. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 18 jul. 2020.

_____. **Decreto 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm> Acesso em: 06 jan. 2022.

_____. **Lei 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 24 jul. 2020.

_____. **Lei 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. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 25 jul. 2022.

_____. **Lei nº 12.550**, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSERH. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12550.htm> Acesso em: 06 jan. 2022.

_____. **Lei 12.772**, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm>. Acesso em: 25 jul. 2022.

_____. **Lei 12.826**, de 05 de junho de 2013. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Cariri - UFCA, por desmembramento da Universidade Federal do Ceará - UFC, e dá outras providências. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12826.htm>.Acesso em: 18 jul. 2020.

_____. **Medida Provisória nº 792**, de 26 de julho de 2017. Institui, no âmbito do Poder Executivo federal, o Programa de Desligamento Voluntário, a jornada de trabalho reduzida com remuneração proporcional e a licença sem remuneração com pagamento de incentivo em pecúnia, destinados ao servidor da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/mpv/mpv792impressao.htm>. Acesso em: 06 jan, 2022.

CAMPBELL, J. W.; IM T. PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role? **Review of Public Personnel Administration**. 36(4):323-346, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X14567366>. Acesso em 01 set. 2021.

CAMPELO, G. P. **Condições de trabalho e saúde psíquica de servidores técnico administrativos da UFRN**. 2015. 107f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em:< https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/20662>. Acesso em 21 de mai. 2021.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 347-368, 2008. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/2289/satisfacao-no-trabalho-e-rotatividade-dos-medicos-do-programa-de-saude-da-familia. Acesso em 14 mai. 2021.

CANALES-VERGARA, M.; VALENZUELA-SUAZO, S.; PARAVIC-KLIJN, T.. Condiciones de trabajo de los profesionales de enfermería en Chile. **Enferm. univ**, Ciudad de México , v. 13, n. 3, p. 178-186, sept. 2016 . Disponível em: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-70632016000300178&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 07 out. 2021.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria geral da administração**: pensando e fazendo. 3. ed. Porto. Alegre: AGE, 2000.

CHANG, W. A.; WANG, Y.; HUANG, T. Work Designed-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. **Human Resource Management**, 52(1), 1-26, 2013. Disponível em:< https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21515>. Acesso em 17 jun. 2021.

CHIAVENATO, I**. Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1983

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989. 5v.

_____. **Gestão de pessoal**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Manoele, 2014.

COSTA, M. T. P. **Saúde psíquica e condições de trabalho dos profissionais de saúde nos hospitais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2012. 214 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

COSTA, M. T. P.; BARBOSA, S. da C. Condições do ambiente sociogerencial e gestão da saúde dos trabalhadores em um contexto de mudança cultural. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 73, set./dez. 2017, 437-455.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

CRUZ FILHO, O. A. de O. **Rotatividade no setor público**: um estudo de caso sobre os servidores da Capes. 2018. xi, 139 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em:< https://repositorio.unb.br/handle/10482/32499>. Acesso em 30 ago. 2020.

CRUZ, L. de J.; QUEIROZ, N. dos S.; LIMA, G. S. de. Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe. **RAD**.vol.16, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2014, p.87-116. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad>.Acesso em 21 mai. 2021.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; Neiva, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, 67(2), 147-172, 2016. Disponível em:< https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/655> Acesso em 11 abr. 2021.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade** – orientação para uma sociedade em mudança. Tradução J. R. Brandão Azevedo. São Paulo: Círculo do Livro, 1972, 421p

FERREIRA, L. C. M.; ALMEIDA, C. B. A. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. **Brazilian Business Review**. v. 12, n. 4, p. 28-61, jul./ago., 2015. Disponível em:< Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro>. Acesso em 11 abr. 2021.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, [S.l.], v. 18, n. 1, jan. 2010.

ISSN 0104-7094. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/politicahoje/article/view/3852>. Acesso em: 01 nov. 2021.

FONTANELLA, B. J. B.; MAGDALENO JÚNIOR, R. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas. **Psicologia em Estudo**. 2012, v. 17, n. 1, pp. 63-71. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/JXwNwW649DsNBpFb5kZqGyH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 jul. 2022.

EUROFOUND. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. **European Working Conditions Observatory.** Disponível em: https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/european-working-conditions-observatory**.** Acesso em: 04 nov. 2021.

GARRIDO, A. (Org). **Sociopsicologia del trabajo**. Barcelona: Editorial UOC, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GUERRA, M. H. T. da S.; MATTOS, C. A. C. de; CORRÊA, A. de C. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Intenção de Rotatividade: Um Estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 3, pág. 486-503, 2020. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/59482/politicas-e-praticas-de-gestao-de-pessoas-e-intencao-de-rotatividade--um-estudo-no-instituto-federal-do-para--brasil-. Acesso em 28 jul. 2021.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRISSOM, J. A.; VIANO, S. L.; SELIN, J. L. Understanding employee turnover in the public sector: Insights from research on teacher mobility. **Public Administration Review**, 76, 241–251, 2015. Disponível em:<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12435>. Acesso em 17 jun. 2021.

HOM, P. W.; LEE, T. W.; SHAW, J. D; HAUSKNECHT, J. P. One hundred years of employee turnover theory and research. **Journal of Applied Psychology**, 102(3), 530-545, 2017. Disponível em:<http://doi.org/10.1037/apl0000103>. Acesso em 21 jun. 2021.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB. 182p. Florianópolis, 2010.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública** [online]. v. 50, n. 1, pp. 17-39, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562.. Acesso em 04 jun. 2021.

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

LIMA JUNIOR, E. B.; OLIVEIRA, G. S. de.; SANTOS, A. C. O. dos.; SCHNEKENBERG, G. F. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.44, p.36-51, 2021.

LIMA, M. de F. E. M. Condições de trabalho e saúde do/a professor/a universitário/a: estudo de caso de uma IFES. **R. Econ. e Adm.** Campo Grande, MS, v. 11, n. 23, p. 25-35, jan./abr. 2010. Disponível em:< http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1806-58212009000300006&script=sci_abstract>. Acesso em 12 out. 2021.

LIMA, M. O uso da entrevista na pesquisa empírica. p. 24-41 In: **Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais**: Bloco Qualitativo. Sesc São Paulo/CEBRAP. São Paulo, 2016.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1995.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2002.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARTINS, O. G. **Condições de vida e de trabalho na Inglaterra da Revolução Industrial**. Lisboa: [s.n.], 2008. 149 p. Disponível em:<https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/446>. Acesso em: 18 set. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da Escola Científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.

MENDES, M. de M. **Condições de trabalho e riscos psicossociais:um estudo com os funcionários do Restaurante Universitário da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2016. 110f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

MEZOMO, J. C. **Administração dos recursos humanos no hospital**. São Paulo. Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1981.

MISSIATTO, L. A. F.; FEITOSA, F. B.; RODRÍGUEZ, T. D. M.; MATHIS, M. A. S. de. Prevalência de depressão em servidores do Instituto Nacional de Seguridade Social. SMAD, **Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas** (Edição em Português), [S. l.], v. 15, n. 3, p. 1-6, 2019. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/smad/article/view/163703. Acesso em: 06 jan. 2022.

MOBLEY, W. H.; GRIFFETH, R. W.; HAND, H. H.; MEGLINO, B. M. Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process**. Psychological Bulletin**, 86 (3), 493-522, 1979. Disponível em: <https://www.academia.edu/16172998/Review_and_conceptual_analysis_of_the_employee_turnover_process>. Acesso em 17 jun. 2021.

MOBLEY, W.H. **Employee Turnover**: Causes, Consequences, and Control. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

MONTMOLLIN, M. de. **A ergonomia**. Trad: de Joaquim Nogueira Gil. Instituto Piaget. 1990.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016. Disponível em:< http://www.spell.org.br/documentos/ver/44137/gestao-estrategica-de-pessoas-na-administracao-indireta-do-setor-publico-federal--na-pratica---ainda-um-discurso>. Acesso em 01 set. 2021.

MOTA, M. M.; LEVY, E.; COELHO, F. Fatores que Afetam a Rotatividade e Evasão de Talentos na Administração Pública Brasileira – O Caso dos Gestores Públicos. **Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração - CONSAD**. 2016. Disponível em:< http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-02-01.pdf>. Acesso em 11 abr. 2021.

MOYNIHAN, D.P.; LANDUYT, N. Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. **Review of Public Personnel Administration**. 28(2):120-143, 2008. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X08315771. Acesso em: 22 jun. 2021.

MOYNIHAN, D. P; PANDEY, S. K. The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 18, Issue 2, pp. 205-227, 2008. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/18/2/205/935387>. Acesso em 17 ju. 2021.

MUCHINSKY, P. M. Motivación Laboral. In: Muchinsky, P. M. **Psicologia Aplicada al Trabajo**: una Introduccion a la Psicología Industrial y Organizacional. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1994. p. 367-412.

NAKAMURA, A. L. dos S. Revisitando o conceito de serviço público. **Rev. Bras. Polít. Públicas**. Brasília, v. 9, n. 1 p.292-303, 2019. Disponível em: <https://www.publicacoes.uniceub.br/RBPP/article/view/4743/pdf#>. Acesso em 22 dez. 2021.

NEVES, A. A.; ARENAS, M. V. dos S. **Rotatividade de pessoal no Poder Judiciário do estado de Rondônia**. Em: I CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2017.

OLIVEIRA, A. de F.; GOMIDE JUNIOR, S.; POLI, B. V. dos S.; OLIVEIRA-SILVA, L. C. Análise dos Fatores Organizacionais Determinantes da Intenção de Rotatividade. **Trends in Psychology** [online]. v. 26, n. 2, pp. 1031-1042, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18Pt>. ISSN 2358-1883. Acesso em 30 jul. 202.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 1948. Disponível em: <http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php> . Acesso em 16 dez. 2021.

PARANAÍBA, N. F. Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade de servidores das carreiras de uma autarquia federal. In: Camões, M. R. D. S. O., Fonseca, D. R. D., & Porto, V. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, p. 119-143, 2014. Disponível em:< https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:rede.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2014;1001055516>. Acesso em 18 mai. 2021.

PEREIRA, L. E. M. **Fatores determinantes da rotatividade de servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico,

Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017. Disponível em:<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186602>. Acesso em 04 jun. 2021.

PEREIRA, E. D. G.; ALMEIDA, C. A. S. **Rotatividade de pessoal no Serviço Público Federal Brasileiro**: breve revisão da literatura. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública. João Pessoa, 2017. Disponível em:< https://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1187-1201-rotatividade-de-pessoal-no-servico.pdf>. Acesso em 21 jan. 2021.

PESSOA, C. M. **Cultura organizacional e condições de trabalho**: impactos da contratualização de um Hospital Universitário com a EBSERH. 2018. 79f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/25556>. Acesso em 19 de mai. 2021.

PIETRO, C. (1994). **Trabajadores y condiciones de trabajo**. Madri: Ediciones HOAC.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7. ed. — São Paulo: LTr, 2014.

PRICE, J. L. Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International* **Journal of Man Power**, 22, p. 600-624, 2001. Disponível em: https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/reflections-on-the-determinants-of-voluntary-turnover-I0NhW6Harv?. Acesso em 17 jun. 2021.

PRICE, J. L; MUELLER, C. W. A Causal Model of Turnover for Nurses. **The Academy of Management Journal**, 24(3), 543-565, 1981. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/255574?read-now=1&refreqid=excelsior%3A4b2c20d7ebe788ce9117a2c6ee660c07&seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 17 jun. 2021.

RAMOS, J., PEIRÓ, J. M.; RIPOLL, P. Condiciones de trabajo y clima organizacional. In J. M. Peiró; F. Prieto (Org.). **Tratado de psicología del trabajo**: la actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis Psicología, 2001, p. 37-92.

RANDHAWA, G. **Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions**: An Empirical Analysis, Indian Management Studies 149-159, 2007.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational Behavior**. 15ª edição, Pearson, Boston, 2013.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 12. Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

RODRIGUES, G. B. **Rotatividade de Pessoal na Universidade Federal de Pernambuco**. 162 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: < https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/16426>. Acesso em 14 jul. 2020.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROP, N. W. C.; AMUHAYA, M. I.; KANALI, C.; CHEPKILOT, R. The role of job characteristics on the retention of millennial employees in private hospitals in the counties of kericho and bomet in Kenya. **International Journal of Advanced Research**, Volume 2, Issue 3, 433-4400, 2014. (ISSN 2320-5407) Disponível em: https://www.journalijar.com/article/1260/the-role-of-job-characteristics-on-the-retention-of-millennial-employees-in-private-hospitals-in-the-counties-of-kericho-and-bomet-in-kenya/. Acesso em 05 jul. 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. E atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. de A.; AYRES, S. M. P. M. Desenvolvimento de carreiras por competências. **Coleção Gestão Pública**. Brasília: Enap, 2019, p. 21-30.

SILVA, D. L. da. **Intenção de rotatividade, comprometimento, percepção de suporte e identificação organizacional**: um estudo na AGU. 2018. 119 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35145>. Acesso em 06 abr. 2021

SILVA, M. F. de S. Comportamento organizacional: a rotatividade de pessoal em foco. **Revista de Psicologia**, v. 20(20, p. 59-70, jul./dez., 2002.

SIQUEIRA, W. R.; TAVARES, R. F.; BUENO, M.; BA, S. A. C. Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás. In: **Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ENANGRAD**, 2012, Bento Gonçalves. Anais. Rio de Janeiro: ANGRAD, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, A. F.; POLIZZI FILHO, A. Intenção de rotatividade. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, W. R. D.; ALVES, L. C. F. Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede. RACEF – **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016. Disponível em:< https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/324>. Acesso em 20 já. 2021.

SOUSA-POZA, A.; HENNEBERGER, F. Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. **Journal of Economic Issues**, 38(1), 113–37, 2004. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/00213624.2004.11506667?scroll=top&needAccess=true. Acesso em 21 jun. 2021.

SOUZA, S. R. R. K. A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: um enfoque da ergonomia. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2003. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/85135.> Acesso em: 27 jul. 2021.

SOUZA, S. A. D. de; MOULIN, M. das G. B. Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo , v. 17, n. 1, p. 49-65, jun. 2014 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172014000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 22 dez. 2021.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TIFFIN, J.; McCORMICK, E. J. **Psicologia Industrial**. México: Editorial Diana. 1959. (Originalmente publicado em 1942).

TORRES, R. V. B. S. **Rotatividade no poder executivo federal**: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados. 199f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2015. Disponível em https: <//repositorio.unb.br/handle/10482/18361>. Acesso em 04 jun. 2021.

TRAESEL, E. S.; MERLO, Á. R. C. "Somos sobreviventes": vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 224-238, 2014. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v17i2p224-238. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/112344. Acesso em 16 nov. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Relatório de Levantamento do TCU**, 2017. Disponível em: < https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em 15 jul. 2020.

_____. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas:** Relatório individual da autoavaliação, 2017. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2017/Institui%C3%A7%C3%A3o%20de%20ensino/298-UFCA%20(Universidade%20Federal%20do%20Cariri).pdf.>. Acesso em: 15 jul. 2020.

_____. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas**: Relatório individual da autoavaliação, 2018.

_____. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas:** Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas, 2021.

_____. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas**: Relatório individual da autoavaliação, 2021.

_____. **Resolução-TCU 309/2020**, de 29 de julho de 2020, Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União.

TRINDADE, F. E. **Administração científica de taylor e as novas formas de organização do trabalho**: possibilidades de coexistência? um estudo de caso na indústria têxtil catarinense. 2004. 213f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA. **Apresentação e História**. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/apresentacao-e-historia/>. Acesso em 14. jul. 2021.

_____. **Estatuto da Universidade Federal do Cariri**. Juazeiro do Norte, 2017. Disponível em: https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wp-content/uploads/2019/09/Estatuto-UFCA-2019.pdf. Acesso em 04 jun. 2021.

_____. **Planejamento Estratégico Institucional - PEI**. Juazeiro do Norte, 2016. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/planejamento-e-orcamento/planejamento-estrategico-institucional-pei/>. Acesso em 14 jul. 2020.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI**. Juazeiro do Norte, 2017. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/planejamento-e-orcamento/pdi/.>. Acesso em 14 jul. 2020.

_____. **Quadro de Referência dos Servidores**. Juazeiro do Norte, 2022. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/portal/aufca/organizacao-administrativa/proplan/ufca-em-numeros>. Acesso em 01 jul. 2022.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho**: origem, evolução e perspectivas. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.

VASCONCELOS, K. C. de A.; SILVA JUNIOR, A.; NASCIMENTO, A. P. do; GOULART, V. M.; A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre) [online]. v. 22, n. 3, pp. 494-518, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.01116.62787>. Acesso em 05 jul. 2021.

VERLEUN, J. A. G. A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicadas a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta. **XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Buenos Aires, Argentina, Nov., 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VITÓRIO, V. F. **Precarização das condições de trabalho de docentes da Universidade Federal de Uberlândia**. 2017. 95f. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, 2017. Disponível em:< https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/22464>. Acesso em 21 mai. 2021.

WISNER, A. **Por dentro do trabalho**: ergonomia método & técnica. São Paulo: FTD: Oboré, 1987.

APÊNDICE A - CARTA DE ANUÊNCIA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

CARTA DE ANUÊNCIA

Esta é uma solicitação para realização da pesquisa intitulada **Rotatividade e Condições de Trabalho no Setor Público: Estudo com os Servidores da Universidade Federal do Cariri - UFCA** a ser realizada na Universidade Federal do Cariri – UFCA, pela pesquisadora Clara Valéria Grangeiro de Sousa, sob a orientação da Prof.ª Dr.ª Maria Teresa Pires Costa do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, que utilizará a seguinte metodologia: pesquisa documental, aplicação de questionário online e entrevista semiestruturada, com análise de conteúdo e tratamento estatístico dos dados coletados. O objetivo da pesquisa é analisar as relações existentes entre a rotatividade e as condições de trabalho na Universidade Federal do Cariri – UFCA, necessitando, portanto, da concordância e autorização institucional para a realização da(s) etapa(s): 1) Pesquisa documental em relatórios de gestão, banco de dados, SIGs e documentos oficiais para levantamento do quantitativo de admissões e desligamentos voluntários de servidores e construção do Painel de Rotatividade da UFCA, bem como para identificar ações e práticas de gestão de pessoas relacionadas ao controle da rotatividade de servidores; 2) informações de contato (e-mail, telefone) para encaminhamento de questionário online aos ex-servidores e aos servidores em exercício da UFCA; 3) entrevista semiestruturada com ex-servidores da UFCA; 4) aplicação de questionário com os servidores em exercício.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo, de acordo com a Resolução nº 510/2016 - Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde, que tratam da Pesquisa envolvendo Seres Humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados tão somente para realização deste estudo e em observância da LGPD quando do acesso, manipulação e tratamento de dados pessoais dos servidores.

Clara Valéria Grangeiro de Sousa
CPF 043.716.633-38

Consentimento

Por ter sido informado verbalmente e por escrito sobre os objetivos e metodologia desta pesquisa, concordo em autorizar a realização da mesma nesta Instituição que represento: Universidade Federal do Cariri – UFCA, localizada à Av. Ten. Raimundo Rocha, 1639 - Cidade Universitária, Juazeiro do Norte - CE, 63048-080.

Esta Instituição está ciente de suas coresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, dispondo de infraestrutura necessária para realização das etapas supracitadas.

Esta autorização está condicionada à aprovação prévia da pesquisa acima citada por um Comitê de Ética em Pesquisa e ao cumprimento das determinações éticas da Resolução nº 510/2016 - Conselho Nacional de Saúde/Ministério da Saúde e suas complementares.

O descumprimento desses condicionamentos assegura-me o direito de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa.

Juazeiro do Norte-CE, 07/02/2022

Leandro Targino Pinheiro
SIAPE 1657028
Pró-Reitor Adjunto de Gestão de Pessoas
Universidade Federal do Cariri
CNPJ da UFCA: 18.621.825/0001-99

APÊNDICE B - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UFRN - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - HUOL/UFRN

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ROTATIVIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO COM OS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA

Pesquisador: CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 55701622.6.0000.5292

Instituição Proponente: Pós-Graduação em Gestão Pública

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.272.670

Apresentação do Projeto:

O estudo tem como objetivo geral analisar as relações existentes entre a rotatividade e as condições de trabalho na Universidade Federal do Cariri – UFCA. Para tanto, será realizada pesquisa documental, com a finalidade de construir um Painel de Rotatividade na UFCA, com base nos dados de desligamentos e admissões do período de 2017 a 2021, e entrevistas semiestruturadas com ex-servidores, a partir de questões baseadas na taxonomia de condições de trabalho desenvolvida por Borges et al. (2021), a fim de investigar se as condições de trabalho na UFCA contribuíram para a decisão de desligamento da instituição. Pensando ainda em evitar futuros desligamentos voluntários, a pesquisa também averiguará, por meio de aplicação de questionário, se a intenção de rotatividade dos servidores em exercício está relacionada às condições de trabalho na UFCA. Para isso será utilizada a Escala de Intenção de Rotatividade (Siqueira et. al. 2014) e o Questionário de Condições de Trabalho (Borges et al., 2021). Os participantes da pesquisa serão servidores em exercício e ex-servidores, docentes e técnicos administrativos, da UFCA. Por fim, com base nos dados levantados, serão propostas ações de melhoria para a gestão da rotatividade e das condições de trabalho na instituição pesquisada. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de caráter descritivo, de natureza qualitativa e quantitativa. Espera-se, com os resultados da pesquisa, identificar a percepção dos servidores acerca das

Endereço: Avenida Nilo Peçanha, 620 - Prédio Administrativo - 1º Andar - Espaço João Machado
Bairro: Petrópolis **CEP:** 59.012-300
UF: RN **Município:** NATAL
Telefone: (84)3342-5003 **E-mail:** cep.huol@ebserh.gov.br

condições de trabalho e sua relação com a rotatividade na UFCA.

Objetivo da Pesquisa:

Geral:

Analisar as relações existentes entre a rotatividade e as condições de trabalho na Universidade Federal do Cariri – UFCA

Objetivos Secundários:

- Construir o Painel de Rotatividade na UFCA, com base nos dados de desligamentos e admissões dos últimos 05 (cinco) anos;
- Investigar se as condições de trabalho na UFCA contribuíram para a decisão de desligamento dos ex-servidores da instituição;
- Averiguar se a intenção de rotatividade dos servidores em exercício está relacionada às condições de trabalho da UFCA;
- Propor ações de melhoria para a gestão da rotatividade e das condições de trabalho.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos da pesquisa são mínimos, relacionados a possível cansaço ou aborrecimento ao responder o instrumento de pesquisa; desconforto ao expor sua intenção de rotatividade ou sua percepção sobre as condições de trabalho; possível discriminação a partir do conteúdo revelado; sentimento de ameaça por expor sua opinião; divulgação de dados pessoais; tomar seu tempo ao
responder ao questionário/entrevista. Esses riscos serão minimizados através do cuidado na formulação das perguntas, buscando objetividade e clareza nas questões, sendo estas estritamente relacionadas ao tema da pesquisa, a fim de evitar qualquer desconforto, receio ou sentimento de ameaça, para que o participante possa se sentir seguro e à vontade ao responder. O questionário será aplicado pelo Google Forms, e o convite enviado, com cópia oculta, para o e-mail dos participantes. A entrevista será realizada por vídeo conferência, preferencialmente pelo Google Meet. Os dados coletados serão manipulados apenas pela pesquisadora em um computador protegido por senha e antivírus, de forma a garantir seu anonimato e a integridade das informações, conforme os preceitos da Lei de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) e da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde – CNS, que regulamenta as pesquisas envolvendo o ser humano. O participante poderá ainda retirar sua participação a qualquer momento da pesquisa, sem nenhum prejuízo ou ônus a ele.

Quanto aos benefícios, o estudo poderá contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos no campo da gestão de pessoas, tendo em vista o cumprimento de sua missão institucional e da sua visão de futuro. A instituição poderá identificar possíveis problemas no ambiente organizacional e criar condições para estimular a retenção de pessoal e reduzir os impactos da rotatividade. Também poderá identificar problemas subjacentes que estão comprometendo a satisfação dos servidores, e estimular a adoção de políticas de gestão de pessoas que promovam um ambiente de trabalho mais humanizado. No contexto acadêmico, pode agregar à literatura do campo da gestão de pessoas no setor público sobre a temática da rotatividade e condições de trabalho, podendo embasar discussões e orientar futuras pesquisas sobre possíveis intervenções e práticas nas organizações públicas.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa com abordagem quanti-qualitativa, envolvendo os seguintes procedimentos: i) aplicação de questionário online - para descrever, por meio de procedimentos estatísticos, a intenção de rotatividade e a percepção dos servidores acerca das condições da instituição – ii) pesquisa documental - com o objetivo de construir o Painel de Rotatividade da UFCA, com base nos desligamentos e admissões do período de 2017 a 2021; iii) entrevista semiestruturada com ex-servidores da UFCA (uso de videoconferência, a fim de levantar a percepção dos mesmo sobre as condições de trabalho na UFCA e a relação com o pedido de desligamento). O pesquisador indica critérios de inclusão e exclusão de participantes, tipo de amostra, planos para o recrutamento dos participantes e formas de leitura do TCLE.

Conforme informações constantes no protocolo de pesquisa, bem como no detalhamento acerca dos procedimentos para coleta e análise dos dados de pesquisa, o trabalho apresenta todos os aspectos necessários à sua compreensão, execução e cumprimento dos termos éticos. Desse modo, encontra-se claramente definido em termos metodológicos e logísticos, caracterizando exequibilidade na proposta.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O protocolo de pesquisa apresenta todos os itens obrigatórios: informações básicas do projeto

(com cronograma e orçamento); projeto detalhado; folha de rosto; folha de identificação de pesquisador; declaração de não início da pesquisa; TCLE; carta de anuência. Estão adequados, contemplam as exigências das resoluções éticas vigentes.

Recomendações:

- O CEP HUOL/UFRN informa ao pesquisador que está em vigor a Lei Geral de proteção de dados- LGPD, e, vem reforçar a orientação que a aludida Lei dispõe sobre a responsabilidade na proteção e guarda dos dados sensíveis coletados e manipulados. Assim reforça-se a importância do sigilo, guarda e consentimento utilização dos dados sob pena de possíveis responsabilizações de dados extraviados ou utilizados indevidamente, bem como aqueles coletados sem a anuência e/ou ciência da sua utilização, ou utilizados para fins diversos daqueles consentidos. O presente aviso tem a finalidade de reforçar à vigência da LGPD e orientar sobre a necessidade guarda e proteção de dados, como medida precaver da possibilidade de responsabilização do pesquisador em caso dados extraviados que estejam sob sua guarda/coleta.

- O CEP HUOL/UFRN alerta que, mesmo o projeto não apresentando óbices éticos e estando, dessa forma, aprovado, o desenvolvimento de etapas com participantes deverá ocorrer, preferencialmente, seguindo as recomendações das normas sanitárias vigentes da região durante a pandemia do coronavírus (COVID-19).

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado

Considerações Finais a critério do CEP:

1. Apresentar relatório parcial da pesquisa, semestralmente, a contar do início da mesma.
2. Apresentar relatório final da pesquisa até 30 dias após o término da mesma.
3. O CEP HUOL deverá ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo.
4. Quaisquer documentações encaminhadas ao CEP HUOL deverão conter junto uma Carta de Encaminhamento, em que conste o objetivo e justificativa do que esteja sendo apresentado.
5. Caso a pesquisa seja suspensa ou encerrada antes do previsto, o CEP HUOL deverá ser comunicado, estando os motivos expressos no relatório final a ser apresentado.

UFRN - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - HUOL/UFRN

6. O TCLE deverá ser obtido em duas vias, uma ficará com o pesquisador e a outra com o participante de pesquisa.
7. Em conformidade com a Carta Circular nº. 003/2011CONEP/CNS, faz-se obrigatório a rubrica em todas as páginas do TCLE pelo participante de pesquisa ou seu responsável e pelo pesquisador.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1809034.pdf	09/02/2022 11:43:32		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDissertacao.pdf	09/02/2022 11:41:27	CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	RCLEQuestionarioClaraSousa.pdf	09/02/2022 11:41:07	CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA	Aceito
Outros	termodeautorizacaoparagravacaodevoz.pdf	09/02/2022 11:36:56	CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA	Aceito
Outros	TermoConfidencialidade.pdf	09/02/2022 11:35:45	CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA	Aceito
Outros	TCUDassinado.pdf	09/02/2022 11:34:31	CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA	Aceito
Outros	RCLEEntrevistaClaraSousa.pdf	09/02/2022 11:27:56	CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA	Aceito
Outros	CartaAnuenciaClaraSousa.pdf	09/02/2022 11:24:45	CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA	Aceito
Outros	formularioinformacoesdopesquisador.pdf	09/02/2022 11:20:12	CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA	Aceito
Outros	DeclaracaoNaoInicioPesquisaClaraSousa.pdf	09/02/2022 11:19:19	CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA	Aceito

Endereço: Avenida Nilo Peçanha, 620 - Prédio Administrativo - 1º Andar - Espaço João Machado
Bairro: Petrópolis **CEP:** 59.012-300
UF: RN **Município:** NATAL
Telefone: (84)3342-5003 **E-mail:** cep.huol@ebserh.gov.br

UFRN - HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - HUOL/UFRN

Continuação do Parecer: 5.272.670

Folha de Rosto	FolhaDeRostoClaraSousa.pdf	09/02/2022 11:06:03	CLARA VALÉRIA GRANGEIRO DE SOUSA	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

NATAL, 04 de Março de 2022

Assinado por:
jose diniz junior
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Nilo Peçanha, 620 - Prédio Administrativo - 1º Andar - Espaço João Machado
Bairro: Petrópolis **CEP:** 59.012-300
UF: RN **Município:** NATAL
Telefone: (84)3342-5003 **E-mail:** cep.huol@ebserh.gov.br

APÊNDICE C - REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – RCLE DA ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – RCLE

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa: **Rotatividade e Condições de Trabalho no Setor Público: Estudo com os Servidores da Universidade Federal do Cariri - UFCA**, que tem como pesquisador responsável Clara Valéria Grangeiro de Sousa, sob orientação da Prof.ª Dr.ª Maria Teresa Pires Costa do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

Esta pesquisa pretende analisar as relações existentes entre a rotatividade e as condições de trabalho na Universidade Federal do Cariri – UFCA.

O motivo que nos leva a fazer este estudo é a ausência de estudos no âmbito da UFCA sobre os fatores que influenciaram o desligamento dos ex-servidores, bem como a intenção de rotatividade dos servidores em exercício, a fim de que sejam adotadas ações que favoreçam a valorização e retenção de servidores na instituição, cumprindo assim com um dos objetivos estratégicos traçados no Planejamento Estratégico Institucional - PEI.

Caso decida participar você responderá a um questionário online que comtempla questões com o objetivo de levantar o perfil do respondente, bem como participará de uma entrevista semiestruturada. O tempo previsto para responder todas as questões do questionário online é de 05 minutos, podendo ser respondido em local reservado da sua escolha, a fim de garantir sua privacidade. A entrevista semiestruturada será realizada posteriormente, por meio de vídeo conferência ou outro meio de sua preferência, em dia hora reservado conforme sua disponibilidade. Caso opte por videoconferência, a câmera do entrevistado, permanecerá desligada. O tempo de entrevista é de 20 (vinte) minutos. As perguntas da entrevista tratarão sobre a sua percepção acerca das condições de trabalho na UFCA e em como essas influíram no seu desligamento da instituição.

Durante a realização da pesquisa poderão ocorrer eventuais desconfortos e possíveis riscos, como: cansaço ou aborrecimento ao responder o instrumento de pesquisa; desconforto ao expor sua percepção sobre as condições de trabalho; e sentir-se ameaçado ao expor sua opinião. Considerando que se trata de pesquisa em ambiente virtual, há riscos associados ao "vazamento" de dados pessoais. Esses riscos serão minimizados através do cuidado na formulação das perguntas, buscando a clareza de informações nas questões, sendo estas estritamente relacionadas ao tema da pesquisa, a fim de evitar qualquer desconforto, receio ou sentimento de ameaça, e para que possa se sentir seguro e à vontade na sua participação.

O questionário sociodemográfico será aplicado pelo Google Forms, e o convite enviado, com cópia oculta, para o e-mail dos participantes. A entrevista será feita, preferencialmente pelo Google Meet ou outro meio indicado pelo participante. Caso o entrevistado permita, a entrevista será gravada, podendo o entrevistado permanecer com a câmera desligada. Será utilizado somente o áudio da entrevista para posterior transcrição. Os dados coletados serão manipulados apenas pela pesquisadora e a orientadora em um computador protegido por senha e antivírus, de forma a garantir seu anonimato e a integridade das suas informações, conforme os preceitos da Lei de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) e da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde – CNS, que regulamenta as pesquisas envolvendo o ser humano. Você poderá ainda retirar sua participação em qualquer momento da pesquisa, sem nenhum prejuízo ou ônus a você.

Você não receberá nenhum benefício direto por sua participação na pesquisa, porém poderá contribuir, com os resultados advindos do estudo, uma vez que o mesmo se propõe a compreender as causas da rotatividade e sua relação com as condições de trabalho, para identificar problemas subjacentes que estão comprometendo a satisfação dos servidores, e estimular a adoção de políticas de gestão de pessoas que promovam um ambiente de trabalho mais humanizado.

Em caso de complicações ou danos à saúde que você possa ter relacionado com a pesquisa, compete ao pesquisador responsável garantir o direito à assistência integral e gratuita, que será prestada sem ônus para o participante.

Durante todo o período da pesquisa você poderá tirar suas dúvidas com a pesquisadora Clara Valéria Grangeiro de Sousa, por meio do endereço eletrônico clara.sousa@ufca.edu.br e do telefone (84) 9 9474-6765 ou no endereço Av. Ten. Raimundo Rocha, 1639 - Cidade Universitária, Juazeiro do Norte - CE, 63048-080 (bloco K, 4º andar, sala K404).

Você tem o direito de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo para você.

Os dados que você nos fornecerá serão confidenciais e serão divulgados apenas em congressos ou publicações científicas, sempre de forma anônima, não havendo divulgação de nenhum dado que possa lhe identificar. Esses dados serão guardados pelo pesquisador responsável por essa pesquisa em local seguro e por um período de 5 anos.

Caso ocorra algum gasto pela sua participação nessa pesquisa, eles serão assumidos pelo pesquisador e reembolsado para vocês.

Se você sofrer qualquer dano decorrente desta pesquisa, sendo ele imediato ou tardio, previsto ou não, você será indenizado.

Qualquer dúvida sobre a ética dessa pesquisa você deverá ligar para o Comitê de Ética em Pesquisa – instituição que avalia a ética das pesquisas antes que elas comecem e fornece proteção aos participantes das mesmas – do Hospital Universitário Onofre Lopes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no telefone (84) 3342-5003, e-mail cep_huol@yahoo.com.br. Você ainda pode ir pessoalmente à sede do CEP, de segunda a sexta, das 07h30minh às 12h30 e das 13h30 às 15h00, no Hospital Universitário Onofre Lopes, endereço Av. Nilo Peçanha, 620 – Petrópolis – Espaço João Machado – 1° Andar – Prédio Administrativo - CEP 59.012-300 - Natal/RN.

Após o seu consentimento, você poderá salvar uma via deste documento, assinada pelo pesquisador responsável: Clara Valéria Grangeiro de Sousa.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa **Rotatividade e Condições de Trabalho no Setor Público: Estudo com os Servidores da Universidade Federal do Cariri - UFCA**, e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar.

_____

Assinatura do participante da pesquisa

Declaração do pesquisador responsável

Como pesquisador responsável pelo estudo **Rotatividade e Condições de Trabalho no Setor Público: Estudo com os Servidores da Universidade Federal do Cariri - UFCA**, declaro que assumo a inteira responsabilidade de cumprir fielmente os procedimentos metodologicamente e direitos que foram esclarecidos e assegurados ao participante desse estudo, assim como manter sigilo e confidencialidade sobre a identidade do mesmo.

Declaro ainda estar ciente que na inobservância do compromisso ora assumido estarei infringindo as normas e diretrizes propostas pela Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde – CNS, que regulamenta as pesquisas envolvendo o ser humano.

Juazeiro do Norte/CE, 29/04/2022.

Clara Valéria Grangeiro de Sousa
Pesquisadora

APÊNDICE D - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ E/OU REGISTRO DE IMAGENS (FOTOS E/OU VÍDEOS)

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa: **Rotatividade e Condições de Trabalho no Setor Público: Estudo com os Servidores da Universidade Federal do Cariri - UFCA**, que tem como pesquisador responsável Clara Valéria Grangeiro de Sousa, sob orientação da Prof.ª Dr.ª Maria Teresa Pires Costa do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

Esta pesquisa pretende analisar as relações existentes entre a rotatividade e as condições de trabalho na Universidade Federal do Cariri – UFCA. O motivo que nos leva a fazer este estudo é a ausência de estudos no âmbito da UFCA sobre os fatores que influenciaram o desligamento dos ex-servidores, bem como a intenção de rotatividade dos servidores ativos, a fim de que sejam adotadas ações que favoreçam a valorização e retenção de servidores, cumprindo assim com um dos objetivos estratégicos traçados no Planejamento Estratégico Institucional - PEI.

Gostaríamos de solicitar sua autorização para efetuar a gravação de áudio, concedida mediante o compromisso dos pesquisadores acima citados com os seguintes direitos:

1. Ter acesso à gravação e transcrição do áudio;

2. Ter a garantia que o áudio coletado será usado exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas e eventos científicos;

3. Não ter a identificação revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas;

4. Ter o áudio obtido de forma a resguardar a privacidade e minimizar constrangimentos;

5. Ter liberdade para interromper a participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse do áudio.

Você não é obrigado a permitir o uso do seu áudio, porém, caso aceite, será de forma gratuita mesmo que a transcrição do mesmo seja utilizada em publicações de livros, revistas ou outros documentos científicos.

O áudio será coletado por meio da entrevista que poderá ser realizada por videoconferência (preferencialmente pela plataforma Google Meet, onde o participante permanecerá com a câmera desligada) ou por telefone, a depender da preferência do entrevistado. Será gravado apenas 01 (um) áudio por participante.

Consentimento de Autorização de Gravação de Voz

Após ter sido esclarecido sobre as condições para a minha participação no estudo, eu, _____ autorizo o uso de:

( ) Minhas imagens (fotos e/ou vídeos)

(x) minha voz
( ) minhas imagens (fotos e/ou vídeos) e minha voz

Juazeiro do Norte/CE, 30/04/2022.

_____

Assinatura do participante da pesquisa

APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE ADESÃO À ENTREVISTA E ROTEIRO DE ENTREVISTA

PESQUISA SOBRE ROTATIVIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO NA UFCA

Prezado(a) participante,

A presente pesquisa, intitulada Rotatividade e Condições de Trabalho no Setor Público: Estudo com os Servidores da Universidade Federal do Cariri - UFCA, realizada pela pesquisadora responsável, Clara Valéria Grangeiro de Sousa, sob orientação da Prof.ª Dr.ª Maria Teresa Pires Costa, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, tem como objetivo analisar a influência de fatores relacionados às condições de trabalho na rotatividade dos servidores da Universidade Federal do Cariri – UFCA.

O motivo que nos leva a fazer este estudo é investigar os fatores que influenciaram o desligamento dos ex-servidores da UFCA.

Este formulário online destina-se a colher informações sobre o perfil (sociodemográfico) dos participantes que tiverem interesse em aderir à pesquisa. O tempo estimado para responder todas as questões é de 05 (cinco) minutos.

Os respondentes que preencherem esse formulário deverão indicar, ao final, o dia e horário que melhor se adequam à sua disponibilidade para participar da segunda parte da pesquisa, que consiste em uma entrevista semi-estruturada, a ser realizada de forma online por meio de videoconferência na Plataforma Google Meet. O participante poderá optar por manter a câmera ligada ou desligada, bem como poderá autorizar ou não a gravação de voz.

A entrevista contemplará questões sobre rotatividade e condições de trabalho e tem duração estimada de 20 minutos. Será mantido seu anonimato e a integridade das suas informações, conforme os preceitos da Lei de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) e da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde – CNS.

Agradecemos pela sua colaboração.

BLOCO A – PERFIL DO ENTREVISTADO

(Colhido no formulário online de adesão a entrevista)

1) Faixa etária? ( ) 30 ou menos ( ) 31 a 40 ( ) 41 a 50 ( ) 51 a 60 ( ) 61 ou mais **2)** Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro, Qual? _____ ( ) prefiro não responder **3)** Cor: ( ) branca ( ) preta ( ) parda ( ) amarela ( ) indígena **4)** Trabalhava antes de ingressar na UFCA? ( ) Sim ( ) Não	4.1) Se sim, em qual setor? ( ) público ( ) privado 4.2) Quanto tempo: ( ) Menos de 3 anos ( ) De 3 a 6 anos ( ) De 7 a 10 anos ( ) Mais de 10 anos ( ) Não trabalhava antes de ingressar na UFCA 4.3) Cidade onde morava quando ingressou na UFCA (Ex: Cidade/Estado): **5)** Tempo de serviço na UFCA: ( ) Menos de 3 anos ( ) De 3 a 6 anos ( ) De 7 a 10 anos ( ) Mais de 10 anos

6) Quanto você ganhava por mês na UFCA (salário bruto/total): ( ) menos de R$ 1.500,00 ( ) de R$ 3.001,00 a R$ 5.000,00 ( ) de R$ 5.001,00 a R$ 8.000,00 ( ) de R$ 8.001,00 a R$ 11.000,00 ( ) de R$ 11.001,00 a R$ 15.000,00 ( ) de R$ 15.001,00 a R$ 20.000,00 ( ) acima de R$ 20.001,00 ( ) Não se aplica	**7)** Forma de Ingresso na UFCA: ( ) concurso público realizado pela UFCA ( ) concurso público realizado por outra instituição - IFES (aproveitamento) ( ) redistribuição de outra IFES para a UFCA ( ) era servidor da UFC quando a UFCA foi criada ( ) outros:_____ **8)** Forma de desligamento: ( ) vacância por posse em outro cargo inacumulável ( ) exoneração a pedido ( ) redistribuição ( ) adesão ao Program de de Demissão Voluntária - PDV
9) Possuía Filhos ou dependentes quando se desligou da UFCA? ( ) Sim ( )Não 9.1) Se sim, número de filhos ou dependentes: _____ **10)** Qual o seu nível de escolaridade na época do desligamento? ( ) Ensino fundamental incompleto ( ) Ensino fundamental completo ( ) Ensino médio incompleto ( ) Ensino médio completo ( ) Ensino superior incompleto ( ) Ensino superior completo ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Pós-doutorado	**11)** Estado civil quando se desligou da UFCA? ( ) Solteiro (a) ( ) Casado (a) ( ) Morava com companheiro(a) ( ) Divorciado (a) ( ) Viúvo (a) ( ) Outros: _____ **12)** Fez entrevista de desligamento quando saiu da UFCA? 13) Está trabalhando atualmente? ( )sim ( )não 13.1) Se sim, em qual setor? ( )público ( )privado 13.2) Tempo de serviço no cargo atual: ( ) Menos de 3 anos ( ) De 3 a 6 anos ( ) De 7 a 10 anos ( ) Mais de 10 anos ( ) Não estou trabalhando
13.3) Carga Horária/Semanal no cargo atual: 14) O trabalho atual é seu único vínculo profissional? ( ) Sim ( ) Não	Deseja participar da entrevista semiestruturada sobre condições de trabalho na UFCA? ( ) sim ( ) não
Preencha dos dados a seguir para participar da entrevista semiestruturada. 1) e-mail:_____ 2) telefone: _____ 3) Deseja realizar a entrevista pelo: ( ) Google Meet ( ) outrosl:_____	
4) Indicar preferência de dia da semana e turno para entrevista: (opções: segunda a sexta) 5) Indicar preferência de turno para a entrevista: (opções: manhã, tarde, noite) 6) Se preferir, indique a data e horário:	
Você autoriza a gravação do áudio da entrevista? ( ) sim ( ) não	

BLOCO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA
(Colhida no momento da entrevista)

Fatores de Condições contratuais e jurídicas- adaptado do QVT de Borges *et al.* (2021)

1. A UFCA era sua principal atividade profissional?
1.1 Se tinha outra atividade, qual era? Era remunerada? Quantas horas semanais?
2. Exerceu função de coordenação, supervisão ou chefia (FG ou CD)? Qual?
3. Qual era o Regime de Trabalho? Na prática, quantas horas trabalhava por semana? Qual era o regime que gostaria de trabalhar na época?
4. Trabalhava quantos dias por semana?
5. Trabalhou durante a noite (pelo menos duas horas entre 22h e 5h)? Quantas vezes no mês?
6. Trabalhava aos sábados e domingos? Quantas vezes no mês?
7. Quanto minutos demorava o percurso de ida e volta para a UFCA?
8. Trabalhava com horários fixos de entrada e saída?
9. Conseguia usufruir do tempo de férias e descanso semanal?
10. Tinha direito e recebia adicional de insalubridade?
11. Era sindicalizado? Participava das atividades sindicais? Com que frequência?
12. Como você avalia sua remuneração na UFCA?

Fatores de Exigências, contradições e condições materiais - Borges *et al.* (2021)

13. Como você avalia os aspectos burocráticos que faziam parte do seu trabalho na UFCA?
14. Alguma vez sofreu algum tipo discriminação no ambiente de trabalho?
15. Como era o ambiente físico do seu trabalho?
16. Como eram as exigências para a realização das suas tarefas?
17. Sofreu algum tipo de violência no ambiente de trabalho?
18. Como você considera que era o respeito às suas limitações?
19. Como você avalia a disponibilidade de material para realização do seu trabalho?

Fatores de Comunicação, Desafio e Participação – Borges *et al.* (2021)

20. Você sentia a necessidade de atualizar seus conhecimentos?
21. Como você avalia a responsabilidade do seu trabalho?
22. Como você avalia sua participação no trabalho?
23. Como você avalia a informatização no seu trabalho?
24. Como você avalia a flexibilidade na sua jornada de trabalho?

Fatores de Suporte e Planejamento – *Borges et al.* (2021)

25. Como você avalia o suporte e proteção recebido no seu trabalho?
26. Como você avalia a normatização das tarefas?
27. Como você avalia suas atividades em relação aos objetivos estabelecidos no planejamento?

Rotatividade e Condições de Trabalho

28. Essas condições de trabalho, de alguma maneira, influenciaram sua saída da UFCA? Se sim, quais fatores foram mais determinantes?
29. Existe outro fator, não citado, que contribuiu para sua saída? Qual?

APÊNDICE F - REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – RCLE DO QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – RCLE

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa: **Rotatividade e Condições de Trabalho no Setor Público: Estudo com os Servidores da Universidade Federal do Cariri - UFCA**, que tem como pesquisador responsável Clara Valéria Grangeiro de Sousa, sob orientação da Prof.ª Dr.ª Maria Teresa Pires Costa do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

Esta pesquisa pretende analisar as relações existentes entre a rotatividade e as condições de trabalho na Universidade Federal do Cariri – UFCA.

O motivo que nos leva a fazer este estudo é a ausência de estudos no âmbito da UFCA sobre os fatores que influenciaram o desligamento dos ex-servidores, bem como a intenção de rotatividade dos servidores ativos, a fim de que sejam adotadas ações que favoreçam a permanência de pessoas, cumprindo assim com um dos objetivos estratégicos traçados no Planejamento Estratégico Institucional - PEI.

Caso decida participar você responderá a um questionário online que comtempla questões sobre aspectos sociodemográficos, questões sobre intenção de rotatividade, bem como sobre sua percepção das condições de trabalho na UFCA. O tempo previsto para responder todas as questões é de 20 (vinte) minutos, podendo ser respondido em local reservado da sua escolha, a fim de garantir sua privacidade.

Durante a realização da pesquisa poderão ocorrer eventuais desconfortos e possíveis riscos, como: cansaço ou aborrecimento ao responder o instrumento de pesquisa; desconforto ao expor sua intenção de rotatividade ou sua percepção sobre as condições de trabalho; e sentir-se ameaçado ao expor sua opinião. Considerando que se trata de pesquisa em ambiente virtual,

há riscos associados ao “vazamento” de dados pessoais. Esses riscos serão minimizados através do cuidado na formulação das perguntas, buscando a clareza de informações nas questões, sendo estas estritamente relacionadas ao tema da pesquisa, a fim de evitar qualquer desconforto, receio ou sentimento de ameaça, e para que possa se sentir seguro e à vontade na sua participação. O questionário será aplicado pelo Google Forms, e o convite enviado, com cópia oculta, para o e-mail dos participantes. Os dados coletados serão manipulados apenas pela pesquisadora em um computador protegido por senha e antivírus, de forma a garantir seu anonimato e a integridade das suas informações, conforme os preceitos da Lei de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) e da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde – CNS, que regulamenta as pesquisas envolvendo o ser humano. Você poderá ainda retirar sua participação em qualquer momento da pesquisa, sem nenhum prejuízo ou ônus a você.

Você não receberá nenhum benefício direto por sua participação na pesquisa, porém poderá, como servidor, se beneficiar com os resultados advindos do estudo, uma vez que o mesmo se propõe a compreender as causas da rotatividade e sua relação com as condições de trabalho, podendo assim identificar problemas subjacentes que estão comprometendo a satisfação dos servidores, e estimular a adoção de políticas de gestão de pessoas que promovam um ambiente de trabalho mais humanizado.

Em caso de complicações ou danos à saúde que você possa ter relacionado com a pesquisa, compete ao pesquisador responsável garantir o direito à assistência integral e gratuita, que será prestada sem ônus para o participante.

Durante todo o período da pesquisa você poderá tirar suas dúvidas ligando para Clara Valéria Grangeiro de Sousa, por meio do endereço eletrônico clara.sousa@ufca.edu.br e do telefone (84) 9 9474-6765 ou no endereço Av. Ten. Raimundo Rocha, 1639 - Cidade Universitária, Juazeiro do Norte - CE, 63048-080.

Você tem o direito de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo para você.

Os dados que você nos fornecerá serão confidenciais e serão divulgados apenas em congressos ou publicações científicas, sempre de forma anônima, não havendo divulgação de nenhum dado que possa lhe identificar. Esses dados serão guardados pelo pesquisador responsável por essa pesquisa em local seguro e por um período de 5 anos.

Caso ocorra algum gasto pela sua participação nessa pesquisa, eles serão assumidos pelo pesquisador e reembolsado para vocês.

Se você sofrer qualquer dano decorrente desta pesquisa, sendo ele imediato ou tardio,

previsto ou não, você será indenizado.

Qualquer dúvida sobre a ética dessa pesquisa você deverá ligar para o Comitê de Ética em Pesquisa – instituição que avalia a ética das pesquisas antes que elas comecem e fornece proteção aos participantes das mesmas – do Hospital Universitário Onofre Lopes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no telefone (84) 3342-5003, e-mail cep_huol@yahoo.com.br. Você ainda pode ir pessoalmente à sede do CEP, de segunda a sexta, das 07h30minh às 12h30 e das 13h30 às 15h00, no Hospital Universitário Onofre Lopes, endereço Av. Nilo Peçanha, 620 – Petrópolis – Espaço João Machado – 1° Andar – Prédio Administrativo - CEP 59.012-300 - Natal/RN.

Após o seu consentimento, você poderá salvar uma via deste documento, assinada pelo pesquisador responsável: Clara Valéria Grangeiro de Sousa.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa **Rotatividade e Condições de Trabalho no Setor Público: Estudo com os Servidores da Universidade Federal do Cariri - UFCA**, e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar.

_____

Participante da pesquisa

Declaração do pesquisador responsável

Como pesquisador responsável pelo estudo **Rotatividade e Condições de Trabalho no Setor Público: Estudo com os Servidores da Universidade Federal do Cariri - UFCA**, declaro que assumo a inteira responsabilidade de cumprir fielmente os procedimentos metodologicamente e direitos que foram esclarecidos e assegurados ao participante desse estudo, assim como manter sigilo e confidencialidade sobre a identidade do mesmo.

Declaro ainda estar ciente que na inobservância do compromisso ora assumido estarei

infringindo as normas e diretrizes propostas pela Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde – CNS, que regulamenta as pesquisas envolvendo o ser humano.

Juazeiro do Norte/CE, 29/04/2022.

_____

Clara Valéria Grangeiro de Sousa
Pesquisadora

APÊNDICE G - QUESTIONÁRIO SOBRE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO

PESQUISA: INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE E CONDIÇÕES DE TRABALHO NA UFCA

Prezado(a) servidor(a),

A presente pesquisa, intitulada Rotatividade e Condições de Trabalho no Setor Público: Estudo com os Servidores da Universidade Federal do Cariri - UFCA, realizada pela pesquisadora responsável Clara Valéria Grangeiro de Sousa, sob orientação da Prof.ª Dr.ª Maria Teresa Pires Costa, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, tem como objetivo analisar a influência de fatores relacionados às condições de trabalho na intenção de rotatividade dos servidores da Universidade Federal do Cariri – UFCA.
Este formulário online contempla questões sobre aspectos sociodemográficos dos participantes, intenção de rotatividade, e condições de trabalho na UFCA. O tempo estimado para responder todas as questões é de 20 (vinte) minutos. Será mantido seu anonimato e a integridade das suas informações, conforme os preceitos da Lei de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) e da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde – CNS.

Agradecemos pela sua colaboração.

BLOCO A - FICHA SOCIODEMOGRÁFICA

1)Faixa etária? ( ) 30 ou menos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) 51 a 60 anos ( ) 61 anos ou mais 2)Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) prefiro não responder ( ) Outros:_____ 3)Cor: ( ) branca ( ) preta ( ) parda ( ) amarela ( ) indígena	4) Estado civil: ( ) Solteiro (a) ( ) Casado (a)/União Estável ( ) Divorciado (a) ( ) Viúvo (a) ( ) Outros:_____ 5) Possui Filhos ou dependentes? ( ) Sim ( )Não 5.1) Número de filhos ou dependentes: _____
6) Trabalhava antes de ingressar na UFCA? ( ) Sim ( ) Não 6.1) Se sim, em qual setor? ( ) público ( ) privado ( ) Não Trabalhava antes de ingressar na UFCA ( ) outros:_____	7) Tempo de serviço na UFCA: ( ) Menos de 3 anos ( ) De 3 a 6 anos ( ) De 7 a 10 anos ( ) Mais de 10 anos 8) Tempo no setor de lotação atual: ( ) Menos de 3 anos ( ) De 3 a 6 anos ( ) De 7 a 10 anos ( ) Mais de 10 anos 9) Cidade onde morava antes de ingressar na UFCA (Ex: Cidade/Estado):_____
	14) Qual seu último grau de instrução:

10) Forma de Ingresso na UFCA: ( ) concurso público realizado pela UFCA ( ) concurso público realizado por outra Instituição de Ensino Superior - IFES (aproveitamento) ( ) redistribuição de outra IFES para a UFCA ( ) era servidor da UFCA quando a UFCA foi criada ( ) outros:_____	( ) Ensino fundamental incompleto ( ) Ensino fundamental completo ( ) Ensino médio incompleto ( ) Ensino médio completo ( ) Ensino superior incompleto ( ) Ensino superior completo	( ) Especialização/Pós-graduação latu sensu ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Pós-doutorado

BLOCO B – QUESTIONÁRIO SOBRE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

1) Você...	**Nunca**	**Raramente**	**Às Vezes**	**Frequentemente**	**Sempre**
1.1) pensa em sair da UFCA					
1.2) planeja sair da UFCA					
1.3) tem vontade de sair da UFCA					
2) procurou informações sobre concurso em outra(s) instituição(ões) nos últimos 12 meses? ( ) Sim ( ) Não 3) realizou concurso em outra(s) instituição(ões) nos últimos 12 meses? ( ) Sim ( ) Não 4) foi aprovado em concurso em outra(s) instituição(ões) nos últimos 12 meses? ( ) Sim ( ) Não					
5. Qual o principal motivo para sua intenção de deixar a UFCA?					

BLOCO C - QUESTIONÁRIO SOBRE CONDIÇÕES DE TRABALHO

1) 1. Sua carreira na UFCA: ( ) Técnico administrativo em Educação - TAE ( ) Professor do Magistério Superior	**2. Seu cargo na UFCA:** ( ) Técnico-administrativo - nível C ( )Técnico-administrativo - nível D ( ) Técnico-administrativo - nível E ( ) Professor 20h ( ) Professor 40h ( ) Professor Dedicação Exclusiva - DE
2.1) Sua atuação na UFCA é sua principal atividade profissional? ( ) Sim ( ) Não	

2.2) Indique a Estrutura Organizacional onde seu setor de lotação está situado:
( ) Reitoria
( ) Pró-Reitoria
( ) Órgão Complementar
( ) Órgão Suplementar (Diretorias)
( ) Unidade Acadêmica

3) Em relação à função de coordenação, supervisão ou chefia, você:
( ) Nunca exerceu
( ) Exerceu no passado e foi remunerado
( ) Exerceu no passado, mas não foi remunerado
( ) Exerce, mas não é remunerado
( ) Exerce e é remunerado

4) Na prática, quantas horas você trabalha normalmente por semana para UFCA?
( ) 20 horas semanais
( ) 30 horas semanais
( ) 31 horas e 15 minutos semanais
( ) 40 horas semanais
( ) 44 horas semanais
( ) Outras. Especifique: _____horas

5) Normalmente, quantos dias por semana você trabalha? _____ dias por semana

6) Normalmente, quantas vezes por mês trabalha durante a noite (pelo menos 2 horas entre 10 horas da noite e 5 horas da manhã)? _____ noites por mês ( ) Nunca

7) Quantas vezes por mês (em média) você trabalha aos sábados e/ou domingos?
_____ sábados/domingos por mês ( ) Nunca

8) Gostaria de trabalhar...
( ) 44 horas semanais
( ) 40 horas semanais
( ) 30 horas semanais
( ) 20 horas semanais
( ) outras. **Especifique:** _____ horas

9) Em média, quantos minutos por dia você demora no percurso de casa para o trabalho e do trabalho para casa (total/soma)? _____ minutos

10) Você trabalha...	**Nunca**	**Raramente**	**Algumas vezes**	**Muitas vezes**	**Todo o tempo**	**Não se aplica**
10.1) com registro eletrônico de ponto						
10.2) com horários fixos de entrada e de saída						
10.3) por turnos ou escala						

11) Com relação às suas férias e descanso semanal, você: (pode marcar mais de uma alternativa)
( ) Usufrui anualmente de trinta dias ou mais de férias
( ) Divide suas férias em duas ou três vezes
( ) Costuma vender parte de suas férias
( ) Tem outro trabalho durante suas férias
( ) Aproveita suas férias para realmente descansar

12) Com relação ao adicional de insalubridade/periculosidade, penso que:
( ) Não recebo e não tenho direito a receber
( ) Não recebo, mas penso que tenho direito a receber
( ) Recebo, mas não tenho direito a receber
( ) Recebo o percentual justo
( ) Recebo, mas o percentual é injusto
( ) Não sei opinar

13) Com relação à sua aposentadoria, seu benefício será pago:
( ) integralmente
( ) parcialmente e complementado de alguma previdência privada (como FUNPRESP)
( ) parcialmente e sem complementos

14) Você é sindicalizado? ( ) Sim ( ) Não **14.1) Se sim, especifique o sindicato:** _____

14.2 – Com que frequência participa das atividades sindicais?
( ) Nunca ( ) Raramente ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Todo o tempo ( ) Não se aplica

15) O seu salário é composto normalmente por (pode marcar mais de uma alternativa):

( ) salário fixo
( ) comissão por desempenho ou por produção
( ) Benefícios pagos em dinheiro
( ) horas extraordinárias
( ) participação em lucro
( ) apenas de acordo com sua produção

16) Quanto você ganha por mês (salário bruto/total):

( ) menos de R$ 1.500,00
( ) de R$ 1501,00 a R$ 3.000,00
( ) de R$ 3.001,00 a R$ 5.000,00
( ) de R$ 5.001,00 a R$ 8.000,00
( ) de R$ 8.001,00 a R$ 11.000,00
( ) de R$ 11.001,00 a R$ 15.000,00
( ) de R$ 15.001,00 a R$ 20.000,00
( ) acima de R$ 20.001,00
( ) Não se aplica

17) O que você ganha é:

( ) a única renda de sua família
( ) quase a totalidade da renda familiar
( ) aproximadamente a metade da renda familiar
( ) uma parcela pequena da renda da família

18) Você tem outra atividade profissional (fora da UFCA)? ( ) Sim ( ) Não
18.1) Se sim, especifique qual: _____
18.2) Se sim, ela é remunerada? ( ) Sim ( ) Não
18.3) Se sim, quantas horas de trabalho por semana essa outra atividade profissional lhe exige? ( ) 20 horas semanais ( ) 30 horas semanais ( ) 40 horas semanais ( ) Outras. **Especifique**: _____ horas semanais ( ) Não se aplica

19) Quanto você está exposto às condições de trabalho abaixo?	**Nunca**	**Raramente**	**Algumas vezes**	**Muitas vezes**	**Todo o tempo**	**Não se aplica**
19.1) Vibrações provocadas por instrumentos manuais, máquinas, etc.						
19.2) Ruídos fortes que obrigam você a levantar a voz para falar com as pessoas						
19.3) Calor desconfortável						
19.4) Mudança brusca de temperatura						
19.5) Falta de ventilação (p. ex., ambiente sem janela)						
19.6) Ventilação inadequada (p. ex., mau cheiro, ventilação contaminada, etc.)						
19.7) Fumaça (p. ex., de soldas, de canos de escape e de caldeira), pó (p.ex., de giz, de algodão/tecido e de madeira) ou poeiras (p. ex., de cimento, de terra e fuligem)						
19.8) Inalação de vapores (p. ex., de solventes, de diluentes, de inseticidas e/ou de material de limpeza)						
19.9) Manuseio ou contato da pele com produtos ou substâncias químicas (p. ex., tinta de pincel atômico, produtos de laboratório, solventes e/ou material de limpeza)						
19.10) Iluminação insuficiente						
19.11) Iluminação excessiva						
19.12) Riscos de acidentes físicos (p. ex., desabamentos, quedas de materiais, etc.)						
19.13) Falta de higiene no ambiente de trabalho (p. ex., sala de trabalho e/ou áreas comuns)						

19.14) Uso de instalações inapropriadas para suas necessidades orgânicas						
19.15) Riscos de pequenos acidentes de trabalho						
19.16) Posições dolorosas ou fatigantes						
19.17) Transportar ou deslocar cargas pesadas						
19.18) Usar máquinas, equipamentos e/ou ferramentas com defeitos						
19.19) Repetir movimentos com a mão ou o braço						
19.20) Repetir movimentos em intervalos menores que um minuto						
19.21) Manter membros superiores suspensos por longos intervalos de tempo						
19.22) Trabalhar em casa, desempenhando suas atividades profissionais						
19.23) Trabalhar em outros locais que não sejam a sua casa ou instalações da organização/instituição p. ex., nas instalações de clientes ou usuários e/ou em viagem)						
19.24) Usar telefonia celular e aplicativos como what´s app para realizar comunicações necessárias ao trabalho						
19.25) Falta de material necessário para a realização de suas tarefas						
20) O horário de seu trabalho é ...						
20.1) adaptado por você.						
20.2) inteiramente determinado por você.						
20.3) influenciado pelas demandas do usuário.						
21) O seu trabalho implica ...						
21.1) ritmo acelerado.						
21.2) prazos rígidos e curtos.						
21.3) prazos incompatíveis com a realização da tarefa.						
21.4) incompatibilidades entre demanda(s) e seu horário de trabalho (entrada, intervalo e saída).						

21.5) incompatibilidade entre demanda(s) e número de pessoas no setor de trabalho.						
21.7) o preenchimento de formulário com detalhes que você desconhece a necessidade.						
21.8) cumprimento de sequências de tarefas e normas com detalhes cujas finalidades não se explicam.						
22) Seu trabalho depende ...	**Nunca**	**Raramente**	**Algumas vezes**	**Muitas vezes**	**Todo o tempo**	**Não se aplica**
22.1) de aprender coisas novas.						
23) O seu trabalho lhe exige ...						
23.1) cumprir procedimentos operacionais padronizados.						
23.2) cumprir metas de produção e/ou desempenho.						
23.3) interromper uma tarefa para realizar outra(s).						
23.4) atender telefonemas e/ou responder mensagens por e-mail ou outras mídias.						
24) Na execução de suas atividades de trabalho, você...						
24.1) recebe ajuda dos seus chefes/superiores.						
24.2) faz pausa quando deseja.						
24.3) pode planejar e/ou negociar o tempo necessário para terminar seu trabalho.						
24.4) é desafiado intelectualmente no seu trabalho						
24.5) você preenche formulários que se sobrepõem ou se repetem						
24.6) você preenche formulários com vários itens desnecessários						
25) O que você faz é definido...						
25.1) em manuais, regimentos, normas e/ou protocolos						
25.2) por seu chefe/superior sozinho ou por instância colegiada superior a você						

25.3) por você, planejando independentemente						
26) Suas atividades e funções exigem...						
26.1) domínio de novos processos de trabalho						
26.2) uso de programas de informática (em rede interna ou externa)						
26.3) uso de internet para execução do trabalho (p. ex., busca de informações/conteúdos)						
26.4) uso de novos meios de comunicação (p. ex., videoconferência, redes sociais)						
26.5) manter-se atualizados (p. ex., participar de congressos, realizar leituras e/ou estudar)						
26.6) formação suplementar (como titulações e outros cursos) além do que você já tem						
27) Quanto às suas responsabilidades você responde...	**Nunca**	**Raramente**	**Algumas vezes**	**Muitas vezes**	**Todo o tempo**	**Não se aplica**
27.1) por danos a equipamentos, máquinas e objetos						
27.2) por erros técnicos no desenvolvimento de seu trabalho						
27.3) pela aplicação e/ou prestação de contas de recursos públicos						
27.4) pela captação de recursos públicos ou privados						
27.5) pela guarda e preservação de documentos impressos e/ou digitais						
27.6) pelo recebimento e conferência de documentos, insumos e/ou materiais						
28) Quanto à concepção do seu trabalho, você pode afirmar que seu setor:						
28.1) O bom planejamento das atividades facilita sua execução com qualidade.						
28.2) Todos estão seguros da relevância dos objetivos de cada atividade.						
28.3) As tarefas sempre envolvem aspectos que não se sabe o que os justificaria.						
28.4) É evidente a necessidade de melhor organização e racionalização.						

28.5) Ocorre “retrabalho” por equívocos de organização e planejamento.						
28.6) O ritmo e/ou a morosidade das decisões dificultam a consecução dos objetivos de trabalho.						
28.7) Todos têm clareza dos objetivos do que fazem.						
29) Na sua organização/instituição o investimento em capacitação pessoal é em forma de...	**Nunca**	**Raramente**	**Algumas vezes**	**Muitas vezes**	**Todo o tempo**	**Não se aplica**
29.1) liberação sem suspensão de salário.						
29.2) custeio total ou parcial (p. ex. bolsas, auxílios, isenções de taxas ou mensalidades).						
29.3) oferta de cursos, treinamentos e/ou palestras.						
30) Desde que está nesta organização/instituição, você realizou/participou de...						
30.1) treinamento introdutório.						
30.2) treinamento de atualização/reciclagem.						
30.3) eventos e/ou congressos.						
30.4) ações de autoaprendizagem, atualizações etc.						
31) Na sua organização/instituição o plano de carreira...						
31.1) é aplicado adequadamente.						
32) Você...						
32.1) mantém um diálogo de qualidade com o seu chefe/superior acerca do seu trabalho.						
32.2) participa do planejamento de mudanças na organização do trabalho e/ou nas suas condições de trabalho.						
32.3) observa que a qualidade das decisões melhora e se incorpora melhor, quando são discutidas nos colegiados e outras instâncias.						

32.4) observa que os conflitos são bem administrados.						
32.5) observa conflitos na aplicação das normas e/ou regimentos.						
32.6) recebe feedback (retorno) sobre seu desempenho.						
32.7) é orientado sobre os riscos de acidentes no trabalho.						
32.8) é orientado sobre os riscos de adoecimento decorrente do trabalho.						
32.9) é respeitado nas suas necessidades de tratamento de saúde.						
32.10) é pressionado a trabalhar além de suas condições de saúde.						
32.11) é respeitado na necessidade de afastamento por problemas de saúde.						
33) Em seu trabalho, você está exposto a:	**Nunca**	**Raramente**	**Algumas vezes**	**Muitas vezes**	**Todo o tempo**	**Não se aplica**
33.1) pressão por decisões rápidas.						
33.2) dificuldades de aquisição/solicitação do material necessário para a realização de suas tarefas.						
33.3) dificuldades de aquisição e atualização de equipamentos, aparelhos e/ou softwares necessários a realização de suas atribuições.						
33.4) dificuldades para consertos e ajustes nas instalações utilizadas.						
33.5) exigências desproporcionais às condições de trabalho.						
33.6) conflitos com colegas de trabalho.						
33.7) conflitos com superiores/chefias.						
33.8) exigências conflitantes com seus princípios e valores.						
33.9) sobrecarga de tarefas.						
33.10) assumir responsabilidade por aplicar punições ou sanções.						
34) No último ano, você observou no seu ambiente de trabalho...						

34.1) agressões verbais.						
34.2) ameaça de transferência e/ou remoção de setor.						
34.3) intimidações / perseguição.						
34.4) elogios inadequados e/ou inapropriados.						
34.5) assédio moral.						
35) No último ano, você observou no seu ambiente de trabalho insinuações relacionadas...						
35.1) à idade.						
35.2) ao setor e/ou atividade de trabalho.						
35.3) aos posicionamentos políticos.						
35.4) às características pessoais (p. ex., peso, altura).						
36) No último ano, você observou no seu ambiente de trabalho exclusão e/ou diminuição de oportunidades relacionadas...	**Nunca**	**Raramente**	**Algumas vezes**	**Muitas vezes**	**Todo o tempo**	**Não se aplica**
36.1) à idade.						
36.2) à nacionalidade, regiões e/ou microrregiões.						
36.3) ao setor e/ou atividade de trabalho.						
36.4) à religião.						
36.5) ao vínculo empregatício.						
36.6) aos posicionamentos políticos.						
36.7) às características pessoais (p. ex., peso, altura).						
36.8) às deficiências físicas e mentais.						

APÊNDICE H – CATEGORIZAÇÃO DOS MOTIVOS PARA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

Motivos		Frequência de pensar em sair da UFCA	Frequência de planejar sair da UFCA	Frequência de ter vontade de sair da UFCA	Soma dos itens de intenção
Não respondeu	Média	1,48	1,42	1,45	4,35
	N	60	60	60	60
Ambiente do Trabalho	Média	3,00	1,00	3,00	7,00
	N	1	1	1	1
Trabalhar na Área de Formação	Média	2,60	2,20	2,80	7,60
	N	5	5	5	5
Bem-Estar	Média	5,00	5,00	5,00	15,00
	N	1	1	1	1
Comprometimento	Média	3,00	3,00	3,00	9,00
	N	1	1	1	1
Condições de Trabalho	Média	3,00	2,00	3,00	8,00
	N	1	1	1	1
Crescimento Profissional	Média	4,00	3,25	3,25	10,50
	N	4	4	4	4
Cultura Organizacional	Média	5,00	5,00	5,00	15,00
	N	1	1	1	1
Desmotivação	Média	2,00	1,00	2,00	5,00

Motivos		Frequência de pensar em sair da UFCA	Frequência de planejar sair da UFCA	Frequência de ter vontade de sair da UFCA	Soma dos itens de intenção
	N	1	1	1	1
Desvalorização	Média	2,00	2,00	2,50	6,50
	N	2	2	2	2
Perfil Dinâmico	Média	4,00	4,00	4,00	12,00
	N	1	1	1	1
Evoluir na Carreira	Média	3,00	2,00	3,00	8,00
	N	1	1	1	1
Família	Média	3,13	3,07	2,60	8,80
	N	15	15	15	15
Infraestrutura	Média	3,00	3,00	4,00	10,00
	N	1	1	1	1
Ingressar na Carreira Docente	Média	2,80	2,80	2,80	8,40
	N	5	5	5	5
Localidade	Média	3,60	3,40	3,40	10,40
	N	5	5	5	5
Mediocridade dos Colegas	Média	4,00	4,00	4,00	12,00
	N	1	1	1	1
Trabalhar no Mercado Privado	Média	4,00	3,00	3,00	10,00
	N	1	1	1	1
Motivação	Média	3,00	3,00	3,00	9,00
	N	1	1	1	1
Mudança de Ares	Média	5,00	4,00	4,00	13,00
	N	1	1	1	1
Mudar o Nível do Cargo	Média	2,75	2,75	2,75	8,25
	N	4	4	4	4

Motivos		Frequência de pensar em sair da UFCA	Frequência de planejar sair da UFCA	Frequência de ter vontade de sair da UFCA	Soma dos itens de intenção
Mudar de Profissão	Média	3,00	3,00	3,00	9,00
	N	1	1	1	1
Novos Cursos	Média	2,00	2,00	3,00	7,00
	N	1	1	1	1
Outro Concurso	Média	2,50	2,00	2,00	6,50
	N	2	2	2	2
Outro Trabalho	Média	2,00	4,00	3,00	9,00
	N	1	1	1	1
Pluralidade	Média	2,00	2,00	4,00	8,00
	N	1	1	1	1
Política	Média	3,00	2,00	3,00	8,00
	N	1	1	1	1
Pouco Espaço de Atuação	Média	3,00	3,00	3,00	9,00
	N	1	1	1	1
Realização Profissional	Média	3,50	3,00	3,50	10,00
	N	2	2	2	2
Reconhecimento	Média	4,00	3,00	4,00	11,00
	N	2	2	2	2
Relacionamento Interpessoal	Média	4,00	4,00	4,00	12,00
	N	1	1	1	1
Remuneração	Média	2,64	2,46	2,36	7,46
	N	28	28	28	28
Tipo de Trabalho	Média	5,00	5,00	5,00	15,00
	N	1	1	1	1
Total	Média	2,43	2,26	2,32	7,01
	N	155	155	155	155