



Universidade Federal
de São João del-Rei

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PROFIAP

FERNANDA APARECIDA FONSECA MOREIRA

**UMA DIVISÃO DE PESSOAS EM MOVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA
DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

SÃO JOÃO DEL-REI

2018

**UMA DIVISÃO DE PESSOAS EM MOVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA
DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – Profiap, da Universidade Federal de São João del - Rei, como requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora:

Dra. Juliana Cristina Teixeira

Coorientadora:

Dra. Vânia A. Rezende

SÃO JOÃO DEL-REI - MG

2018

PRÓLOGO

Em tempos de mercado de trabalho extremamente competitivo e garantia de emprego na iniciativa privada cada vez mais incerta, a primeira palavra que justificou minha opção pelo Serviço Público Federal foi a estabilidade. Com os concursos públicos cada vez mais concorridos, tamanha foi minha satisfação ao receber a notícia de que eu finalmente havia sido aprovada em um concurso para o cargo de Assistente em Administração, em uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES, mesmo ciente de que a estrutura de cargos e salários não acompanha o mercado de trabalho.

Meu primeiro contato com o serviço público ocorreu no ano de 2012, no departamento de Recursos Humanos, especificamente, no Setor de Folha de Pagamento de Pessoal. Desempenhei o trabalho em duas instituições distintas: um Instituto Federal de Ensino Superior, e uma Universidade Federal de Ensino Superior, ambas localizadas em Minas Gerais.

Graduada em Administração e com certa facilidade em lidar com números e procedimentos administrativos (advindos também de experiências anteriores na iniciativa privada), não apresentei grandes dificuldades para me adaptar às rotinas do setor, adquirindo, em pouco tempo, uma grande afinidade com o tipo de trabalho desenvolvido na folha de pagamento. Porém, nas duas instituições, deparei-me com um problema recorrente: uma alta e desgastante rotatividade de servidores.

O Setor de Folha de Pagamento de Pessoal lida com serviços de alta responsabilidade e complexidade, pois executa o cálculo e processamento da remuneração dos servidores de toda a instituição, necessitando de mão de obra capacitada e com características peculiares, como: concentração, afinidade com cálculos, boa comunicação, além de uma alta capacidade de trabalhar com rotinas e prazos, pois algo que aprendi em minha experiência no cargo, é que, quanto mais “invisível” um Setor de Folha de Pagamento, maior é a indicação de que tudo está correndo “bem”, pois o mesmo geralmente desperta a atenção (tanto dos servidores quanto da administração) no caso de dúvidas, ou, na pior e menos desejável das hipóteses, dos erros. Erros que podem impactar diretamente na renda de um servidor e

que nem sempre podem ser corrigidos imediatamente devido aos prazos preestabelecidos pelo cronograma do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

Por se tratar de uma divisão que lida diretamente com a remuneração dos servidores de uma IFES, toda ocorrência de saída de servidor do setor gera uma preocupação com a reposição imediata do quadro de pessoal, pois a folha de pagamento não pode sofrer atraso em nenhuma de suas etapas de execução. Logo, quando ocorre uma rotatividade excessiva e disfuncional, essa troca recorrente de funcionários pode gerar, dentre outros transtornos, uma desgastante sobrecarga (tanto física quanto emocional) para os que permanecem e se veem frequentemente tendo que treinar outro servidor e a “tapar buracos” até que uma nova pessoa assuma o posto vago, quando a reposição não é imediata - é uma problemática que sempre me atingiu diretamente, pois em quase seis anos de serviço público, sempre trabalhei na folha de pagamento e me vejo constantemente passando pela situação descrita.

No intuito de atender à proposta do Mestrado Profissional em Administração Pública - Pofiap, a qual envolve apresentar um diagnóstico organizacional que contribua para a melhoria da gestão pública, optei por investigar a rotatividade de pessoal, uma temática tão presente em minha trajetória profissional na administração pública, brevemente apresentada neste prólogo¹.

¹ Texto de esclarecimento, justificção, comentário ou apresentação, escrito pelo autor ou por outra pessoa, também chamado de apresentação (ABNT, 2002).

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, a Deus, pelo dom da vida, pela sabedoria e pela energia e força de vontade para conquistar meus objetivos.

Aos meus pais, pela sólida formação que me foi dada até a minha juventude, proporcionando a continuidade nos estudos até a chegada a este mestrado, meus eternos agradecimentos.

Ao meu companheiro, aos meus familiares e amigos, minha imensa gratidão pelas palavras de incentivo.

A todos os meus colegas de turma do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da UFSJ, aos professores, coordenação e equipe de secretaria, pela convivência, cordialidade e estímulo.

Aos meus colegas de trabalho pelas palavras de incentivo, colaboração e compreensão pelas minhas ausências.

À Universidade Federal de São João del-Rei, por me proporcionar a realização deste curso e à equipe da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, pela disponibilidade e apoio.

À professora **Juliana Teixeira**, minha orientadora, por ter me estimulado a dar o meu melhor e também pela liberdade de ação que me permitiu, a qual foi decisiva para que este trabalho contribuisse também para o meu desenvolvimento pessoal.

Por fim, a todos aqueles que disponibilizaram um pouquinho do seu tempo para opinar, discutir e participar de minha pesquisa, que é também, uma grande realização pessoal. Minha imensa gratidão!

“Tudo o que a mente humana pode
conceber, ela pode alcançar”.
Napoleon Hill

RESUMO

Figurando no campo da nova administração pública e das reformas administrativas implementadas, sobretudo, dos princípios gerencialistas, o setor público e seus servidores passam a ser objetos de análises específicas, tornando imprescindível o estudo de adaptações e ajustes, principalmente acerca das relações existentes no mundo do trabalho, a fim de equacionar os conflitos derivados de todas as transformações neste campo, já que essa nova forma de gerenciamento, fundamentada em resultados, pode trazer profundos impactos sobre a saúde e subjetividade dos trabalhadores. Esses profissionais, ingressos no mercado de trabalho nos últimos dez anos, fazem parte da denominada “geração Y”, com características e valores semelhantes, e que buscam um crescimento rápido, só permanecendo em um emprego - desconsiderando aqui as especificidades de um recorte de classe a partir do qual a dependência do trabalho é maior - se o considerarem satisfatório, contribuindo com o aumento da rotatividade de pessoal, um fenômeno recorrente no serviço público e que vem preocupando gestores. Diante deste panorama, definiu-se como objetivo geral da pesquisa analisar as características da rotatividade no Setor de Folha de Pagamento de Pessoal de uma IFEs, observando as condições contextuais de produção dessa rotatividade e as implicações do fenômeno para o setor, assim como suas consequências organizativas e individuais. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, utilizando-se da pesquisa documental e da realização das entrevistas semiestruturadas, seguidas da análise dos dados qualitativos por meio da abordagem teórico-metodológica da AFD (Análise do Discurso Francesa). A partir de seus resultados, foi detectado um alto índice de rotatividade e o baixo nível de satisfação dos trabalhadores com hierarquias superiores, sendo tal fator apontado pelos entrevistados como a principal causa para deixarem o setor durante o período estudado. Foi identificada, também, como causa secundária da rotatividade, uma deficiência no que tange à análise de perfil e competências dos servidores ingressantes no setor, além de apontamentos de alguns fatores que podem ser melhorados em decorrência de possíveis ações a serem desenvolvidas pela instituição, tais como: atenção por parte da gestão de pessoas ao método de liderança adotado por hierarquias superiores, análise adequada de perfil dos ingressantes no setor, ações de capacitação para os servidores, dentre outros.

Palavras-Chave: Rotatividade de Pessoal. *Turnover*. Serviço Público.

ABSTRACT

The federal government and the administrative reforms implemented, above all, the managerialists, the public sector and its servants, in order to become an object of specific analysis, become indispensable in the study of adjustments and adjustments, work, in order to equate the effects derived from all the transformations in this field, since this new form of management, based on results, can bring positive results on the health and the subjectivity of the professionals. These professionals, have not had labor markets in the last ten years, are part of the so-called "Y-generation", with similar characteristics and values, and who seek a rapid growth, thus remaining in a job, disregarding here the specificities of an evaluation of class from which the salary is higher, if considered more satisfactory, contributing to the increase of personnel turnover - a recurrent phenomenon in the public service and that is worrying the managers. In view of this scenario, it defined as general objective the analysis as characteristics of the turnover in the Personnel Payroll Sector of an IFE, observing as contextual circumstances the generation of turnover and the implications of the phenomenon for the sector, as well as its organizational and individuals. We search for a qualitative research, using documentary research and research of the semi-evaluated, followed by the analysis of the qualitative data through the theoretical-methodological approach of AFD (French Discourse Analysis). From the results achieved, it was a high turnover rate and the level of satisfaction of the workers with higher hierarchies, being the factor pointed out by the interviewees as the main cause to leave the sector during the studied period. A non-linear deficiency was also identified as the cause of the turnover, as well as notes of some factors that could be improved in relation to the existence of actions to be self-existent by the institution, such as: the attention of human resource management to the leadership method adopted by higher hierarchies; adequate analysis of the profile of the new entrants in the sector; training actions for servers in the sector, among others.

Key Words: Rotativity of Personnel. Rotativity. Public Service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Índice de Rotatividade de Pessoal *Versus* Performance Financeira

Figura 2 – Taxa de Rotatividade por Segmento Econômico – Brasil (em %)

Figura 3 – Relações hipotetizadas entre as características de trabalho e as variáveis de resultado

Figura 4 – Fatores relacionados à rotatividade de pessoal e as particularidades do serviço público

Figura 5 – Abordagens em Recursos Humanos – situando as relações de trabalho

Figura 6 – Custos da rotatividade de pessoal

Figura 7 – Saídas de trabalhadores do Setor de Folha de Pagamento (2009 a 2018)

Figura 8 – Perfil dos entrevistados: sexo, escolaridade e nível hierárquico

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantitativo de entradas e saídas de trabalhadores do Setor de Folha Pagamento de Pessoal

Tabela 2 – Quantitativo/Motivo de saídas de trabalhadores do Setor de Folha de Pagamento

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados: pseudônimo e faixa etária

|

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Rotatividade de Pessoal	16
2.2. Rotatividade de Pessoal no Serviço Público	23
2.2.1 O processo de modernização da Administração Pública e os impactos para a carreira dos servidores públicos	23
2.2.2 As motivações e o sentido do trabalho para as diferentes gerações de servidores públicos	27
2.2.3 As particularidades da Lei 8.112/1990 e sua possível influência na intenção de rotatividade dos servidores TAEs	31
2.3 Fatores relacionados à rotatividade de pessoal: setor privado x setor Público	35
2.3.1 Satisfação no trabalho	36
2.3.2 Política salarial e política de benefícios	38
2.3.3 Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional	42
2.3.4 Tipo de supervisão / gerenciamento	44
2.4 Gestão de Pessoas no Serviço Público	47
2.5 Custos e consequências da alta rotatividade de pessoal para as Organizações	53
3 CAMINHOS METODOLÓGICOS	58
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
6 REFERÊNCIAS	106

1 INTRODUÇÃO

O contexto de rápidas e sólidas mudanças vem alterando a forma das organizações atuarem, principalmente em relação a seus colaboradores, pois as constantes transformações políticas, tecnológicas, sociais e econômicas vêm modificando a cultura e o comportamento das organizações e de trabalhadores do mundo inteiro, tanto das organizações públicas quanto privadas (LEITE, 2004).

Nesse cenário, o setor público e seus servidores passam a ser objetos de estudos específicos, uma vez que figuram no campo da nova administração pública e das reformas administrativas implementadas, sobretudo, dos princípios gerencialistas, trazendo temas que antes eram característicos das organizações privadas, e que agora também são encontrados no âmbito do serviço público, como: administração voltada para o alcance de resultados, descentralização, comprometimento, rotatividade de pessoal, desempenho, qualificação, dentre outros, tornando imprescindível o estudo de adaptações e ajustes, principalmente acerca das relações existentes no mundo do trabalho, a fim de equacionar os conflitos derivados de todas as transformações neste campo, já que essa nova forma de gerenciamento, fundamentada em resultados, pode trazer profundos impactos sobre a saúde e subjetividade do servidor (SIQUEIRA; MENDES, 2009)

O novo perfil dos servidores públicos também é um fator relevante no contexto da nova administração pública, já que os profissionais ingressos no mercado de trabalho nos últimos dez anos fazem parte da chamada “Geração Y”, as pessoas nascidas a partir da década de 1980, com características e valores semelhantes, e que, segundo Oliveira (2009), buscam crescimento e sucesso rápido, e só ficam no emprego se o considerarem bom. Para Comazzetto *et al.* (2016), ao mesmo tempo que as pessoas dessa geração que têm adentrado no mercado de trabalho são interessantes e importantes para as organizações devido ao fato de terem nascido na mesma época das evoluções tecnológicas e da globalização, diversos fatores e ideais da Geração Y têm elevado o nível de rotatividade nas empresas.

Diante do exposto, o presente trabalho aborda a problemática da rotatividade de pessoal e as características que compõem seu contexto em um posto de trabalho. Como

outras temáticas advindas de um contexto de transição para a administração gerencial, a taxa de rotatividade é uma métrica da área de recursos humanos que, quando bem trabalhada, pode indicar para as organizações pontos significativos, principalmente em relação à qualidade dos processos de recrutamento e seleção de pessoas, assim como à capacidade de retenção de talentos na empresa.

No contexto organizacional, a rotatividade de pessoal pode ser entendida como o fluxo de admissões e desligamentos de um posto de trabalho (CASTRO, 2016). Quando excessiva e disfuncional, a rotatividade de pessoal poderá assumir um caráter prejudicial às organizações, ao passo que pode atingir empregados com alto desempenho na execução de suas tarefas, afetando diretamente a produtividade e prejudicando a eficiência organizacional (ROBBINS, 2009).

Dentre as diversas carreiras existentes no serviço público está a dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), com plano de carreira estruturado pela Lei 11.091/2005. Tal plano contempla a carreira do servidor durante sua permanência no serviço público até sua aposentadoria, contendo progressões e incentivos, de forma a estimulá-lo a atingir suas metas individuais de crescimento profissional. Mesmo assim, a rotatividade nesta carreira é elevada, não apenas em relação à entrada e saída de servidores por meio de concurso público, mas também por vacância, remoção, troca para outros setores dentro da própria instituição de ensino onde estão lotados, ou ainda, por redistribuição para outras instituições (SIQUEIRA *et al.*, 2012).

Para Amaral e Lopes (2014), apesar de a busca pelo ingresso em cargos públicos ainda representar um grande atrativo para os trabalhadores - principalmente em virtude da estabilidade -, consideram que, no caso específico das IFEs, a realidade é outra, já que nestas, os salários e benefícios são os menores do poder executivo e que a estrutura de cargos e carreira ainda não é adequada às demandas dos profissionais. Os autores acrescentam, ainda, que essas instituições ainda buscam por atualização tecnológica e a execução de atividades burocráticas e operacionais é o que predomina. Logo, a grande oferta de oportunidades de concursos públicos nos diversos órgãos da administração pública pode favorecer a rotatividade nas IFEs, podendo, em alguns casos, preocupar os gestores, pois o custo de selecionar, capacitar e integrar esses profissionais nas rotinas

dessas organizações impacta fortemente na eficácia das atividades meio e fins (AMARAL; LOPES, 2014).

Cada desligamento de um trabalhador quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição. Porém, no serviço público, esta reposição pode não ocorrer de maneira imediata, devido a trâmites legais e burocráticos, sobrecarregando, assim, os servidores do setor onde houve o desfalque de força de trabalho, assim como prejudicar qualidade do serviço prestado pelo mesmo. Além de causar prejuízo para o setor, se de caráter disfuncional, a rotatividade pode representar prejuízo para a organização como um todo, ao passo que se não previstas no planejamento institucional, as saídas de trabalhadores de seus postos de trabalho podem interferir negativamente nos processos e no desempenho da gestão, dificultando, desta forma a consecução dos objetivos organizacionais.

O estudo será realizado no Setor de Folha de Pagamento de Pessoal de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) localizada em Minas Gerais, o qual faz parte da Divisão de Gestão de Pessoas. A problemática da rotatividade no Setor de Folha de Pagamento despertou o interesse para o presente trabalho, pois este lida diretamente com a remuneração de todos os servidores da IFEs, e qualquer ocorrência de desfalque de servidores gera uma preocupação com a reposição imediata do quadro de pessoal, já que a folha de pagamento não pode sofrer atraso em nenhuma de suas etapas de execução, pois o processamento dos contracheques segue prazos pré-definidos pelo cronograma do MPOG.

Até o início da década de 90, o Governo Federal não possuía dados precisos e capazes de gerar informações completas e precisas relativas ao pagamento de pessoal, pois cada órgão gerenciava sua folha de pagamento por meio de sistemas desenvolvidos internamente, o que dificultava a aplicação uniforme da legislação de pessoal. No ano de 1990, foi editado o Decreto 99.328, que instituiu o SIAPE, com o objetivo de unificar as folhas de pagamentos do Governo Federal a fim de possibilitar uma maior transparência e eficiência à gestão dos gastos com pessoal. Desse modo, o SIAPE é atualmente o sistema informatizado do Governo Federal que controla as informações cadastrais, responsável pelo processamento dos pagamentos dos servidores (ativos, aposentados e beneficiários de pensão) que recebam recursos da União para o custeio das respectivas folhas de pagamento.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar as características da rotatividade no Setor de Folha de Pagamento de Pessoal de uma IFEs, observando as condições contextuais de produção dessa rotatividade e as implicações do fenômeno para o setor, assim como suas consequências organizativas e individuais.

Como objetivos específicos, pretende-se: *i*) identificar o índice de rotatividade e as formas de desligamento de todos os servidores que deixaram o Setor de Folha de Pagamento de Pessoal da IFEs no período de janeiro de 2009 a junho de 2018; *ii*) analisar o contexto de produção da rotatividade através da identificação de aspectos relevantes acerca das rotinas de trabalho desenvolvidas no setor, assim como perfil profissional, a partir do ponto de vista dos entrevistados e, por fim, *iii*) analisar os aspectos presentes na experiência refletida nas narrativas dos sujeitos envolvidos com o processo de rotatividade e suas relações com as principais consequências organizativas e individuais do fenômeno. Dentre os atores organizacionais envolvidos no processo de rotatividade de pessoal, estão: os trabalhadores que deixam o setor, os que permanecem no posto de trabalho, o indivíduo que entra para ocupar o cargo vago e os próprios gestores, ao passo que todas essas vozes e pontos de vista serão ouvidos.

O estudo da rotatividade de pessoal justifica-se, uma vez em que o processo envolve pessoas, despesas e conhecimentos, podendo afetar todo um cenário organizacional, e ainda assim, há poucos estudos que analisam essa temática nas organizações, em especial nas públicas (SIQUEIRA, *et al.*, 2012; SIQUEIRA; ALVES, 2016). Tal estudo é de grande importância não só em termos setoriais, como no presente trabalho, mas em âmbito institucional, ao incentivar uma revisão nos processos e nas políticas de organização e gestão das instituições, de modo a almejar a promoção de novas ações de melhoria, também da gestão de pessoas, no sentido de desenvolver estratégias que conduzam à valorização e permanência de profissionais, em prol do combate à rotatividade disfuncional e nociva ao desenvolvimento organizacional.

|
|
|

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de contribuir com a criação do pensamento crítico sobre o assunto, serão apresentados, na próxima seção, tópicos relevantes para este estudo, sendo estes: a parte conceitual da rotatividade de pessoal, considerando, também, as particularidades da rotatividade no serviço público, a gestão de pessoas no serviço público, já que a temática da rotatividade de pessoal está diretamente relacionada com a área de recursos humanos, e, por fim, uma abordagem acerca de possíveis causas e consequências do fenômeno da rotatividade para as organizações.

2.1 Rotatividade de Pessoal

A rotatividade de pessoal, também conhecida na literatura como *turnover*, está relacionada ao fluxo de ingresso e desligamento de trabalhadores em uma organização. De acordo com o DIEESE (2011, p. 11), “a rotatividade representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão”, ressaltando, ainda, a importância de se considerar os diversos fenômenos (econômicos, sociológicos, tecnológicos, entre outros) influentes no mercado de trabalho, ao classificar e mensurar o fenômeno da rotatividade de pessoal.

O índice de rotatividade é um indicador que mensura a rotatividade de pessoal da organização em um determinado período. A fórmula utilizada para o cálculo desse índice possui alterações de acordo com as variáveis utilizadas e com a finalidade de análise, e em razão dessa variação, será utilizada no presente trabalho a fórmula que se baseia no conceito de rotatividade proposto por Marras (2011, p. 50), que define rotatividade como “o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”, aplicada quando se tem como objetivo analisar as perdas de pessoal e suas causas, não considerando as admissões, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos empregados (CHIAVENATO, 2004; MARRAS, 2011, MILKOVICH; BOUDREAU, 2010):

Índice de Rotatividade de Pessoal= $D \times 100 / EM$

D= desligamentos,

EM= efetivo médio (soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois).

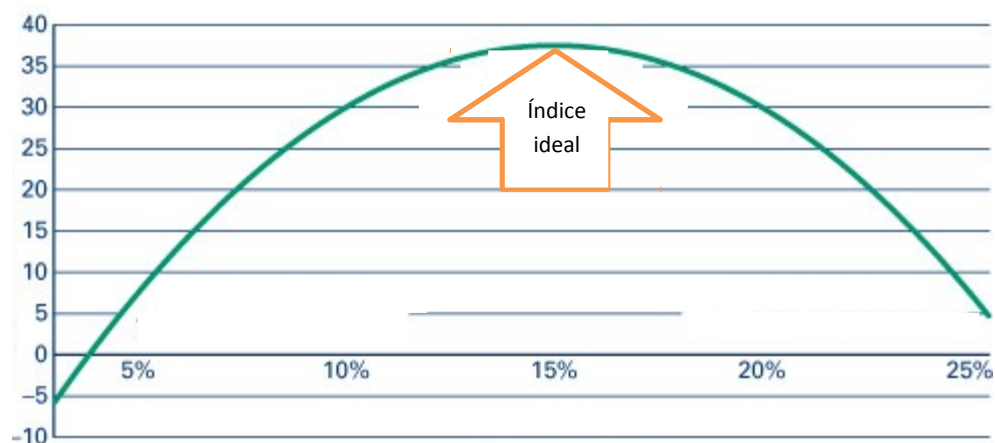
Em busca pela literatura referente ao assunto, constatou-se que, a princípio, não há um número que defina o índice ideal de rotatividade de pessoal, especialmente na área pública, pois essa análise pode variar de acordo com as características de cada organização. Para Pontes (2008), um bom nível pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, representando uma rotatividade pouco menor que 1% ao mês. Para a *Watson Wyatt Inc Company* (2005), os índices tidos como ideais giram em torno de 15%.

A presente pesquisa considerará, para fins de análise, os índices utilizados por Campos e Malik (2007) em sua pesquisa, a qual relaciona satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família, a principal estratégia governamental de implantação da atenção básica no Brasil (CAMPOS; MALIK, 2007). Apesar de se tratar de um estudo envolvendo profissionais da saúde, tal escolha se deve ao fato do referido trabalho abordar o tema da rotatividade na esfera pública, já que foram encontrados poucos trabalhos na área. Os autores utilizam como referência alguns estudos, os quais apontaram que, quando o índice de rotatividade se encontra acima de 26%, produz altos custos e impactos financeiros para as organizações, e, acima de 50%, representa risco de comprometer a produtividade e a qualidade dos serviços (ANSEMI; ANGERAMI; GOMES, 1997; JONES, 1990a, 1990b).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que, para saber qual o impacto dessa rotatividade de pessoal no planejamento de Recursos Humanos, é fundamental que se conheça, além dos dados quantitativos (o índice de rotatividade de pessoal), a qualidade dos funcionários que estão se desligando da organização. Milkovich e Boudreau (2010) acrescentam que ocorre uma rotatividade funcional de pessoal quando o desempenho do funcionário é baixo e sua substituição fácil, e ocorre uma rotatividade disfuncional de pessoal quando seu desempenho é alto e sua reposição é difícil.

Um estudo realizado nesse sentido pela *Watson Wyatt Inc Company* (2005) apontou que é saudável para a organização deixar os membros menos produtivos saírem e substituí-los por novos empregados que apresentem produtividade maior. O mesmo estudo demonstrou que as organizações com uma taxa de rotatividade em torno de 15% obtinham melhores desempenhos se comparadas com as que possuíam uma rotatividade entre 20% e 25% (Figura 1). Por outro lado, estas empresas com alta rotatividade possuíam um desempenho ainda melhor do que as organizações que apresentavam um índice muito baixo (abaixo de 5%).

Figura 1 – Índice de Rotatividade de Pessoal Versus Performance Financeira



Fonte: Adaptado de Watson Wyatt Inc (2005).

Apesar de realizado na iniciativa privada, tal estudo também é válido para a temática proposta, já que, no cenário atual, intensamente marcado pela competitividade e transições do mundo do trabalho e a administração gerencial, as organizações públicas encontram-se altamente exigidas pela sociedade civil, contribuintes e beneficiários, e temas que impactam diretamente no desempenho das organizações (como a rotatividade de pessoal) passam a ser objetos de estudo também no âmbito do serviço público, necessitando, assim como nas empresas privadas, contar com processos organizacionais e equipes qualificadas para responder a estas demandas (LEITE, 2004).

Quanto às saídas de funcionários, as organizações procuram distinguir as demissões inevitáveis (causadas por fatores fora do controle das organizações) daquelas sobre as quais elas possuem controle, ou seja, causadas pelas políticas organizacionais

(as evitáveis), sendo as demissões voluntárias, quando a pedido do empregado, ou involuntárias (ou dispensas), quando provocadas pelo empregador (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010). A rotatividade voluntária de pessoal pode se apresentar prejudicial às organizações, principalmente quando atinge empregados com alto desempenho na execução de suas tarefas, podendo afetar diretamente a produtividade e a eficiência organizacional (ROBBINS, 2009). Outro ponto destacado por Robbins (2009) em relação à rotatividade voluntária é que, como a saída destes trabalhadores dos seus postos de trabalho não é, na maioria das vezes, prevista no planejamento institucional, pode-se caracterizar este fato como um fenômeno significativo para interferir negativamente nos processos e no desempenho da gestão, dificultando, desta forma, a consecução dos objetivos organizacionais.

A economia do país também é afetada com elevadas taxas de rotatividade e dar continuidade a estudos e iniciativas que visem elucidar e solucionar este fenômeno é fundamental, segundo frequentes constatações do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE):

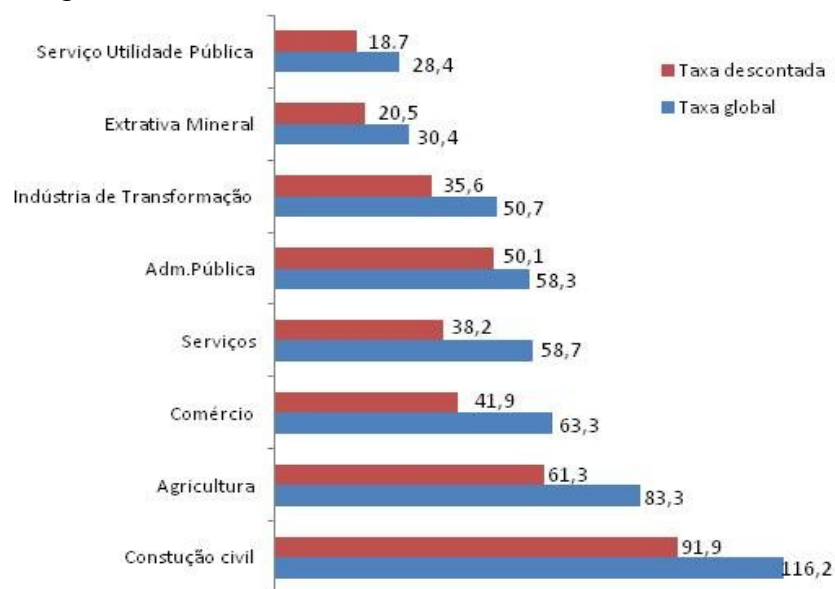
[...] Entende-se que, por causa da magnitude de movimentação do emprego formal e todos os seus efeitos deletérios sobre a dinâmica econômica e social do país e sobre os trabalhadores, em particular, que sofrem com uma inserção bastante precária no mercado de trabalho, tal tema permanece como extremamente relevante, tendo em vista o desejo coletivo de alcançar patamares mais elevados de desenvolvimento socioeconômico. O enfrentamento dessa questão exige a compreensão de toda a diversidade da rotatividade, para se pensar iniciativas que levem às transformações de que o país necessita, garantindo melhor qualidade de vida aos trabalhadores (DIEESE, 2016, p.116).

No intuito de observar a movimentação total de vínculos (a taxa global de rotatividade) e os desligamentos no mercado de trabalho celetista brasileiro, o DIEESE calcula a taxa de rotatividade pela razão entre: a) o número mínimo entre admitidos e desligados no mesmo ano, como *proxy* do volume de substituições realizadas no mercado formal; e b) o estoque médio de empregos formais no ano de referência, possibilitando mensurar, desta forma, em termos relativos, a magnitude desta rotação da mão de obra em relação ao volume de empregos total. Para tal, são calculadas a taxa *global*, que envolve todos os tipos de desligamentos registrados pela Relação Anual de

Informações Sociais - RAIS, e uma taxa *descontada*, a qual deduz do montante dos desligamentos aqueles com motivação ligada diretamente ao trabalhador (aposentadoria, morte e transferências).

Os setores de atividade econômica se diferem no que diz respeito à intensidade da rotatividade. O cálculo do setor público refere-se às contratações feitas segundo o regime das Consolidações das Leis do Trabalho (CLT), por entes públicos federais, estaduais e municipais, caracterizando o fenômeno da “terceirização” no setor público, um movimento crescente no mercado de trabalho brasileiro. De acordo com o DIEESE, para os dados de 2016, as taxas de rotatividade (representadas na Figura 2) calculadas para os vínculos celetistas foram:

Figura 2 - Taxa de Rotatividade por Segmento Econômico – Brasil em %



Fonte: elaborada pela autora, com dados do DIEESE (2016).

A figura 2 mostra que o ramo da construção civil é o mais atingido pelo fenômeno, com uma taxa global de 116,2% e uma taxa descontada de 91,9%. A Administração Pública aparece em quinto lugar, apresentando uma taxa global de 58,3% e uma taxa descontada de 50,1%.

De fato, os índices mensais e anuais de rotatividade na prática das organizações brasileiras são habitualmente calculados por órgãos/entidades/setores de controle como

o DIEESE, mas permanecem, de acordo com Ferreira e Freire (2014), como objetos de contemplação, sem despertar grande atenção dos pesquisadores, ao contrário dos Estados Unidos, por exemplo, onde o *turnover* tem sido objeto de análises mais frequentes.

Diante da dificuldade de obtenção dados quantitativos, ou índices precisos acerca da rotatividade de pessoal, pesquisadores têm investigado, também, a intenção dos trabalhadores de deixar uma empresa, denominada, na literatura, de *intenção de rotatividade*. Compreender e diagnosticar antecipadamente a intenção de rotatividade permite ao gestor desenvolver políticas e práticas para manter bons trabalhadores antes que eles deixem seus postos de trabalho.

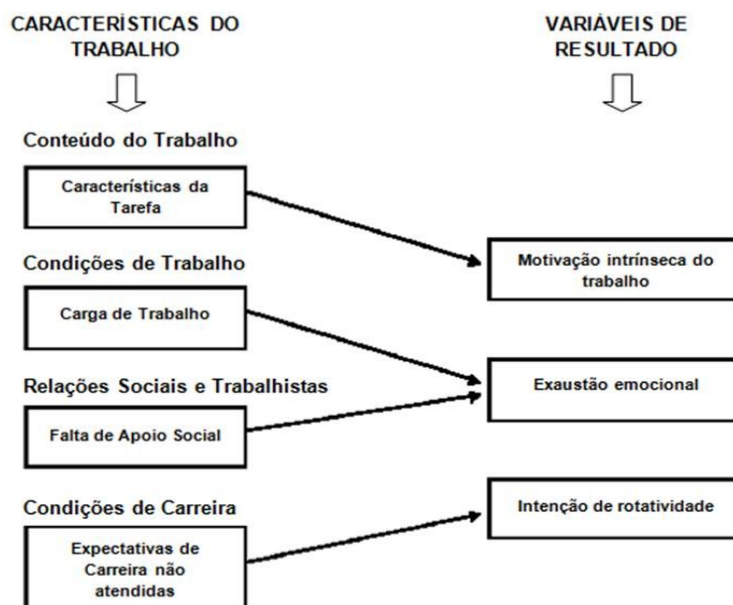
Com a finalidade de compreender as principais motivações dos indivíduos para trocar seus postos de trabalho ou deixar voluntariamente as organizações, estudiosos mencionam um conjunto de fatores, não só intrínsecos, mas também questões relacionadas às características do trabalho (QUEIJA; SILVA, 2014). O estudo de Houkes *et al.* (2001) teve como objetivo confirmar e validar ainda mais um padrão específico de relacionamentos entre características importantes do trabalho e algumas “variáveis de resultado”, conforme denominaram, com base em teorias existentes e resultados empíricos anteriores no domínio do trabalho e psicologia organizacional (JANSSEN; DE JONGE; BAKKER, 1999).

O referido padrão (descrito na Figura 3), hipotetizou que: (1) a motivação intrínseca do trabalho é predita, principalmente, pelas características da tarefa; (2) o esgotamento emocional é principalmente ocasionado pela carga de trabalho e falta de apoio social e (3) a intenção de rotatividade é desencadeada, principalmente, por falta de satisfação com as expectativas de carreira. Ao fim do estudo, os autores concluíram que esse padrão de relações parece ser bastante estável em vários grupos ocupacionais, e está em consonância com as teorias existentes.

Nesse contexto, a intenção de rotatividade foi descrita pelos autores como a inclinação para deixar uma organização voluntariamente. Houkes *et al.* (2001) sugerem, também, que suas causas ainda não foram esclarecidas, mas reconhecem que fatores

relacionados às características de um trabalho possuem uma importante correlação com a intenção de rotatividade, tais como: salário, oportunidades de carreira e conteúdo do trabalho.

Figura 3 – Relações hipotetizadas entre as características de trabalho e as variáveis de resultado



Fonte: Adaptado de HOUKES *et al.* (2001)

Handel (2005) reforça que profissionais de recursos humanos especializados em análise e avaliação do trabalho usam, para a determinação de níveis de remuneração ou para entender fatores determinantes de rotatividade de pessoal, clima organizacional e satisfação no trabalho, muitos dos conceitos das quatro dimensões que considera como determinantes da qualidade do emprego: as recompensas materiais (remuneração, segurança do emprego, oportunidades de crescimento), as recompensas intrínsecas (trabalho interessante e autonomia de trabalho), outras condições de trabalho (como estresse, carga de trabalho, esforço físico, perigo) e a qualidade das relações interpessoais no local de trabalho.

Na diversidade de estudos encontrados voltados para a compreensão de índices antecedentes e consequentes da rotatividade, merecem destaque também os trabalhos envolvendo os profissionais da saúde de setores públicos e privados, como, os trabalhos de Anselmi, Angerami e Gomes (1997), Campos e Malik (2008), Araújo Filho (2017), Ruiz, Perroca e Jericó (2015) e Jones (1990). Para Anselmi, Angerami e Gomes (1997), o aumento dos estudos sobre rotatividade no setor de saúde decorre da dinâmica das constantes alterações estruturais, processuais e políticas na área.

2.2. Rotatividade de Pessoal no Serviço Público

A rotatividade no serviço público apresenta características diferenciadas das empresas privadas, pois todo o processo de gestão e carreira de pessoal na administração pública é regido por legislações específicas. A seguir, serão discutidas algumas temáticas da administração pública relacionadas à conjuntura histórica, social, política e administrativa pertinentes ao período de estudo, também relacionadas com a temática da rotatividade de pessoal, a saber: os impactos da modernização da administração pública para os servidores públicos, as particularidades da Lei 8112/1990 na intenção de rotatividade e o novo perfil do servidor público, relacionando as motivações e sentido do trabalho para as diferentes gerações ativas no mercado.

2.2.1 O processo de modernização da Administração Pública e os impactos para a carreira dos servidores públicos

Neste estudo, apresentar o contexto político de produção da rotatividade no período estudado se torna relevante, não só para facilitar a contribuição do entendimento acerca das características da mesma, como, também, por esta dissertação envolver o uso da abordagem teórico-metodológica da AFD (Análise Francesa do Discurso), a partir da qual as condições contextuais sociais de produção dos discursos tem importância significativa.

A administração pública tem passado por mudanças que reforçam a necessidade de estudos sobre seus servidores, já que as instituições públicas possuem, além da dimensão técnica, a dimensão social. Com a constante modernização da Administração Pública, surgem novos padrões de gerenciamento, fundamentados em conceitos contemporâneos de administração e eficiência, podendo representar um fator de influência no contexto de produção da rotatividade de pessoal.

Para Siqueira e Mendes (2009), a modernização da Administração Pública é um processo contínuo, em que modelos e modismos gerenciais são constantemente implementados no intuito de que a estrutura governamental tenha condições de atender de maneira mais eficiente e eficaz as demandas da sociedade, já que se configura como

um estado social. O Estado do bem-estar ou estado social forma-se após a Segunda Guerra Mundial, com a finalidade de tornar coletiva ou pública a oferta dos serviços de educação, saúde e previdência social, assim como tornar o consumo coletivo, de forma gratuita e igualitária para todos (BRESSER-PEREIRA, 2017, SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Como a organização pública possui, além das dimensões técnica e social, interfaces políticas, internas e externas em sua gestão, sofre transformações intensas e velozes em seu ambiente. No Brasil, a administração pública evoluiu por meio de três modelos básicos: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial.

O patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado, e em face da não distinção entre o público e o privado, a corrupção e o nepotismo foram traços marcantes nesse tipo de administração. Já a Administração Pública burocrática surge na segunda metade do século XIX como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, trazendo novos conceitos à administração pública, como: a separação entre o público o privado, regras legais e operacionais previamente definidas, reestruturação da administração para atender as demandas da sociedade, juntamente com os conceitos de racionalidade e eficiência administrativa. E, por último, o modelo da Administração Pública gerencial, trazendo a introdução da cultura e das técnicas gerenciais modernas para a Administração Pública (PALUDO, 2013).

Traesel e Merlo (2014) consideram que os três modelos sucederam-se no tempo, mas que nenhum foi totalmente abandonado. Assim, apontam que traços de modelos anteriores permanecem vivos no modelo atual, acirrando as contradições organizacionais. Paes de Paula (2005), reforçando a ideia das contradições organizacionais no contexto da nova administração pública, pondera que a visão de profissionalização e formação de competências no serviço público ganhou traços gerencialistas, sob o argumento de substituir a tão criticada burocracia, mas não acabou com a mesma, ao passo que esta foi apenas substituída por uma burocracia flexível e instável, que inviabiliza a democracia e cujas características seguem a ordem contemporânea de flexibilização organizacional.

Na presente proposta, a rotatividade de pessoal será estudada no contexto da administração gerencial, iniciada em 1995 com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, executada em âmbito Federal no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, conduzida pelo ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira. Com a extinção do MARE, em 1998, a reforma gerencial passou a ser conduzida pelo Ministério do Planejamento e Gestão e pelos próprios estados e municípios, em seus âmbitos de atuação (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2007).

De acordo com Bresser-Pereira (2017), a administração gerencial foi inevitável. Idealizador da reforma, o autor considera que esta é, historicamente, a segunda reforma administrativa do Estado moderno, incluindo três dimensões, sendo: a institucional, a qual se refere à criação de instituições que a viabilizem; a cultural, que implica mudança de valores burocráticos para gerenciais e a dimensão de gestão, que diz respeito à aplicação dos novos princípios gerenciais. Bresser-Pereira defende, também, o caráter social-democrático e social-liberal da reforma, preconizando a existência de um Estado que garanta os direitos sociais e reconhece o mercado como um excelente alocador de recursos. Para o autor, “é uma decorrência necessária do estado social, como este foi uma decorrência lógica da transição dos países ricos para a democracia e o aumento de poder para o povo que isso significou” (BRESSER-PEREIRA, 2017, p.152).

Em contraposto, Brulon, Ohayon e Rosenberg (2012) consideram que a reforma gerencial pode até ter trazido alguns benefícios, como a busca por um melhor atendimento ao usuário, a redução de gastos públicos desnecessários e criação de agências reguladoras, com “o exercício de um amplo poder normativo, junto com o de fiscalizar e de solucionar conflitos” (RUEDIGER; LEITÃO, 2004). Os autores afirmam, no entanto, que essas mudanças foram implementadas sem orientação para a sociedade e com descumprimento do papel social, o qual passou a figurar como secundário.

Em um estudo investigativo no intuito de conhecer a realidade de um órgão público no contexto da atual reforma gerencial, Traesel e Merlo (2014) consideram que o servidor público sofre uma crise de identidade que é agravada pela imitação do setor privado, cuja prerrogativa está na valorização de uma nova imagem de sucesso que destrói as virtudes tradicionais do serviço público. Para os autores, por mais que os modelos gerenciais possam ser percebidos como neutros ou desprovidos de ideologias,

são dotados de uma carga de dominação, que não é tão facilmente percebida pelos sujeitos inseridos nos processos produtivos e administrativos.

Há pontos de vista que corroboram com a ideia de que a reforma gerencial tem apenas transferido tecnologias de gestão do setor privado para o setor público, sem considerar as peculiaridades do trabalho e do trabalhador, e que nesta perspectiva, essas mudanças não levam à modernização importante e necessária no processo de gestão da área pública, e sim, apresentam uma ameaça à saúde e ao bem estar do servidor, pois o nível e característica da pressão por desempenho desconsideram a lógica própria do serviço público com profundo impacto na subjetividade e nas relações de trabalho (FERREIRA *ET AL.*, 2011; SIQUEIRA; MENDES, 2009, TRAESEL; MERLO, 2014).

Houve uma grande discussão no Brasil quando se iniciou a reforma gerencial. Para Bresser-Pereira (2017), havia defensores do modelo burocrático que não compreendiam que a reforma gerencial, não se opunham a ele, mas partiam dele para dar um passo adiante. O autor ressalta que, embora os representantes do Partido dos Trabalhadores - enquanto oposição - fossem críticos da reforma, o governo Lula adotou muitos dos seus princípios. O emprego de técnicas gerenciais na administração de programas como o “Bolsa Família” e na reforma da Previdência, assim como a exigência do Ministério da Educação para que as universidades federais que adotassem o programa de reestruturação e expansão das universidades - o Reuni - elaborassem planos estratégicos, foram, na opinião do autor, demonstrações explícitas desse fato.

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 define como um dos seus objetivos dotar as universidades federais das condições necessárias para ampliar o acesso e permanência na educação superior, apresentando-se como uma das ações que consubstanciam o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, lançado pelo Presidente da República, em 24 de abril de 2007, com a pretensão de congregar esforços para a consolidação de uma política nacional de expansão da educação superior pública (BRASIL, 2007). Tal programa merece destaque no presente estudo, pois o recorte temporal de análise é coincidente com seu período de implementação, e tanto a expansão e como a reestruturação da rede Federal de educação superior, a partir de projetos de expansão, ao ampliar suas vagas e realizar novos concursos para docentes e

técnicos administrativos, aumentou significativamente, no decorrer dos anos seguintes, o quadro de servidores nas IFES, vindo a impactar diretamente no serviço desenvolvido pelos servidores da folha de pagamento, devido ao conseqüente aumento de contracheques a serem processados. Só em 2008, foi autorizado pelo Governo Federal um quantitativo de 1.821 vagas para docentes e 1.638 vagas para cargos de técnicos administrativos (BRASIL, 2009).

Diante de todas essas transformações, advindas, principalmente, do desenvolvimento de novos modelos de gestão, pode-se perceber uma influência na maneira de agir e pensar do servidor público ao longo do tempo, e é nesse contexto que considerar essas transformações se faz importante em um estudo sobre rotatividade de pessoal na esfera pública, pois a vivência do trabalhador em diferentes contextos sociais, culturais, tecnológicos, políticos e organizacionais podem justificar alguns comportamentos e fornecer informações importantes para as organizações, no sentido de identificar os fatores geradores de intenção de rotatividade nesses profissionais.

2.2.2 As motivações e o sentido do trabalho para as diferentes gerações de servidores públicos

O novo perfil dos servidores também é um aspecto a ser considerado no estudo da rotatividade de pessoal no serviço público. No contexto organizacional contemporâneo, torna-se cada vez mais relevante o estudo das diferentes gerações ativas no mercado de trabalho, em virtude de suas diferentes formas de agir, pensar e ver o mundo.

Com as transições do mundo do trabalho trazidas pelo panorama gerencial, o setor público passou por transformações que impactam, também, os processos de subjetivação dos trabalhadores. Logo, é, também, pertinente uma reflexão acerca dos sentidos atribuídos ao trabalho por servidores públicos ao longo de diferentes contextos sociopolíticos e administrativos do país, pois estudos nessa perspectiva objetivam analisar quais características da organização e do ambiente do trabalho permitem que os

trabalhadores atribuam sentidos positivos ao trabalho desempenhado, já que alguns estudos demonstram uma correlação negativa com a rotatividade dos empregados.

Para compreender como uma geração de profissionais se difere da outra, é necessária a percepção de que cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades. Segundo Veloso, Dutra e Nakata (2016), alguns autores divergem quanto à delimitação de períodos para identificar o nascimento dos integrantes de cada uma das gerações de trabalhadores. No entanto, consideram que essas divergências não alteram significativamente a descrição das características dos indivíduos que compõem as mesmas. Nesse contexto, Robbins, Judge e Sobral (2010) classificam as gerações de profissionais em quatro grupos: os “veteranos”, que nasceram entre os anos de 1920 - 1945; os *baby boomers*, que nasceram entre os anos de 1946-1960; a “geração X”, que nasceu entre os anos de 1961 - 1999 e a “geração Y”, que nasceu de 1980 em diante.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a geração dos “veteranos” cresceu influenciada pela Grande Depressão e pela Segunda Guerra Mundial, vivendo em uma sociedade rural e que acreditava em trabalho duro, assim como figuras de autoridade. Devido a isso, quando contratados, os trabalhadores dessa geração costumavam ser leais e respeitosos com relação a seus patrões e à autoridade, além de esforçados e úteis, dando uma maior importância à vida confortável e à segurança familiar (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Os representantes da geração *baby boomer* demonstram ser mais motivados, otimistas e *workaholics*. São os “jovens rebeldes” que, em sua maioria, tornaram-se adultos conservadores, mas não tão rígidos, e que valorizam o status e a ascensão profissional dentro da empresa. Foi uma época em que os comportamentos impostos pelos pais, chefes, professores e demais autoridades se tornaram insustentáveis diante da juventude, que se rebelara, e diversas foram as manifestações através da música e movimentos artísticos, por exemplo. Esta geração foi marcada por grandes mudanças, de modo que os jovens puderam se dividir entre os mais “disciplinados” - mais alinhados aos valores rígidos e que logo entraram para a vida adulta, e os “rebeldes” - que não se preocupavam muito em estruturar o seu futuro. Porém, nos dois casos, esses jovens possuíam uma forte expectativa de gratificação e crescimento pessoal, trabalham arduamente e querem aproveitar os frutos do seu trabalho, tendo como valores mais

altos o sentido de realização e o reconhecimento social (OLIVEIRA, 2009; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Já a Geração X, encontrou um cenário de mudanças na família, com os pais trabalhando, sentimentos de culpa das mulheres pela ausência do lar, gerando dificuldades de colocar limites em seus filhos, ao passo que esses profissionais costumam adotar uma postura mais cética e defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa. As pessoas desta geração são menos dispostas a se sacrificar por seus empregadores do que as de gerações anteriores e valorizam mais a felicidade, a amizade verdadeira e o prazer (COMAZETTO *ET AL.*, 2016; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Por último, os profissionais da Geração Y são os que cresceram em contato com as tecnologias de informação e com características mais individualistas. Defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal nas relações de trabalho. Quando as pessoas dessa geração começaram a nascer, era um momento de grande instabilidade econômica no Brasil, para logo depois, reinstalar-se a democracia. No cenário mundial, a predominância cultura da impermanência e a falta de garantias e mercados voláteis (COMAZETTO *ET AL.*, 2016; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

Em termos de entrada no mercado de trabalho e no serviço público, de contextos sociais, políticos econômicos, culturais e tecnológicos, essas gerações experimentaram vivências bem diferentes. Nascimento e Oliveira (2013) também traçaram um panorama de gerações, analisando as principais vivências dos nascidos entre as décadas de 1950 e 1960 e como estas podem ter influenciado seus perfis de trabalho, como a transição entre os anos dourados do milagre econômico (1968-1973) para a chamada “década perdida” em 1980 e o período de repressão da ditadura militar, que aliado ao cenário de endividamento externo, recessão econômica, concentração de renda, inflação e desemprego, fazia com que as pessoas valorizassem a estabilidade e o funcionalismo público. Os autores também destacam que essa geração de servidores possui uma média de tempo de serviço público de 32 anos e se encontram próximos à aposentadoria, ou já possuem as condições de se aposentarem efetivamente e a maioria também ocupa algum cargo de confiança na instituição, passando da condição de celetista para estatutário em 1990, adquirindo, assim, dentre outros benefícios, o direito à estabilidade - tal transição

gerou críticas que influenciaram negativamente a visão que os cidadãos tinham dos servidores públicos.

Especificando o caso das universidades públicas, Nascimento e Oliveira (2013), consideram que sob a influência neoliberal e a política de Estado Mínimo, essas instituições foram afetadas, com redução de investimentos, quadros de funcionários e a desvalorização de seu papel estratégico para o desenvolvimento do país. Os autores também destacam que a década de 1990 foi caracterizada pela insegurança devido a fatores como a reestruturação produtiva, o aumento das taxas de desemprego e a flexibilização e precarização das relações de trabalho. Esses trabalhadores só iriam observar uma melhora com a entrada do Governo Lula, que apesar da continuidade de práticas gerencialistas, retoma os investimentos no setor público.

Diante dos apontamentos, Nascimento e Oliveira (2013) consideram a década de 1990 um período difícil para o funcionalismo público:

além da falta de investimento, a instabilidade econômica pôde ser sentida pelos servidores através dos sucessivos planos de Governo que reduziram drasticamente seu salário real, o que desmotivou bastante os servidores, afetando diretamente sua relação com o trabalho (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2013, p.7).

Já os nascidos entre as décadas de 1980 e 1990 vivenciaram um contexto distinto, tendo em vista as três décadas que lhes separam. Os servidores desta geração são jovens e as décadas de 2000-2010 são suas referências para entrada no mercado de trabalho. Esse grupo vivenciou a difusão das tecnologias de informação e comunicação e, por isso, sentem uma certa dificuldade de se adaptar ao ambiente público devido a deficiência de recursos tecnológicos em algumas instituições. É uma geração altamente qualificada e que cresceu com a ideia de competitividade e adaptação ao inesperado, e dão significativa importância para a construção própria da carreira, desvinculada de uma instituição específica (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2013).

Para Oliveira (2009), os profissionais da Geração Y, quando na iniciativa privada, costumam passar por diversas organizações ao longo dos anos e se sentem confiantes o suficiente para pedirem demissão, mesmo sem outro trabalho em vista, por

acharem que logo encontrarão oportunidades melhores. Quando atraídos pela estabilidade e pelos salários oferecidos, tais profissionais, que nasceram basicamente na mesma época do início das evoluções tecnológicas e da globalização - dois eventos que, na opinião de Comazetto *et al.* (2016), influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos -, procuram sua inserção no contexto produtivo através do setor público, passam a compartilhar o mesmo ambiente de trabalho com pessoas de gerações anteriores, um convívio que tem gerado conflitos de ideias e valores.

Em função de suas características, tornou-se um desafio para as organizações públicas lidar com os indivíduos da geração Y. Recebendo cada vez mais servidores ao longo dos anos, as instituições públicas apresentam pontos críticos no que tange uma política de recursos humanos capaz de reter talentos, já que o perfil dessa nova geração de trabalhadores é, de certa forma, ousado, inquieto e instável, e que se insatisfeitos, não buscam construir uma identidade ou um vínculo, tornando difícil para a organização conter a saída de servidores da carreira para outras instituições, por meio de concurso público, remoção para outras unidades dentro da própria instituição de ensino onde estão lotados, ou ainda, por redistribuição para outras instituições públicas, acarretando altos índices de rotatividade de pessoal.

2.2.3 As particularidades da Lei 8.112/1990 e sua possível influência na intenção de rotatividade dos servidores TAEs

Conforme mencionado, diversas características e ideais da geração Y têm contribuído para elevar o nível de rotatividade de pessoal nas empresas (COMAZETTO *ET AL.*; 2016 FLINK *ET AL.*, 2012). No serviço público, a rotatividade apresenta características diferenciadas das empresas privadas, pois todo o processo de gestão de pessoal na administração pública é regido pela Lei 8112/1990, a qual faz parte, então, da relevante caracterização do contexto do estudo e da rotatividade.

A presente seção tem como objetivo discutir fatores específicos relacionados à Lei 8.112/1990 que podem exercer algum tipo de influência na intenção de rotatividade entre os servidores TAEs, com foco em questões mais voltadas para o sujeito, suas

ideologias e contextos sociais. Desconsideram-se, aqui, fatores salariais, como os benefícios e progressões, já que estão definidos em Lei e edital de concurso, e que serão discutidos no presente trabalho em seção específica, que trata das principais causas da rotatividade de pessoal.

Publicada em 11 de dezembro de 1990, a Lei 8.112 dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas Federais, gerando situações peculiares e passíveis de questionamentos em relação à manutenção de seu quadro de servidores, por exemplo, quando determina que as demissões no serviço público aconteçam em conformidade com o artigo 22 da referida Lei, a qual menciona 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). Ou seja, ao contrário da iniciativa privada, dificilmente um servidor público será demitido de seu cargo (mesmo quando não é produtivo), pois, principalmente se já é estável, lhe é assegurada ampla defesa em um processo administrativo burocrático, demorado e passível de subjetividade dos avaliadores, tornando uma decisão de demissão extremamente comprometedora e desconfortável para quem avalia, julga ou decide, assim como para o próprio servidor.

Caso o servidor esteja na situação de estágio probatório, definida pelo Art. 20 da mesma Lei, passará por um período de avaliação:

Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I – assiduidade; II – disciplina; III – capacidade de iniciativa; IV – produtividade e VI – responsabilidade (BRASIL, 1990).

A Lei 8112/1990 também define que quatro meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores de avaliação de desempenho enumerados anteriormente. Se não aprovado no estágio probatório, o servidor poderá ser exonerado, ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado (BRASIL,

1990). Porém, ocorre a mesma situação do servidor que sofre processo administrativo com fins demissionais: pode envolver impressões subjetivas ou pessoais, tornando-se uma situação comprometedora para a comissão constituída para tal finalidade e também para o servidor, tanto que, apesar de eventualmente acontecer, são raros os casos em que um servidor não é aprovado no período de estágio probatório.

Além da demissão, outras situações podem gerar a ocorrência de um cargo vago no serviço público. De acordo com a Lei 8112/1990, os casos de vacância poderão decorrer de exoneração (a pedido do servidor, ou de ofício), demissão, promoção, readaptação, aposentadoria, posse em outro cargo inacumulável e falecimento, assim como as redistribuições e alterações de lotação internas e externas à instituição.

No serviço público, pode-se observar um maior número de desligamentos voluntários em relação aos involuntários (RODRIGUES, 2015). Excetuando-se os casos de aposentadoria e falecimento, que são circunstâncias mais específicas (que podem estar relacionadas com a idade do servidor, doenças ou acontecimentos que fogem da previsibilidade), os outros casos de vacância são mais recorrentes e a iniciativa parte do próprio servidor (como a exoneração e a posse em outro cargo inacumulável). Por mais que a referida Lei determine que a concessão de redistribuição e alteração de lotação fique a critério da administração, se o servidor possui uma motivação pessoal, lhe é permitido entrar com o pedido. Logo, algumas concessões e limitações impostas pela própria Lei 8112/1990 podem motivar a saída destes servidores para ocupar outros cargos, citando-se como exemplo, alguns casos:

- *Possibilidade de solicitar a mudança de lotação*: A instituição/divisão/setor também poderá sofrer desfalque de força de trabalho nos casos de remoção, quando ocorrer deslocamento do servidor no âmbito do mesmo quadro (com ou sem mudança de sede), alterações de lotação e também nas redistribuições, onde ocorre o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder (BRASIL, 1990). As motivações para pedir tais mudanças de postos de trabalho geralmente são de caráter pessoal, podendo ter relação com a instituição ou com o tipo de trabalho desenvolvido na mesma (como os diversos fatores de insatisfação no trabalho) ou podem ser um desejo particular do

servidor, que não tenha qualquer relação com a instituição ou com o trabalho desenvolvido (como por exemplo, o desejo de morar perto de familiares ou em lugares específicos).

- *Escolaridade acima da mínima exigida para o cargo:* diante das constantes incertezas e flutuações do mercado de trabalho, as boas vagas de emprego na iniciativa privada apresentam-se em números reduzidos, com alto grau exigência, e, geralmente, desproporcionais aos benefícios oferecidos pelo contratante. Por esse motivo ou até pelo fato de que um grande número de trabalhadores almeja um emprego estável, mesmo cientes de que a estrutura de cargos e salários na carreira pública não acompanha o mercado de trabalho e da existência de grande disparidade de remunerações e benefícios entre os planos de cargos e carreiras no âmbito das três esferas do Poder (Executivo, Legislativo e Judiciário), optam por ingressar nesta carreira. Consequentemente, o que acontece com frequência, é a ocupação de postos com a escolaridade acima da mínima exigida para o cargo, fazendo com que as instituições públicas se deparem com trabalhadores mais qualificados para a atuação no cargo - agregando valor ao serviço executado – ou ainda, com a existência de profissionais cuja formação superior não irá agregar valor ao serviço executado, como, por exemplo, casos de profissionais da área de saúde que ocupam cargos administrativos. Tal fenômeno pode motivar a saída destes servidores para ocupar outro cargo compatível com seu nível de escolaridade em outra instituição que ofereça remuneração superior, já que, em termos de crescimento na carreira, de acordo com a legislação, os servidores TAEs não podem ascender de uma classe (A, B, C, D ou E) para a outra.

- *o critério político e subjetivo para a nomeação em cargos de confiança:* De acordo com a Lei 8.112/1990, os cargos de confiança na carreira pública assumem um caráter transitório por serem de livre nomeação e exoneração. Logo, devido aos fatores subjetivos e políticos envolvidos no processo de provimento dos mesmos, não está sob o controle do servidor receber ou não um cargo de confiança em uma repartição pública. O perfil da nova geração de servidores é um perfil mais jovem, e ao tomarem posse em uma repartição, encontram os cargos de chefia, geralmente, ocupados por servidores mais antigos. Nascimento e Oliveira (2013) apontam que estes servidores, de maneira geral, não se interessam por uma função gratificada, pois consideram que a remuneração não compensa a responsabilidade, o aumento de trabalho e a sujeição à política

institucional. Contudo, ainda há os que almejam um cargo de hierarquia superior e que se frustram com os critérios de ocupação desses cargos, podendo esta situação representar, também, um possível fator gerador de intenção de rotatividade.

- a Lei 8112/1990 “engessa” as possibilidades de contratação de pessoal: o ingresso na carreira pública se dá por meio do concurso público, que, além de depender da liberação criação de código de vaga para a sua realização, pode limitar as estruturas e as possibilidades de contratação de pessoal com o perfil desejado pela organização, podendo gerar no servidor uma desidentificação com o trabalho, desmotivação, descomprometimento com os resultados da organização, e uma forte intenção de deixar o cargo, prejudicando, assim, tanto o trabalhador quanto a própria instituição.

Diante do exposto, é possível considerar que a rotatividade no serviço público, quando disfuncional, representa um sério problema para todos os envolvidos, prejudicando o governo, o trabalhador e as instituições - obrigadas a iniciar uma relação com outro profissional - o que envolve tempo e treinamento, podendo afetar diretamente a produtividade, e, conseqüentemente, a eficiência organizacional.

Por outro lado, no que concerne às vantagens, a rotatividade no serviço público, pode apresentar-se benéfica quando propicia novas soluções para problemas existentes ao admitir servidores de outra carreira, setor ou instituição, quando evita a familiaridade entre os servidores com atividades ilícitas ou duvidosas - quando admite servidores adversos e provocantes à “cultura organizacional” pode funcionar como um corretivo às ações praticadas na instituição; e, por último, para oxigenação de novas ideias e competências, ao agregar ao quadro, servidores mais qualificados e com perfis e objetivos alinhados às ações institucionais (PEREIRA; ALMEIDA, 2017).

2.3 Fatores relacionados à rotatividade de pessoal: setor privado x setor público

Analisando a produção científica sobre o tema da rotatividade de pessoal, foram identificados alguns fatores considerados de influência direta com o índice de

rotatividade das organizações, os quais complementam o suporte teórico para o estudo desenvolvido neste trabalho: a satisfação no trabalho, a política salarial e de benefícios, as oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa e o tipo de supervisão, variando a ênfase de acordo com cada autor. A seguir, tais fatores serão abordados, tanto na perspectiva da iniciativa privada quanto do setor público, já que este apresenta particularidades.

2.3.1 Satisfação no trabalho

Diversos estudos tentam enumerar e explicar fatores que influenciam a decisão dos profissionais de deixar ou permanecerem nas organizações, mas a satisfação no trabalho talvez seja um dos fatores mais pesquisados em sua correlação com a rotatividade, sendo a existência da correlação negativa entre satisfação no trabalho largamente estudada e confirmada por diversas pesquisas (CAMPOS; MALIK, 2007).

Existem, ainda, muitos conflitos na definição de satisfação no trabalho. Todavia, vários pesquisadores já concordam com a característica multifatorial e afetiva do conceito. Para Siqueira (1995), a satisfação no trabalho deve ser entendida como um somatório de avaliações particulares dos trabalhadores sobre cada aspecto do trabalho e que, no final, seja possível apontar seu grau geral de satisfação. É nesse sentido que o termo “satisfação no trabalho” apresenta-se na presente seção - como um somatório de diversos aspectos que irão determinar se um trabalhador está satisfeito ou não com o seu trabalho -, enquanto os demais fatores, apresentados posteriormente, serão tomados como causas isoladas (e determinantes) da taxa de rotatividade, mesmo representando um fator de insatisfação no trabalho.

As décadas de 1960 e 1970 apresentaram mudanças significativas na compreensão de fatores que podem influenciar os resultados de uma organização, ratificando a predominância de assuntos envolvendo satisfação e envolvimento com o trabalho, na busca por respostas em direção ao nível de produtividade e às taxas de absenteísmo² e *turnover* (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

² Para Cascio e Bourdreau (2010), conceitua-se como as falhas em frequentar ou permanecer no trabalho no horário estabelecido, excluindo-se as ausências justificadas legalmente.

De acordo com Handel (2005), a satisfação no trabalho está fortemente associada ao “trabalho interessante”, às recompensas materiais, às condições de trabalho e à qualidade das relações interpessoais no local de trabalho. Alguns autores definem satisfação no trabalho como um vínculo afetivo positivo com a empresa que engloba satisfação com chefias, colegas, salário, oportunidades de promoção e tarefas realizadas, (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004; SIQUEIRA, 2005).

Siqueira (2005) aponta, também, que há evidências de que empregados com altos níveis de satisfação com o trabalho apresentam menor índice de faltas, melhor desempenho, maior produtividade e menor intenção de deixar a organização. Corroborando com a discussão, Davis e Newstrom (2002) afirmam que empregados satisfeitos estão menos propensos a pensar em pedir demissão e apresentam maior probabilidade de permanecerem mais tempo na organização.

Fischer e Novelli (2008) afirmam que a confiança também é um elemento moderador de relacionamentos e satisfação no ambiente de trabalho, ao passo que sua ausência denotaria sentimentos de insegurança, desarmonia, impasse e imobilismo. Os autores apontam, também, que, o medo de perder o emprego em uma situação de crise, por exemplo, tende a estimular a instabilidade e a dificuldade para se estabelecer relacionamentos sólidos e duradouros.

Centrando no conteúdo do trabalho como determinante da satisfação com o mesmo, Hackman e Oldham (1975) defendem em seu “Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa” a ideia de que determinadas características do trabalho promovem a criação de estados psicológicos críticos capazes de determinar a motivação e a satisfação. A primeira característica é definida pelos autores como a significância percebida ou o grau com que o indivíduo percebe seu trabalho como importante, valioso e significativo, dentro de sua escala de valores. A segunda refere-se à responsabilidade percebida pelo trabalhador em relação a seu trabalho e resultados dos mesmos para a organização e a última característica diz respeito ao conhecimento dos resultados do trabalho, ou seja, ao grau em que o indivíduo conhece e entende seu desempenho efetivo na tarefa.

Para Mobley (1992), o indivíduo que se desliga de um emprego pode ser motivado por uma série de fatores de satisfação no trabalho, criando uma gama de expectativas em um novo cargo:

(...) Isso pode acontecer por forma de uma espera de uma melhor remuneração, mais desafio no trabalho, desenvolvimento de carreira, clima organizacional de maior apoio, ou uma variedade de corolários a que o indivíduo possa dar valor (MOBLEY, 1992, p. 45).

Na Administração Pública, os cargos são definidos com atribuições muito específicas, fazendo com que o novo servidor público, ingressante para desempenho dessas funções não possa ser deslocado para outra, diferente do nível/classe da qual ingressou.

Ao entrar na carreira pública por meio do concurso público, o servidor terá poucas chances de mudar de área dentro da própria instituição, e mesmo assim, esta questão às vezes deixa de ser levada em consideração na hora da escolha do cargo pelo candidato, visando à estabilidade proporcionada pela carreira pública, gerando, às vezes, conforme Gomes (2008), uma grande dificuldade do servidor público de se identificar e se reconhecer naquilo que realiza, principalmente em decorrência da pressão sofrida pela imagem do serviço público difundida pela mídia, quase o responsabilizando pelo mau funcionamento da máquina pública e por todas as mazelas e desvios existentes nesse meio, acarretando uma intensa insatisfação desses indivíduos com o trabalho.

2.3.2 Política salarial e política de benefícios

A questão salarial torna-se mais um fator importante influência em relação à rotatividade de funcionários (CASSINO, 2014). Nesse sentido, Lobos (1975, p. 6) pontua que:

Ainda que, finalmente, o salário seja somente um dos "resultados" potencialmente importantes para um empregado (outros "resultados" incluem segurança no emprego, condições de trabalho, sentimentos de auto-realização, etc), uma boa forma de comprovar empiricamente a importância do salário dentro do contexto do comportamento dos indivíduos em uma organização, é observar seu impacto sobre o desempenho destes últimos (LOBOS, 1975, p. 6).

Para Carvalho e Nascimento (2004), a administração de salários é constituída pelo conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização, tendo como objetivos principais, o estabelecimento de padrões de remuneração a todos os colaboradores - de acordo com as condições do mercado de trabalho -, reconhecer e premiar os colaboradores conforme seu desempenho, recrutar e conservar pessoas competentes e manter as despesas salariais com a finalidade de acompanhamento e controle.

Ferreira (2000) desenvolveu um estudo que apresentou uma definição para percepção de justiça de remuneração, que, segundo a autora, pode ser considerada como a percepção de equidade entre habilidades pessoais do trabalhador, seu desempenho no cargo, a remuneração existente no mercado de trabalho e política salarial da empresa e os retornos auferidos pelo trabalhador por meio de remuneração.

A administração nem sempre reconheceu a importância social do salário para os trabalhadores. Durante século XIX e início do século XX supunha-se que os empregados queriam apenas dinheiro – quanto mais dinheiro fosse oferecido, maior seria a motivação. No modelo de Herzberg³, o salário é primariamente visto como um fator de higiene, embora seja possível apresentar algum valor motivacional de curto prazo (DAVIS; NEWSTRON, 2002). Para os autores, nos demais modelos motivacionais, o salário é basicamente encarado através de sua capacidade de satisfazer necessidades de nível mais baixo (citando as necessidades básicas e de segurança de Maslow⁴ ou as necessidades de existência de Alderfer⁵), entretanto, consideram que é

3 Frederick Herzberg, durante a década de 50, desenvolveu o modelo de motivação dos dois fatores, os quais têm o poder principal de insatisfazer os trabalhadores quando ausentes: os fatores de higiene - ou de manutenção, e os fatores de motivação - ou de satisfação (DAVIS; NEWSTRON, 2002).

4 A. H. Maslow estabelece cinco níveis de necessidades humanas, conforme prioridades, sendo as necessidades dos níveis 1 (físicas) e 2 (segurança) considerados de ordem mais baixa, e os níveis 3 (sociais), 4 (estima) e 5 (autorrealização), considerados de ordem mais alta (DAVIS; NEWSTRON, 2002).

5 Clayton Alderfer propôs uma hierarquia modificada de necessidades, que apresenta somente três níveis: 1 (crescimento), 2 (relacionamento) e 3 (existência), sugerindo que o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência (DAVIS; NEWSTRON, 2002).

possível relacionar o salário com outros níveis de necessidade que não a financeira, como por exemplo, as necessidades sociais e de *status*.

Para Milkovich e Brodeau (2000), a remuneração fora do trabalho (auxílios como: pagamento de seguros, assistência médica e serviços aos empregados, dentre outros), são aspectos indiretos da remuneração total do funcionário e considerados como benefícios. Os benefícios sociais constituem uma remuneração indireta, independentemente do cargo. São considerados benefícios sociais as vantagens e serviços destinados a agradar os trabalhadores, no intuito de poupar-lhes esforços e preocupações. Na esfera pública, em termos de benefícios, os servidores TAE contam com auxílios, como: auxílio alimentação, assistência pré-escolar, auxílio transporte, assistência à saúde suplementar, dentre outros.

Para Cassino (2014) e Marras (2011), quando a empresa dispõe de um bom programa de benefícios, os objetivos organizacionais são atingidos e a competitividade no mercado é garantida. Além disso, quando a empresa investe nos funcionários, assegurando-lhes melhor qualidade de vida, assistência médica, alimentação, dentre outros benefícios, ela constrói uma imagem positiva diante da sociedade.

Um ponto a ser destacado em termos de políticas de salário e benefícios é a condição peculiar do cargo público em termos de regimento de carreira. O setor público é um segmento do mercado de trabalho regulado por regras bastante particulares e que visa objetivos distintos dos do setor privado, abrindo espaço para a emergência de diferenças nos salários pagos a trabalhadores equivalentes em cada setor (SOUZA; MEDEIROS, 2013).

Outro fator relevante para a análise da política salarial na esfera pública e sua correlação com a taxa de rotatividade é o perfil das pessoas ingressantes para o cargo de Técnico-Administrativo em Educação (TAE) no serviço público federal – os sujeitos de pesquisa do presente estudo. Sua política de remuneração é regida pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a qual dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. De acordo com esta Lei, cada técnico-administrativo possui três referências que indicam

seu posicionamento dentro da carreira e seu vencimento básico equivalente: nível de classificação, padrão de vencimento e nível de capacitação.

Os cargos do PCCTAE são organizados em cinco níveis de classificação, de “A” até “E”. O nível de classificação é o conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados 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. Padrão de vencimento é a posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação e é expresso em números que vão de 1 a 16. O nível de capacitação é a posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso, que vai de I a IV (BRASIL, 2005).

No setor público, o salário dos cargos que exigem apenas o nível médio de escolaridade é relativamente mais elevado, se comparado com o setor privado. Em contraponto, para os cargos que exigem nível superior de escolaridade, a média do salário do setor privado é, na maioria das vezes, mais atraente. Assim, o que ocorre frequentemente no serviço público é a ocupação de postos de trabalho por pessoas cuja escolaridade está acima da mínima exigida para o cargo. Logo, apesar da estabilidade, o fato deste servidor ingressante receber, muitas das vezes, salários não condizentes com seus níveis de formação abre precedentes para que busquem novas oportunidades em outras carreiras com melhor remuneração (CASTRO, 2016; MARCONI, 1997).

| Amaral e Lopes (2014), em seu estudo com servidores da Universidade Federal de Pernambuco sobre a rotatividade de pessoal, também apontaram que os salários previstos no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação não são estimulantes para reter profissionais, especialmente quando estes possuem menos de cinco anos de instituição. As autoras afirmam, ainda, que, em decorrência das políticas governamentais de reposição automática de pessoal, a rotatividade aumentou nos últimos anos.

|

|

2.3.3 Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional

Outro elemento correlacionado à temática de rotatividade de pessoal, de acordo com a literatura, é a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal. Segundo Castro, (2016, p. 83):

Uma organização que oferece oportunidades para qualificar e aperfeiçoar seu quadro de pessoal, que valoriza o conhecimento e que incentiva as pessoas a participarem de atividades que lhes propiciem crescimento e desenvolvimento, está oferecendo condições para que seus funcionários criem vínculos organizacionais. Além disso, tais condições podem reforçar ou favorecer a formação da identificação, da idealização, e dos sentimentos de pertença e de reconhecimento e valorização (CASTRO, 2016, p.83).

Para Dutra (1996), as discussões sobre carreira assumem, atualmente, duas vertentes de análise: uma focando o papel da pessoa, e a outra, o da organização. Na perspectiva das pessoas, destaca-se a responsabilidade pela gestão do próprio desenvolvimento e competitividade profissional.

O desenvolvimento de carreira na organização passa pelo caminho da valorização, em que o colaborador é atraído pelas condições de trabalho que fazem parte de um contexto maior no qual devem ser levados em conta os objetivos da empresa alinhados aos seus objetivos profissionais. Já o desenvolvimento de carreira no plano individual é a melhoria gradativa que uma pessoa empreende a fim de realizar um plano de carreira pessoal, ao passo que a oportunidade de progresso é o processo pelo qual uma pessoa seleciona suas metas de carreiras e possíveis trajetórias para alcançá-las (CASSINO, 2014).

Na iniciativa privada, os trabalhadores podem contar com promoções e aumentos de salário no decorrer de sua vida funcional, que podem estar relacionados ao seu desempenho, questões políticas e pessoais ou até mesmo por especializações, ao passo que na área pública, os incentivos positivos são limitados em virtude da dificuldade de se estabelecer gratificações por desempenho. A atual política de carreiras do servidor público apresentou, ao longo dos anos, peculiaridades que reduziram a distância entre o salário inicial e final de diversos cargos. (MARCONI, 1997).

Em termos de ascensões na carreira, os servidores TAE podem migrar, dentro de uma classe funcional, os quatro níveis através das progressões funcionais, mas não podem ascender de uma classe para a outra. As duas formas de progressão funcional dos servidores TAE são: Progressão por capacitação profissional e Progressão por mérito profissional.

A Progressão por capacitação profissional é a mudança de nível de capacitação, dentro do mesmo cargo e da mesma classe, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação. O curso deve ser compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, e tais requisitos são analisados no processo de progressão. Já a Progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente e pode ser realizada a 18 meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado positivo fixado em programa de Avaliação de Desempenho Funcional.

Além da progressão funcional, o plano de carreira do servidor técnico-administrativo oferece um incentivo ao servidor que possui educação formal excedente ao requisito do cargo de que é titular. O Incentivo a qualificação é pago em percentuais, fixados em tabela, que podem variar de 5% a 75%, calculados sobre o padrão de vencimento do servidor.

A estrutura de cargos da administração pública federal divide-se entre os cargos efetivos e cargos em comissão. Os cargos efetivos, em regra, são ocupados por servidores de carreira, mediante aprovação em concurso público. Já os cargos em comissão são de livre provimento, ou seja, livre nomeação e exoneração de funcionários, sejam eles de carreira ou de fora do serviço público (LOPEZ; BUGARIN, M.; BUGARIN, K. , 2014). Os cargos de confiança assumem um caráter transitório por serem de livre nomeação e exoneração, devido aos fatores subjetivos e políticos envolvidos no processo de provimento desses cargos. Esses funcionários assumem funções de liderança e muitas das vezes recebem atribuições que os responsabilizam pelos resultados exigidos pela organização, recebendo uma remuneração diferenciada, representando uma alternativa de incentivo e ascensão na carreira, tanto nas empresas privadas quanto nas organizações públicas.

2.3.4 Tipo de supervisão / gerenciamento

No ambiente de trabalho, diversos fatores podem afetar comportamentos e atitudes dos empregados, e um deles é o estilo de liderança de seus superiores, assim como o tipo de relação estabelecida com o líder.

Segundo Den Hartog, Boon, Verburg, e Croon (2012), a atuação dos gestores pode ser tão ou mais importante do que o conteúdo das práticas de Recursos Humanos (RH), considerando-se que estes representam o principal filtro de informação e conexão entre políticas escritas de RH e aquilo que efetivamente é praticado.

Para Silva e Mourão (2015), há autores que diferenciam os conceitos de chefia/gerência e liderança, reconhecendo que, de fato, a chefia/gerência refere-se a uma atribuição de poder organizacional e a liderança corresponderia a uma atribuição de poder concedida pelos seguidores, apesar de não se basearem em tal distinção em sua pesquisa, assim como o presente trabalho, assumindo que, do ponto de vista organizacional, seria esperado que essas pessoas exercessem o papel de líderes.

Os estudos de liderança são muito amplos e variados em relação a definições e dimensões do construto (DAVEL; MACHADO, 2001). Yukl, (1989) conceitua liderança como sendo a:

influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar esses objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura de uma organização (YUKL, 1989, p. 253).

Analisando as diversas abordagens do conceito de liderança, Davel e Machado (2001) concluem que a liderança é, sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor, envolvendo um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado, principalmente, para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas, e não ficando somente a cargo do líder, mas, sobretudo, pela conjunção desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo.

Outro ponto a destacar é o fato de que bons líderes podem ser maus administradores, caso seus planejamentos errôneos façam com que seus subordinados movam-se em direções erradas, e embora consigam fazer com que seus grupos atuem, não conseguirão atender de melhor forma os objetivos organizacionais. Por outro lado, um indivíduo pode não ser um bom líder, mas um administrador relativamente eficaz – situação que pode acontecer se este administrador estiver gerindo pessoas que compreendam claramente seus cargos e que possuam fortes impulsos para trabalhar (DAVIS; NEWSTRON, 2002).

Os líderes podem provocar em seus subordinados ou seguidores sentimentos bons ou ruins, conforme a individualidade de cada um, ou seja, de acordo com o que cada um traz dentro de si para a relação de trabalho. Portanto, as características de um líder podem influenciar positiva ou negativamente um trabalhador a permanecer na organização em harmonia com os objetivos da mesma. Nesse sentido, o líder pode desempenhar um papel importante no gerenciamento do índice de rotatividade de uma organização (GALLO; LONGO, 2010; SILVA, 2017; MOBLEY, 1992).

Em seu estudo acerca dos vínculos organizacionais no serviço público, Castro (2016) observou indicações de que comportamentos e atitudes diferenciados na forma do exercício de poder e da liderança dos gestores encaminhavam o grupo de técnicos distintamente, gerando diferentes formas de vínculos e, podendo ocasionar, inclusive uma alta rotatividade.

Como os cargos de confiança assumem, no setor público, um caráter transitório por serem de livre nomeação e exoneração, há diversos fatores subjetivos e políticos envolvidos no processo de provimento dos mesmos, e para os subordinados, esse processo pode se tornar algo desgastante e prejudicial, dependendo do estilo de liderança adotado pelo gestor.

Gomes, Xavier e Lemos (2015) estudaram a liderança e sua relação com a retenção de servidores na gestão pública. O estudo apontou, dentre outras conclusões, que a liderança institucional tem um grande impacto na promoção de valores da organização democrática e produtiva, sendo o papel do líder, sua postura e desempenho, decisivos para o sucesso institucional, podendo afetar diretamente todos os que ali

trabalham. Logo, a forma de supervisão é um possível fator determinante na taxa de rotatividade também no setor público.

Complementando esta seção, a figura 4 apresenta uma síntese dos fatores relacionados à rotatividade de pessoal acima descritos, suas principais conceituações, ressaltando, também, as particularidades desses fatores no serviço público:

Figura 4 – Fatores relacionados à rotatividade de pessoal e particularidades do serviço público

FATORES RELACIONADOS À ROTATIVIDADE DE PESSOAL		
FATOR	CONCEITO	PARTICULARIDADES DO SERVIÇO PÚBLICO
Satisfação no trabalho	Somatório de avaliações particulares dos trabalhadores sobre cada aspecto do trabalho para que, ao final, seja possível apontar seu grau geral de satisfação (SIQUEIRA, 1995).	- Ingresso do servidor por meio do concurso público em cargo definido conforme Legislação e com poucas oportunidades de mudança, gerando, às vezes, uma grande dificuldade de identificação com o trabalho que realiza;
Política salarial e política de benefícios	Conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer ou manter benefícios e estruturas de salários equitativas e justas na organização, tendo como objetivos principais, o estabelecimento de padrões de remuneração a todos os colaboradores, de acordo com as condições do mercado de trabalho (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).	- Apesar da estabilidade, o fato do servidor ingressante receber, muitas das vezes, salários não condizentes com seus níveis de formação abre precedentes para que estes busquem novas oportunidades em outras carreiras com melhor remuneração (CASTRO, 2016; MARCONI, 1997).
Oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional	O desenvolvimento de carreira na organização passa pelo caminho da valorização, em que o colaborador é atraído pelas condições de trabalho que fazem parte de um contexto maior, no qual devem ser levados em conta os objetivos da empresa alinhados aos seus objetivos profissionais (CASSINO, 2014).	- A atual política de carreiras do servidor público apresentou, ao longo dos anos, peculiaridades que reduziram a distância entre o salário inicial e final de diversos cargos. (MARCONI, 1997). - As oportunidades de crescimento e desenvolvimento previstas no plano de carreira do servidor TAE são limitadas às progressões funcionais e aos incentivos financeiros ao servidor que possuir educação formal excedente ao requisito do cargo de que é titular.

<p>Tipo de supervisão / gerenciamento</p>	<p>Influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar esses objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura de uma organização (YUKL, 1989, p. 253).</p>	<p>- Como os cargos de confiança assumem, no setor público, um caráter transitório por serem de livre nomeação e exoneração, há diversos fatores subjetivos e políticos envolvidos no processo de provimento dos mesmos, e para os subordinados, esse processo pode se tornar algo desgastante e prejudicial, dependendo do estilo de liderança adotado pelo gestor (GOMES; XAVIER; LEMOS, 2015).</p>
--	--	---

Fonte: A autora.

2.4 Gestão de Pessoas no Serviço Público

No decorrer do último século, houve uma expressiva evolução nos padrões de relacionamento entre empresas e trabalhadores, conduzidos pela área de Recursos Humanos (RH), e esse desenvolvimento é tratado em grande parte da literatura, a partir do conceito de Gestão de Pessoas (SIQUEIRA; ALVES, 2016). A temática da rotatividade de pessoal, assim como tantas outras na área de Gestão de Pessoas, apresenta variações de acordo com a natureza, área de atuação e contexto em que a organização se encontra. Dessa forma, cabe abordar alguns dos estudos feitos a respeito dos desafios encontrados hoje no que tange à gestão de pessoas no setor público, bem como as particularidades do *turnover* na área pública, mais especificamente, em instituições públicas federais de ensino superior.

As pessoas representam o sistema social interno de uma organização. A organização humana hoje não é a mesma de ontem, ou do dia anterior, ao passo que as pessoas são seres que estão vivendo, pensando e sentindo que trabalham na organização para atingir objetivos (DAVIS; NEWSTROM, 2002). Logo, a Gestão de Pessoas configura-se como um poderoso elemento no processo de organização das atividades e situações quando passa a tomar distância de uma visão de pessoa como “estável, fixa e unificada”, para adotar outra visão, que considera também as forças contextuais que definem os julgamentos das pessoas ao longo do tempo.

A Gestão de Pessoas pode ser compreendida como a forma em que a instituição se organiza para conduzir o fator humano no ambiente organizacional (SIQUEIRA; ALVES, 2016). Tradicionalmente conhecida como “administração de recursos humanos

(ARH)”, a Gestão de Pessoas tem buscado apoio, ao longo de décadas, fundamentalmente, em técnicas, instrumentos e modelos, e sua constituição como campo teórico tem sido calcada em uma visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos nas organizações, tratando os trabalhadores como recursos disponíveis para a produção de bens e serviços (DAVEL; VERGARA, 2014). Para os autores, é a partir do final da década de 70 que a ARH deixa de considerar pessoas unicamente como fatores de custo para vê-las como recursos à disposição da empresa, destacando três abordagens dominantes as quais consideram caracterizar as transformações que a ARH tem passado durante as três últimas décadas: a funcionalista, a estratégica e a política.

A abordagem *funcionalista* trata todo o desenvolvimento do campo teórico em ARH que, durante décadas, construiu-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas, e nessa perspectiva, adotando um tipo de intervenção baseada em fatores como: tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da performance e nos objetivos de análise de ambiente, planejamento das necessidades de recursos humanos, avaliação do comportamento, melhoria das condições e relações de trabalho (DAVEL; VERGARA, 2014, FERRIS ET AL., 1999; SCHULER, 1996).

Já no fim da década de 70 e início da década de 80, a ARH vai alinhando suas funções tradicionais aos objetivos estratégicos da empresa, e as forças da competitividade mundial, das mudanças no mercado de trabalho, da ética empresarial e das mudanças ambientais, além de questões relacionadas aos aspectos internacionais, como diferenças socioculturais e diferentes aspectos legais e econômicos, que passam a chamar mais atenção dos gestores de pessoas, assumindo traços associados a uma abordagem *estratégica* de recursos humanos. Nesse sentido, o desenvolvimento teórico nessa área inclui o conjunto de habilidades e comportamentos dos indivíduos, bem com as variadas abordagens das quais a ARH pode nutrir-se, as quais têm repercussões imediatas nos resultados ligados à *performance* e à satisfação das pessoas. (DAVEL; VERGARA, 2014, FERRIS ET AL.).

Por fim, a abordagem *política* aborda as zonas de convergências e divergências entre indivíduo e organização e suas dimensões políticas, considerando as questões sociais, organizacionais e individuais como potencialmente conflituosas, conferindo à ARH arbitrar e integrar os interesses nesses diferentes níveis, de forma a considerar as

diversas maneiras pelas quais táticas e políticas de influência afetam os processos de seleção, avaliação de *performance* e sucesso da carreira profissional (DAVEL; VERGARA, 2014)

Adotando uma diferente perspectiva, porém, dotada de uma abordagem de aspectos semelhantes, Barbosa (2005) categoriza as correntes de recursos humanos, evoluindo do tradicional ao moderno, passando por uma vertente intermediária, e do comportamental ao reflexivo/crítico, passando pelo funcional, tendo suas perspectivas descritas na figura 5:

Figura 5 – Abordagens em Recursos Humanos – situando as relações de trabalho

ABORDAGENS	TRADICIONAL	INTERMEDIÁRIA	MODERNA
COMPORTAMENTAL Ênfase nos indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Motivação • Qualidade de vida • Estresse 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do conhecimento • Aprendizagem
FUNCIONAL Ênfase nas atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos e salários • Desempenho • Treinamento • Desenvolvimento • Recrutamento e seleção • Carreiras • Rotinas de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração variável • Participação dos lucros e Resultados • Novos formatos de carreira 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências • Capital humano • Capital intelectual
REFLEXIVA/CRÍTICA Ênfase nos atores sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Relações de trabalho • Negociação coletiva • Poder • Conflitos • Relações sindicais 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicopatologia do trabalho • Cultura de empresa • Gerência de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade no trabalho

Fonte: Adaptado de Barbosa (2005).

Para o autor, de forma objetiva, entende-se nessa reflexão que a *abordagem comportamental* seria uma forma de enxergar a gestão de recursos humanos com forte ênfase no indivíduo e nos grupos e suas relações interpessoais visando o desempenho da organização, a abordagem *funcional* refere-se às diferentes atividades que compõem a prática cotidiana de recursos humanos em uma organização para atuação tática ou estratégica e a abordagem *reflexiva/crítica* é aquela que incorpora os atores sociais em suas interações, avaliando embates ou controvérsias de interesses dentro de uma perspectiva mais subjetiva.

Por fim, Barbosa (2005) descreve o panorama *tradicional*, *intermediário* e *moderno*, quanto à sua posição no tempo, sem nenhuma conotação negativa ou juízo de

valor que eclipse sua aplicabilidade. Ou seja, considera que o tradicional está mais ligado às práticas usuais em recursos humanos, o intermediário se refere à possibilidade de avançar os estudos até então tidos como “tradicionais e padronizados”, e o moderno pressupõe uma análise de fronteira do conhecimento na gestão de recursos humanos.

Nas organizações públicas, a Gestão de Pessoas assume um papel primordial, ao passo que a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados. Conseqüentemente, a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública. Bergue (2010, p. 18) define a Gestão de Pessoas no setor público como um “esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

As pessoas constituem a essência de qualquer instituição ou organização. Ao tratar de uma instituição de ensino superior, cujo insumo básico é o capital intelectual, deve-se considerar que as pessoas representam, ao mesmo tempo, a matéria-prima e o instrumento da produção intelectual. Logo, é de fundamental importância o investimento na política de recursos humanos dessas instituições, na tentativa de garantir que a reforma gerencial não se configure apenas como uma transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público, ao passo que é imprescindível, também, verificar o que faz ou não sentido ser importado do setor privado, tendo em vista a especificidade do setor público, refletindo sobre o impacto dessas mudanças na subjetividade do servidor público e o quanto a pressão da ideologia gerencial podem prejudicar as relações de trabalho nas repartições públicas ao invés de desenvolvê-las (BERNARDES, 2003; SIQUEIRA; MENDES, 2009).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) explicita que a legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos na administração pública coerente com as necessidades do aparelho do Estado. Considera que a legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, destacando o seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor, além de reconhecer que os instrumentos de seleção, avaliação, promoção e treinamento estão superados, e embora seja possível interpretar que a Constituição de 1988 e o Regime

Jurídico Único tenham originalmente tentado preservar a administração, evitando a utilização política dos cargos e promovendo a valorização através da proteção ao servidor, o que se observa de fato é que:

contribuíram para restringir a capacidade operacional do governo, ao dificultar a adoção de mecanismos de gestão de recursos humanos que sejam baseados em princípios de valorização pelo efetivo desempenho profissional e também eficazes na busca da melhoria dos resultados das organizações e da qualidade dos serviços prestados (MARE, 1995).

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) publicou, em 2010, um trabalho que sistematiza reflexões realizadas por docentes e alunos no decorrer da primeira edição do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, realizado pela instituição no período de 2007 a 2009. Nos artigos publicados, professores e alunos tratam de temas, conceitos e experiências que hoje são desafios na Gestão de Pessoas no setor público que apresentam pontos relevantes para o presente estudo, não deixando de considerar que os componentes da formação histórica: elementos da tradição legalista e formal da administração pública, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, conflitantes com a idealização de uma burocracia profissional (como a impessoalidade e o mérito), dentre outros, culminam na geração de um ambiente complexo e desafiador para a Gestão de Pessoas nas organizações públicas.

Em seu primeiro capítulo, o qual trata da gestão estratégica de pessoas, é mencionado que a forma como a gestão dos recursos humanos é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas e que podem ser evitadas. Dentre elas, citam-se: a rigidez imposta pela legislação, a desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, a pouca ênfase no desempenho e os mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, os limites à postura inovativa, os poucos mecanismos de planejamento e preocupação com a gestão, a rotatividade na ocupação de posições de chefia e a deformação da verdadeira função da gratificação, a qual foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização (ENAP, 2010).

De fato, a existência de todos esses traços na administração pública é capaz de promover um mecanismo que opera na contramão da busca por resultados, pois não enfatiza o desempenho, tampouco incentiva a busca de aprimoramento e aquisição de competências a serem aplicadas na organização, com o propósito de alcançar seus objetivos e metas estratégicas (ENAP, 2010).

Tal conjuntura, entretanto, vem sendo transformada pelo movimento para o qual concorrem as transformações constitucionais operadas desde o final da década de 1990 até recentes atos executivos como os Decretos no 5.707/2006, 5.825/2006 e 7.133/2010 e Leis como a 11.091/2005 e 11.784/2008 que dão suporte a avaliação do servidor ao longo da vida profissional e temas da gestão por competências.

A gestão estratégica de recursos humanos, de acordo com Carvalho (2006), contribui para conferir vantagem competitiva sustentável às organizações. A gestão por competências surge, então, como um “mecanismo para promover a gestão estratégica de recursos humanos e, por conseguinte, gerar diferencial competitivo para a organização” (CARVALHO, 2006, p. 15).

Fleury e Fleury (2001, p. 188) afirmam que competência é “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Logo, a lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades necessárias.

De acordo com Holanda e Souza (2011), um dos maiores desafios das organizações é a identificação (ou mapeamento) das competências, assim como integrar e orientar esforços relacionados à gestão de pessoas, alcançando o envolvimento total dos colaboradores, dinamizando e sistematizando as diversas práticas utilizadas na gestão de pessoal, sejam elas para a seleção, avaliação, remuneração ou capacitação de servidores públicos. Para os autores, em síntese,

[...] adotar o modelo de gestão por competência exige dos gestores a noção exata do que é competência e qual será o alcance de sua aplicabilidade no modelo de gestão. Em seguida, deve-se identificar as competências de acordo com a metodologia utilizada, sendo importante definir as competências em indicadores que possam ser mensurados para verificação dos resultados individuais e organizacionais (HOLANDA; SOUZA, 2011, p.7).

Já a avaliação de desempenho dos TAE nas IFES ocorre, em duas situações: no período de estágio probatório, embasado na Lei n. 8.112/1990 e na Constituição Federal (CF) durante a vida profissional. Embora a Lei 8112/1990 não aborde a avaliação em termos de progressão devido ao mérito, ela cita aspectos que deverão ser avaliados durante o estágio probatório dos servidores, como a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

A CF estabelece a avaliação de desempenho como condição para o servidor concursado adquirir a estabilidade e prevê que o servidor estável poderá perder o cargo devido ao procedimento de avaliação periódica de desempenho. Esse inciso foi incluído pela EC n. 19, em 1998, no período em que a reforma gerencial estava sendo implementada pelo governo Fernando Henrique Cardoso.

A Gestão de Pessoas tem, portanto, em seu papel gerencial, a possibilidade de avaliar as repercussões de seus programas, e com isso, aprimorá-los continuamente, fortalecendo-se cada vez mais como responsável pelo suprimento de pessoas capacitadas a conduzirem a organização em direção a seus objetivos (MATOS, 19--). Logo, tamanha é a importância de seu papel na questão da rotatividade, pois a implementação de políticas institucionais que conduzam à valorização e permanência de profissionais pode contribuir com a diminuição ou extinção dos casos de rotatividade excessiva em um posto de trabalho, assim como os passivos emocionais, financeiros, de conhecimento e diversos outros, advindos dessas saídas, quando disfuncionais.

2.5 Custos e consequências da alta rotatividade de pessoal para as organizações

Independentemente do tipo de organização - seja ela pública ou privada -, excetuando os casos de rotatividade funcional (que, conforme mencionado, são as tocas benéficas para a organização), pode ser improdutivo trocar funcionários

frequentemente, seja pelos custos trabalhistas, ou pelo tempo e recursos investidos na integração e aprendizado do novo ingressante, dentre outros desgastes. Logo, é relevante que as organizações conheçam as consequências desencadeadas ao longo do processo de entrada e saída de funcionários.

Para Robbins (2009), um alto índice rotatividade de servidores é algo que pode afetar a eficiência organizacional, considerando que a saída destes trabalhadores dos seus postos de trabalho não é, na maioria das vezes, prevista no planejamento institucional, pode-se caracterizar este fato como um fenômeno significativo para interferir negativamente nos processos e no desempenho da gestão, dificultando, desta forma, a consecução dos objetivos organizacionais.

Uma das principais consequências da alta rotatividade de pessoal se refere aos custos com *turnover*, pois envolvem uma extensa trajetória de procedimentos a serem desenvolvidos pelo setor de recursos humanos, provocando uma série de prejuízos para os profissionais da área e demais envolvidos (MOBLEY, 1992).

Para Mobley (1992), o custo total da rotatividade de pessoal é composto por três elementos principais: os custos de desligamento, os custos de reposição e os custos de treinamento. Alguns dos conceitos relacionados aos custos com *turnover* apresentados adiante aplicam-se tanto para a iniciativa privada quanto para o setor público. As particularidades do último serão mencionadas quando presentes.

Os custos de desligamento incluem as operações de desligamento, como a entrevista de desligamento, a desvinculação do funcionário da folha de pagamento, a contabilização de vínculos e as indenizações decorrentes do desligamento. De acordo com Patias (2015), os custos de desligamento são considerados os mais dispendiosos para as empresas privadas, pois envolvem muitas compulsórias e exames médicos.

No caso das IFES, regidas por legislações federais, os custos de desligamento irão variar de acordo com o motivo de vacância do cargo e com as diversas variáveis (tempo de serviço, férias, gratificação natalina, dentre outras) vinculadas ao tipo de acerto devido ao servidor.

Já os custos de reposição e treinamento envolvem os valores atribuídos à substituição do colaborador desligado. Ao ingressar em um novo local de trabalho, o novo funcionário recebe do profissional da área de recursos humanos as instruções a respeito de seu serviço, além de treinamento durante a execução de suas novas atividades por um funcionário mais experiente na função (CASCIO; BOUDREAU, 2010). Dispendios monetários se fazem necessários para suprir os gastos com treinamentos, queda de produção e qualidade. Dessa forma, na iniciativa privada, todos os procedimentos adotados contribuem para a elevação do preço dos produtos e serviços, para redução da lucratividade ou da competitividade (SARSUR, 2004).

O custo de treinar um novo funcionário afeta a capacidade de produção do setor, pois durante o tempo de treinamento inicial no trabalho, no qual o novo colaborador será pouco produtivo, a organização pagará um salário acima de seu retorno de trabalho, esperando recuperar esse investimento com o desempenho futuro do empregado. De acordo com um estudo da Watson Wyatt (2005), realizado na iniciativa privada, o custo médio para substituir um funcionário fica entre 48% a 61% do salário do funcionário. Porém, é difícil mensurar a capacidade de aprendizagem e desenvolvimento do treinando, assim como o tempo que ele levará para ser capaz de realizar o serviço com 100% de sua capacidade produtiva, devido à individualidade do potencial de cada ser humano.

Outro custo a ser considerado nos casos de reposição e treinamento se refere ao gasto com capacitação, que envolvem os dispêndios na elaboração de um programa ou módulo de treinamento para os novos colaboradores e geralmente estão relacionados a materiais, instalações, equipamentos e instrutores, ou até mesmo uma instituição especializada à parte.

Os servidores da Administração Pública Federal que atuam nas áreas de sistemas e processos de gestão de pessoas do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) podem se inscrever nos cursos de capacitação Escolas de Governos e Instituições Públicas por meio de suas respectivas plataformas de Ensino a Distância (EaD) ou nos cursos presenciais, como o Programa de Multiplicadores em Gestão de Pessoas e a ENAP, que geralmente são ofertados gratuitamente. Porém, esses cursos

possuem vagas limitadas e nem sempre acontecem dentro do município de trabalho dos servidores, gerando despesas com viagem e estadia, e de acordo com a necessidade e urgência de treinamento e condicionados à disponibilização de recursos financeiros da instituição para atividades de capacitação, alguns treinamentos são realizados em escolas particulares. Logo, se um servidor que fez cursos de capacitação específicos do cargo deixa o setor/divisão/instituição, leva consigo todo o conhecimento adquirido, gerando prejuízos para a organização, tanto financeiros quanto de caráter intelectual.

Araújo Filho (2017) destaca que, na própria área de recursos humanos, autores classificam os custos da rotatividade como sendo tangíveis ou intangíveis, deixando, inclusive, claras, as dificuldades de se medir estes últimos, que englobam todas as perdas de difícil mensuração, conforme acima mencionadas, envolvidas nos processos de reposição e treinamento, como a redução da produtividade, a interferência na autoestima dos funcionários, a interrupção ou queda de qualidade dos serviços prestados, dentre outras.

Figura 6: Custos da rotatividade de pessoal



Fonte: elaborado pela autora

Além dos custos apresentados, algumas principais consequências ocasionadas pela alta rotatividade de servidores especificamente no serviço público, de acordo com

Rodrigues (2015), são: realização de novo processo de recrutamento e seleção, por meio de concurso público (nos casos de gerar vacância do cargo), registro e documentação de desligamento e ingresso de novo servidor, assentamento em ficha funcional, adaptação ou realocação de espaço físico, registros em sistemas internos e externos (como o SIAPE), publicação do ato (no Diário Oficial da União ou documento institucional interno, nos casos de alteração de lotação), dentre outros.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Analisando a produção científica sobre a temática da rotatividade, percebeu-se que os estudos nacionais sobre o tema prosperam nas abordagens quantitativa e qualitativa. Estudos de abordagem quantitativa exploram os índices, as causas do fenômeno, as principais variáveis que intervêm no processo e os agentes que culminam para o acontecimento, bem como suas consequências para a organização. Os estudos qualitativos, por sua vez, apesar de apresentarem dados quantitativos em nível exploratório, avaliam qualitativamente os determinantes, causas e consequências da rotatividade (QUEIJA; SILVA, 2014).

Esta pesquisa possui caráter exploratório e descritivo, assumindo a vertente qualitativa, pois, apesar de apresentar informações quantitativas quanto ao índice de rotatividade e as formas de desligamento em caráter exploratório, tem como principal finalidade ouvir as narrativas dos sujeitos envolvidos no processo de *turnover*, avaliando qualitativamente os determinantes, causas e consequências do fenômeno para o setor, organização e sujeitos envolvidos. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa envolve:

a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 2).

Com relação ao tempo, o estudo definiu-se como longitudinal, tendo como espaço temporal o período de 10 anos (Janeiro de 2009 a junho de 2018). A amostragem é intencional, a qual envolve elementos de amostra com maior facilidade de acesso e que podem oferecer as informações necessárias à resposta da problemática apresentada (HAIR, 2005).

Como instrumentos de coleta de dados, o presente trabalho utilizou a pesquisa documental, no banco de dados da instituição, para coletar dados cadastrais específicos dos servidores, de modo a selecionar, por acessibilidade, um quantitativo de servidores (tanto os ainda presentes no setor quanto os que já saíram) para participar da pesquisa,

assim como dados quantitativos (de ingresso e desligamento dos trabalhadores ao longo dos anos), possibilitando efetuar o cálculo do índice de rotatividade no setor.

Também foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas, com guias prévios de perguntas que podem, no decorrer da mesma, ser ajustadas, permitindo flexibilidade em sua condução e que os entrevistados expressem livremente sua subjetividade (CRESWELL, 2007), pretendendo-se evitar, dessa forma, as armadilhas da coleta padronizada de dados, quando os entrevistados são impelidos a responder somente ao que lhes é perguntado, podendo, eventualmente, deixar de fora pontos relevantes.

Para Rey (2005), o número de sujeitos entrevistados em uma pesquisa qualitativa não é o aspecto primordial em sua avaliação, visto que se priorizam os aspectos subjetivos e mais aprofundados de construção dos discursos produzidos a partir das entrevistas realizadas. As entrevistas foram realizadas com trabalhadores de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do interior de Minas Gerais, que atuaram ou atuam no setor responsável pela operacionalização do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e dos diversos módulos estruturados (cadastrais e financeiros) necessários à elaboração da folha de pagamento de pessoal, assim como a chefia eventual, dentro do espaço temporal de estudo de 10 anos (Janeiro de 2009 a junho de 2018), totalizado 13 entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos entrevistados.

Além da pesquisa documental e das entrevistas semiestruturadas, também foi utilizada a técnica da observação participante, a qual Serva, Jaime e Junior (1995) definem como uma situação de pesquisa em que, observador e observado, encontram-se em relação face a face e o processo de coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados - neste caso específico, no setor no qual a pesquisadora trabalha, possibilitando, também, a utilização do diário de campo. Tal técnica, atrelada à observação participante, permitirá, justamente, que as observações da pesquisadora em seu contato com o ambiente de pesquisa, na condição de participante, sejam registradas, assim como aspectos relacionados aos momentos das entrevistas. Para Weber (2009, p.158-159):

É no diário de campo que se exerce plenamente a "disciplina" etnográfica: deve-se aí relacionar os eventos observados ou compartilhados e acumular assim os materiais para analisar as práticas, os discursos e as posições dos entrevistados, e também para colocar em dia as relações que foram nutridas entre o etnógrafo e os pesquisados e para objetivar a posição de observador. É, pois, o diário de pesquisa de campo que permitirá não somente descrever e analisar os fenômenos estudados, mas também compreender os lugares que serão relacionados pelos observados ao observador e esclarecer a atitude deste nas interações com aqueles (WEBER, 2009, p.158-159).

Tendo em vista as particularidades do tema abordado, três foram as fases operacionais da pesquisa:

Primeira fase: Levantamento e análise do índice de rotatividade do Setor de Folha de Pagamento da instituição estudada;

Segunda fase: Identificação e análise das formas de desligamento de todos os servidores que deixaram o setor durante o período estudado;

Terceira fase: Realização das entrevistas semiestruturadas com os sujeitos envolvidos no processo de rotatividade do setor durante o período avaliado, conforme critérios já descritos anteriormente, seguida da análise dos dados qualitativos por meio da abordagem teórico-metodológica da Análise Francesa do Discurso (AFD).

A AFD não é apenas um método de pesquisa, mas uma abordagem teórico-metodológica que promove o entendimento teórico e prático de que os discursos são uma articulação entre aspectos linguísticos e históricos (FIORIN, 2005). Considera que os discursos são textos dentro de contextos e que são veículos de ideologias, não sendo, portanto, discursos neutros ou isentos de posicionamentos. Para Souza e Faria (2005), a AFD configura-se como uma ferramenta que vai além da simples interpretação de texto,

[...] Esta procede a uma articulação entre a enunciação do discurso e seu lugar social, buscando, assim, extrair a formação ideológica que o permeia. Isso é possível por meio da identificação de elementos explícitos, implícitos e silenciados no texto, além das estratégias de persuasão empregadas pelo enunciador (SOUZA; FARIA, 2005, p. 2).

Maingueneau (2000, p. 13) julga preferível especificar a AD (Análise do Discurso) como uma disciplina que “em vez de proceder uma análise linguística do texto em si ou a uma análise sociológica ou psicológica de seu ‘contexto’, visa a

articular⁶ sua enunciação por um certo lugar⁷ social”. Para o autor, a análise do discurso está, portanto, em relação com os gêneros de discurso trabalhados nos setores do espaço social ou nos campos discursivos.

A análise do discurso envolve posicionamentos filosóficos e teóricos. Conforme menciona Maingueneau (2000), existem analistas do discurso mais sociológicos, outros mais linguistas, outros mais psicólogos, acrescentando-se a essas divisões as divergências entre múltiplas correntes. Nesse sentido, enquanto, nos Estados Unidos, a análise do discurso é bem marcada pela antropologia, a vertente francesa da AD, desenvolvida nos anos 60, sob a égide do estruturalismo, traz uma análise do discurso mais linguística, marcada pelo marxismo e pela psicanálise (BRANDÃO, 2004; MAINGUENEAU, 2000).

A AFD foi a abordagem escolhida para este estudo porque, como seu objetivo geral, retomando, é analisar as características da rotatividade no Setor de Folha de Pagamento de Pessoal de uma IFEs, observando as condições contextuais de produção dessa rotatividade e as implicações do fenômeno para o setor, assim como suas consequências organizativas e individuais, esta é uma abordagem que permite com maior complexidade o entendimento não só de características do fenômeno que possam estar nas esferas dos ditos, não ditos e implícitos das narrativas dos sujeitos entrevistados; como também é a abordagem que, diretamente, possibilita maiores ferramentas para o entendimento das supramencionadas condições contextuais da produção da rotatividade, uma vez que, também, valoriza o lugar de fala dos sujeitos envolvidos no processo, permitindo uma análise que extrapola o que, por exemplo, se possa ter de acesso a dados formais deste mesmo processo. A AFD permite, ainda, a consideração de que é na articulação entre os aspectos linguísticos e históricos que se constrói o discurso e que se produzem os sentidos e as significações (FARIA, 2009).

Como os enunciados discursivos apresentam uma complexidade composta por diversos elementos, serão analisados, dentre outros aspectos, as condições sociais de

6 Grifo do autor

7 Grifo do autor

produção dos discursos⁸, os léxicos⁹ utilizados, os temas¹⁰ e figuras¹¹ explícitos e implícitos, os silenciamentos¹², os aspectos interdiscursivos¹³, os discursos¹⁴ presentes nos textos, suas vinculações a posicionamentos ideológicos sociais¹⁵ e os percursos semânticos estruturados¹⁶. Tais aspectos serão analisados de com base na sistematização de Saraiva (2009), a partir de procedimentos propostos pelo professor Antônio Augusto Moreira de Faria, da Faculdade de Letras da Universidade Federal de Minas Gerais, para a análise do discurso na vertente francesa em um contexto específico dos estudos organizacionais, no qual este estudo se inclui, por fazer parte do campo científico da Administração - aqui, no caso, Pública.

8 Além do contexto da enunciação discursiva, identifica-se aqui a partir de quais elementos sociais o discurso foi produzido (SARAIVA, 2009).

9 Análise do vocabulário utilizado em um determinado enunciado discursivo (SARAIVA, 2009).

10 Os elementos que se apresentam mais abstratos em um discurso (SARAIVA, 2009).

11 São os elementos mais concretos de um discurso (SARAIVA, 2009).

12 Análise não somente do que foi dito, mas também do não dito (PÊCHEUX, 1998).

13 Para Mainguenu (2000, p. 86), “[...] pode-se chamar interdiscurso um conjunto de discursos. [...] Se consideramos um discurso particular, podemos também chamar interdiscurso o conjunto das unidades discursivas com as quais ele entra em relação”.

14 Produção social de textos (SARAIVA, 2009).

15 Para Saraiva (2009), ideologia (em termos discursivos) se refere à intenção do texto socialmente produzido, considerando-se que, como não há discurso neutro, ele necessariamente apresenta uma posição que é defendida, posicionando-sem da mesma forma, sobre o que combate em termos ideológicos.

16 De acordo com Faria (1998, p. 142), “[...] corresponde à recorrência, ao longo do discurso, de elementos semânticos subjacentes”. Ele complementa dizendo que “[...] a noção de percurso semântico engloba os conceitos greimasianos de percurso temático e percurso figurativo, correspondentes à recorrência de elementos semânticos mais abstratos ou mais concretos, respectivamente” (FARIA, 1998, p. 150).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No intuito de confirmar e justificar o propósito do presente estudo, foram realizados, na primeira fase de coleta de dados, um levantamento e uma análise do índice de rotatividade do Setor de Folha de Pagamento da Instituição estudada.

Conforme mencionado, a fórmula utilizada para o cálculo do índice de rotatividade possui alterações de acordo com as variáveis utilizadas e com a finalidade de análise, e em razão dessa variação, será utilizada, no presente trabalho, a fórmula que se baseia no conceito de rotatividade proposto por Marras (2011, p. 50), definido a rotatividade como “o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”, aplicada quando se tem como objetivo analisar as perdas de pessoal e suas causas, não considerando as admissões, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos empregados (CHIAVENATO, 2004; MARRAS, 2011; MILKOVICH E BOUDREAU, 2010):

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = D \times 100/EM$$

D = desligamentos,

EM = efetivo médio (soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois).

Ao final de dezembro de 2008, a equipe do Setor de Folha de Pagamento era composta por 2 servidores, sendo tais dados foram obtidos através da pesquisa documental no banco de dados da instituição e utilizados para calcular o efetivo médio do período. A tabela 1 demonstra a aplicação da forma a partir do quantitativo de entradas e saídas de trabalhadores do Setor de Folha Pagamento de Pessoal, durante o período de Janeiro de 2009 a Junho de 2018:

Tabela 1: Quantitativo de entradas e saídas de trabalhadores do Setor de Folha Pagamento de Pessoal

Período	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Entradas	1	2	0	2	2	2	2	4	4	1	20
Saídas	1	1	0	2	1	1	2	4	4	1	17
Total da equipe ao final de cada ano	2	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5
Índice Rotatividade (%)	50	40	0	67	29	22	40	80	80	20	

Fonte: elaborada pela autora.

Como o tema da rotatividade de pessoal é ainda pouco discutido no serviço público, a princípio, não há um número que defina o índice ideal de rotatividade de pessoal para todas as organizações, podendo variar de acordo com as características de cada instituição, contexto externo local (município, estado, país) e setor da economia (RODRIGUES, 2015). Contudo, os resultados dos índices identificados no Setor de Folha de Pagamento da IFES estudada são relativamente altos ao compará-los a alguns estudos já realizados sobre o tema.

Tomando como referência os índices que Campos e Malik (2007) utilizaram como base para estudar a satisfação no trabalho e a rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família, do Governo Federal, tem-se que, quando o índice de rotatividade se encontra acima de 26%, produz altos custos e impactos financeiros para as organizações, e, acima de 50%, representa risco de comprometer a produtividade e a qualidade dos serviços.

Observa-se que 7 dos 10 anos analisados apresentaram um índice maior que 26% e 4, iguais ou superiores a 50%. A taxa é ainda mais alta se comparada aos índices tidos como ideais para Pontes (2008) - próximo ou inferior a 10% ao ano - ou em torno de 15% para Watson Wyatt Inc Company (2005), uma empresa de consultoria de capital humano.

Em num segundo momento, foi realizada a identificação e análise das formas de desligamento de todos os servidores que deixaram o no Setor de Folha de Pagamento de Pessoal no período de janeiro de 2008 a junho de 2018 (Tabela 2), através das informações extraídas do banco de dados da instituição por meio da pesquisa documental.

Tabela 2: Quantitativo/Motivo de saídas de trabalhadores do Setor de Folha de Pagamento

MOTIVO DA SAÍDA	TOTAL DE SAÍDAS DO SETOR	%
TROCA DE SETOR	12	71
REDISTRIBUIÇÃO	4	23
POSSE EM OUTRO CARGO	1	6
TOTAL	17	100

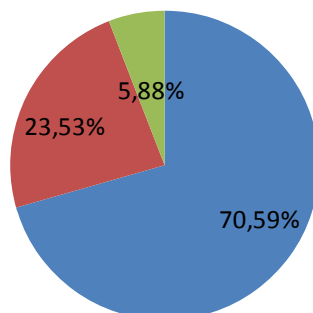
Fonte: elaborada pela autora.

Conforme mencionado, no caso das IFES, a rotatividade no serviço público apresenta características diferenciadas das empresas privadas, pois todo o processo de gestão de pessoal na administração pública é regido pela Lei 8112/1990. Além da demissão, outras situações podem ocasionar a vacância de um cargo público, podendo esta decorrer de exoneração (a pedido do servidor, ou de ofício), promoção, readaptação, aposentadoria, posse em outro cargo inacumulável e falecimento. Uma instituição/divisão/setor também poderá sofrer desfalque de força de trabalho nos casos de remoção, quando ocorrer deslocamento do servidor no âmbito do mesmo quadro, troca de setor (alteração de lotação) e também nas redistribuições, onde ocorre o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder (BRASIL, 1990).

De acordo com os dados da tabela 2, dos 17 trabalhadores (operadores de folha de pagamento) que deixaram o setor dentro do período avaliado, 12 pessoas trocaram de setor, 1 pessoa saiu por motivo de posse em outro cargo inacumulável e 4 pessoas foram redistribuídas para outras instituições. A Figura 7 demonstra a representatividade dos dados em percentuais:

Figura 7: Saídas de trabalhadores do Setor de Folha de Pagamento (2009 a 2018)

Saídas de trabalhadores do Setor de Folha de Pagamento (2009 a 2018)



Fonte: elaborado pela autora.

Como resultado desta fase, observou-se que 71% dos trabalhadores que deixaram o setor no período estudado, por algum motivo, trocaram de setor, demonstrando a predominância de tal situação sobre as demais ocorridas, que foram as redistribuições (23%) e posse em outro caso inacumulável (6%).

É válido destacar que as redistribuições e as posses em outros cargos inacumuláveis são saídas as quais as IFES não têm muito controle, pois são previstas na Lei 8.112/1990, e, apesar da liberação das redistribuições ficarem a critério da administração, as mesmas são permitidas, na maioria das vezes, pois há uma troca de código de vagas. Já as alterações de lotação (trocas de setores) dependem de autorização prévia da instituição e ocorreram em grande maioria.

Se a finalidade do presente estudo fosse restrita à demonstração de dados quantitativos da rotatividade de pessoal no setor de folha de pagamento de pessoal, neste momento, encerraria-se a fase de análise. Para saber as motivações de tal situação ocorrer com tanta frequência no setor de folha de pagamento ao longo de todo o período estudado, foi necessária uma análise em maior profundidade, a qual será apresentada na terceira etapa da pesquisa, como última fase, com a realização das entrevistas com trabalhadores do setor, conforme critérios já descritos anteriormente, seguida da análise por meio da abordagem teórico-metodológica da AFD.

As categorias de análise foram definidas após a produção dos dados, em função das características discursivas produzidas, alinhadas com os objetivos do estudo, sendo elas: Categoria 1: o *lugar de fala*, analisando o contexto de produção da rotatividade e aspectos relevantes acerca dos sujeitos envolvidos e do trabalho desenvolvido no setor; Categoria 2: as possíveis *causas do fenômeno* e, por fim, a Categoria 3: as possíveis *consequências organizativas e individuais da rotatividade e as relações emocionais* estabelecidas entre os sujeitos e os processos de rotatividade.

O lugar de fala: o contexto de produção da rotatividade

Esta seção traz caracterizações a respeito do lugar de fala dos entrevistados, entendendo o lugar de fala como a contextualização do indivíduo nas bases sociais em

que ele se constituiu como sujeito (TEIXEIRA; RAMPAZO, 2017). Djamila Ribeiro (2017) considera que *lugar de fala* é um conceito que parte da perspectiva de que as visões de mundo se apresentam desigualmente posicionadas. Já o sujeito discursivo constitui-se na dimensão da linguagem. Não se trata do sujeito empírico (o indivíduo propriamente dito), mas do sujeito que se constrói no/pelo discurso. Assim sendo, influenciado pelas condições de produção e vice-e-versa, um mesmo sujeito pode construir vários “sujeitos discursivos” durante o discurso (TEIXEIRA; BRITO, 2009).

Os sujeitos discursivos foram caracterizados pelo mínimo possível de informações, a fim de que o anonimato dos mesmos fosse garantido, considerando a dificuldade de romper o silenciamento a respeito de assuntos que envolvam o próprio local de trabalho, assim como as relações de subordinação em uma repartição pública. Os entrevistados (trabalhadores que ocuparam ou ocupam funções administrativas e/ou operacionais no Setor de Folha de Pagamento de Pessoal no período de janeiro de 2009 a junho de 2018) foram identificados com pseudônimos e os fragmentos discursivos analisados, numerados a partir da sigla FD. Assim sendo, a tabela 3 detalha informações acerca de faixa etária e pseudônimos utilizados em suas identificações, e a figura 8 complementa com dados relativos à escolaridade, nível hierárquico ocupado e sexo dos entrevistados:

Tabela 3 – Perfil dos entrevistados: pseudônimo e faixa etária

PSEUDÔNIMO	FAIXA ETÁRIA
Amanda	39-43
Ingrid	39-43
Miguel	34-38
José	39-43
Pedro	34-38
Letícia	29-33
Regina	24-28
Gisele	24-28
Poliana	34-38
Geraldo	29-33
Antônio	29-33
Larissa	19-23
Márcia	24-28

Fonte: elaborado pela autora

Figura 8 – Perfil dos entrevistados: sexo, escolaridade e nível hierárquico

PERFIL DOS ENTREVISTADOS	
SEXO	%
Feminino	62
Masculino	38
ESCOLARIDADE	%
Igual ao grau exigido para o cargo	0
Acima do grau exigido para o cargo	100
NÍVEL HIERÁRQUICO	%
Administrativo (sem função de gestão)	85
Gestão (Ocupante de Cargo de confiança/ Função Gratificada)	15

Fonte: elaborado pela autora

É válido ressaltar que os dados acerca dos entrevistados até aqui apresentados ainda não haviam sido obtidos através da AFD, e sim, do banco de dados da instituição, a qual se teve acesso durante a pesquisa documental. Em posse desses dados, foi dado início às entrevistas, sendo que todas foram integralmente gravadas e transcritas, com ciência e autorização dos envolvidos.

Já que os discursos são textos em contextos (VAN DIJK, 1997), pode-se dizer que o mesmo se relaciona, ainda, aos conceitos de *enunciado*, compreendendo aquilo que é literalmente dito (GODOI, 2005) e *enunciação*, que se refere ao sujeito que há no discurso (GODOI, 2005), o que constitui um enunciado (MAINGUENEAU, 2000). Assim, enunciações diferentes podem apresentar o mesmo enunciado (BRANDÃO, 2004). Logo, a caracterização do perfil dos sujeitos discursivos apresentada é de grande relevância para a análise do contexto de produção da rotatividade, pois determinadas informações contidas nas falas podem se perder se não associadas aos elementos do local de fala, como a posição social ocupada pelo enunciador, o quê/como/para quem falam, os efeitos de sentido produzidos entre entrevistado e entrevistador e em que condições falam.

Diante do exposto, buscou-se, no primeiro momento da entrevista, contextualizar os sujeitos de estudo. Quem são e o que pensam os sujeitos envolvidos no processo de rotatividade de pessoal do setor de folha de pagamento da instituição

pesquisada? O diálogo inicial teve como objetivo captar as motivações que levaram esses indivíduos a ingressarem na carreira pública:

Na verdade, eu já havia tentado outros concursos...pela possibilidade de ter melhores condições salariais e uma qualidade de vida melhor pra mim e pra a minha família. Eu realmente (...) eu sempre tive poucas perspectivas de sair da cidade. (FD1- José)

É porque eu não sou da cidade...aí, na época, eu queria vir pra cá, casar e arrumar um emprego...mas como acho uma cidade pequena e com poucas oportunidades em relação a emprego, optei por fazer o concurso público mesmo... (FD2 - Ingrid)

No FD1, José não fez qualquer menção ao desejo de desempenhar determinado trabalho ou profissão, mas sim, o de buscar uma “*qualidade de vida melhor*” (seleção lexical explícita), aliado às suas motivações pessoais de permanecer na cidade na qual se localiza a instituição, uma cidade do interior, assim como Ingrid, quando relata no FD 2, claramente, seu desejo de “*vir pra cá*”, “*casar*” e “*arrumar um emprego*”.

Os entrevistados fizeram, também, por diversas vezes, o uso da figura da *cidade*. Para Saraiva (2009), a cidade:

é mais do que um aglomerado de pessoas sobre um dado espaço geográfico; tem uma dinâmica processual coletiva alimentada continuamente por componentes individuais e culturais que implicam a construção de uma identidade local, o que se refere à cidade em si e à gestão desse complexo (SARAIVA, 2009, p.103).

No FD2, Ingrid utiliza de léxicos e seleções lexicais, como “*pequena*” e “*de poucas oportunidades*” para caracterizar a cidade. Nota-se, ainda, que os discursos utilizados pelos entrevistados para referenciar a cidade assumem um caráter de identidade e pertencimento, mas, ao mesmo tempo, foram proferidos em um perceptível tom melancólico e reflexivo no momento da entrevista, como se estivessem “aprisionados” na cidade, mas por opção. A manifestação do interesse pessoal desses servidores de permanecer na cidade representa um fator favorável para a permanência dessas pessoas na instituição, reduzindo a possibilidade de que venham a solicitar uma redistribuição por questões de localização, e, conseqüentemente, a rotatividade (pelo menos a nível institucional).

Além do desejo de permanecer na cidade, a maioria dos entrevistados apontou os atrativos da carreira pública (como as oportunidades de carreira, as condições salariais, e, sobretudo, a *estabilidade*) como principal motivação para ingressarem no serviço público: “*O motivo principal que me fez prestar concurso foi por causa da estabilidade de emprego e financeira.*” (FD3 - Poliana), “[...] *principalmente a segurança e a estabilidade, com certeza.* (FD4 - Amanda).

O discurso da segurança, representado pelo léxico *estabilidade* está presente nos FDs 3 e 4, os quais constroem um percurso semântico ligando seus enunciados a um contexto social de produção do discurso ainda marcado pela instabilidade de oferta de emprego no país. Confirmando o contexto de tais falas, Anny, Albrecht e Krawulski (2011) apontam que, apesar dos esforços, muitos trabalhadores permanecem sob a ameaça de perderem seus empregos, devido ao caráter transitório e efêmero, próprio da contemporaneidade que é transposto e reproduzido nos contextos e relações de trabalho.

[...] eu fiz esse concurso quando eu ainda tava na faculdade, a gente quer sair empregado e tudo mais...e querendo ou não, a carreira pública passa muita segurança, de certa forma. Então eu fiz por isso, mas eu trabalhava em uma empresa privada [...] eu acreditei que aqui seria uma oportunidade de ter uma segunda chance. (FD5 - Larissa)

[...] no caso, meu pai era servidor público, então, ao longo da minha vida, eu sempre observei essa questão das vantagens de você ser um servidor público [...] (FD6 - Miguel)

Analisando os FDs 5 e 6, é possível perceber que os enunciadores posicionam-se em concordância com discurso hegemônico da sociedade, de que “o setor público é visto como grande atrativo pelos trabalhadores”. Enquanto Larissa afirma que “*a carreira pública passa muita segurança*” (FD5) com um tom de certeza e confiança, Miguel atribui (implicitamente) no FD6 seu interesse pela carreira pública ao desejo de seguir os passos do pai, ao perceber “*as vantagens de você ser um servidor público*”.

É interessante mencionar que, de acordo com os dados relativos à faixa etária dos entrevistados (tabela 3), Miguel e Larissa possuem, no mínimo, uma década de diferença de idade. Porém, nasceram entre as décadas de 1980 e 1990, pertencem à mesma geração (a geração Y), e as décadas de 2000-2010 são suas referências para entrada no mercado de trabalho. Para Nascimento e Oliveira (2013), essa é uma geração

altamente qualificada e que cresceu com a ideia de competitividade, e dão significativa importância para a construção própria da carreira, desvinculada de uma instituição específica. Logo, essas pessoas enfrentaram um competitivo processo seletivo para ingressar na carreira pública, já certos dos benefícios que teriam, o que foi perceptível na firmeza de suas falas.

Anny, Albrecht e Krawulski (2011) também apontam que as escassas ofertas de emprego parecem não corresponder às demandas que emergem com a melhoria educacional da população, corroborando com a fala de Larissa, quando esta, ao utilizar a seleção lexical “*a gente quer sair empregado*” [da faculdade], fez referência à concordância com o discurso hegemônico da sociedade de que “as pessoas estudam para alcançar melhores empregos”. Os autores ressaltam que esse avanço educacional da população é, também, resultado da criação de políticas governamentais de incentivo ao ingresso no ensino superior, seja no âmbito privado (através do financiamento facilitado das mensalidades, por exemplo), seja no âmbito público, por meio de projetos que visam à expansão na oferta de vagas, como o Reuni.

Após ouvir as motivações relatadas pelos sujeitos entrevistados para optar pela carreira pública, buscou-se ouvir o relato dos entrevistados acerca de suas primeiras impressões quando do ingresso, partindo do pressuposto de que esses indivíduos entraram no serviço público dotados de uma expectativa (a princípio, de estabilidade e segurança, de acordo com suas falas iniciais), e que passaram em um concorrido processo seletivo para ocupar o cargo.

Quando eu entrei, foi minha primeira experiência no serviço público e eu esperava que fosse mais organizado. Eu fiquei muito decepcionada...mas, o setor em si, estava com uma chefia que não tinha tanta experiência, o serviço era feito de uma forma que eu não concordava muito, mas eu fui levando a situação e fiquei até quando deu pra ficar. (FD7 – Gisele)

A fala de Gisele demonstra sua decepção com o serviço público em termos de organização, assumindo explicitamente uma postura de discordância pessoal com os procedimentos de trabalho praticados, trazendo, também, em seu discurso, um implícito subentendido de que não concordava com a forma de trabalho adotada pela chefia da

época, a qual a entrevistada apontou que “*não tinha tanta experiência*” (seleção lexical explícita).

Após a abordagem das primeiras impressões desses trabalhadores em relação à carreira pública de uma maneira geral, para dar prosseguimento a esta etapa da análise do local de fala, buscou-se apresentar o ambiente de pesquisa - no caso, o setor de folha de pagamento da instituição, uma divisão administrativa, responsável por efetuar diversas rotinas de cadastro e pagamento, como: cálculos, recálculos, conferências e lançamentos de: progressões, incentivos, auxílios, benefícios, adicionais, gratificações, nomeações/exonerações de cargos de confiança e funções gratificadas, substituições de férias, alterações/exclusões/inclusões de férias, pensões, cessões, remoções, afastamentos, licenças, admissões, exonerações, vacâncias, redistribuições, aposentadorias, falecimentos, dentre outros assuntos relacionados, previstos na Lei 8112/1990, a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas Federais.

Para o estudo em questão, mais importante do que a descrição técnica do setor, está a descrição subjetiva do referido setor através das falas dos sujeitos que nele atuaram ou atuam, para entender o contexto de produção da rotatividade de pessoal, o objeto de estudo. Qual é a visão que esses trabalhadores possuem do setor e do tipo de serviço realizado? Qual é o sentimento das pessoas que ingressam na instituição e são lotados no setor de folha de pagamento de pessoal?

Com a finalidade de compreender as principais motivações dos indivíduos para trocar seus postos de trabalho ou deixar voluntariamente as organizações, estudiosos mencionam um conjunto de fatores, não só intrínsecos, mas também questões relacionadas às características do trabalho (QUEIJA; SILVA, 2014), conforme mencionado no referencial, ao passo que analisar as características do trabalho realizado no setor, a partir do ponto de vista dos entrevistados, emerge como uma significativa fonte de informações para se analisar a problemática da rotatividade. Os discursos ganharam, perceptivelmente, um tom de “tensão” no momento em que os entrevistados foram solicitados a falar de seu primeiro contato com o setor de folha de pagamento e a descrever suas primeiras impressões, assim como o tipo de trabalho:

A primeira impressão foi que era um setor com muito trabalho, com tarefas complexas e de muita responsabilidade, e que seria necessário

um bom treinamento para a realização das atividades [...] (FD8 – Poliana)

No começo, eu acho que a gente assusta um pouco, por que...primeiro, que você não sabe do que se trata, é tudo muito novidade, e é muita informação pra assimilar ao mesmo tempo [...] assim...as pessoas é que têm que te ensinar, não existe nada pra você ler, nenhum suporte além da ajuda dos colegas de trabalho. (FD9 – Larissa)

A primeira impressão que eu tive é que a Folha de Pagamento é um setor que demanda muito conhecimento técnico e requer tempo para a pessoa aprender o serviço. E que não basta aprender o serviço, a pessoa tem que se identificar com o mesmo para poder permanecer. (FD10 – Geraldo)

Os percursos semânticos e as escolhas lexicais utilizadas pelos entrevistados para descrever o primeiro contato com o serviço denotaram a um sentimento de receio e dificuldade, como se pôde observar nos FDs 8 a 10: “*a gente assusta*”, “*não existe nada pra você ler*”, “*tarefas complexas*”, “*requer tempo para a pessoa aprender o serviço*”. Ainda sobre tais fragmentos, percebe-se a utilização excessiva e explícita do adjetivo “muito” para descrever as demandas do setor, denotando a esses léxicos, um caráter de intensificação: “*muito trabalho*”, “*muita responsabilidade*”, “*muito conhecimento técnico*”. Construções semelhantes foram observadas em praticamente todas as falas que descrevem o tipo de trabalho desenvolvido no setor:

A princípio, eu fiquei um pouco assustada com a quantidade de serviço e da forma com que era passado também, porque não tinha uma divisão certa de tarefas: ‘isso é de fulano, isso é de beltrano’...então, foram me passando de tudo de uma vez, e logo de cara foram me colocando pra fazer, e sem conferir. Isso me deixou um pouco assustada. Depois eu fui me familiarizando com o trabalho e até comecei a gostar do serviço em si. (FD11 – Márcia)

[...] eu sempre tive muita familiaridade com o administrativo porque eu também trabalhava em empresas, em áreas administrativas. Então, quando me convidou pra vir pra folha, eu não hesitei. Eu não fui surpreendido pelo trabalho, eu sabia o que era. Eu fui surpreendido pela falta de organização quando eu cheguei. Quando nós chegamos, tinham pendências, assim (...) Eu cheguei na folha em 2012, e a gente começou a trabalhar numa corrida contra o tempo [...] e de 2012 até 2014...2015, a gente trabalhou com muita pendência [...] Eu achei que, a partir daí, parece que foi menos pesado, mas o momento inicial foi muito confuso. (FD12 – José)

Mais uma vez, os entrevistados mencionaram a falta de organização dos trabalhos e a quantidade de serviço, o que causou esse “susto” inicial, conforme é possível perceber pela expressão metafórica “*‘logo de cara’ foram me colocando pra fazer*”, que remete a “imediatamente, logo no início”, utilizada por Márcia. Ainda, as construções lexicais utilizadas pelos trabalhadores, tanto no FD11 quanto no FD12 foram proferidas em tom angustiante, denotando uma situação de trabalho sob pressão e receio: “*o momento inicial foi muito confuso*”, “*foram me passando de tudo de uma vez*”, “*a gente começou a trabalhar numa corrida contra o tempo*”, “*a gente trabalhou com muita pendência*”.

Em sua fala final no FD12, José ressalta que, após ter passado um período de quase 3 anos, “*parece que foi menos pesado*”. Logo, não foi apenas uma impressão inicial, foram anos de trabalho com esse sentimento. Já Márcia, no FD11, disse que depois de um tempo, foi se familiarizando com o trabalho e até começou a gostar, mas na fala “*até comecei a gostar do serviço ‘em si’*”, indica um implícito pressuposto de que, com o tempo, o entrevistado passou a gostar *somente* do serviço, caso contrário, não seria necessário frisar o “*em si*”. Ou seja, a pessoa pode gostar do serviço desenvolvido em um setor, mas não, necessariamente, gostar de trabalhar *no* setor.

Algumas situações aqui descritas foram vivenciadas também pela pesquisadora, por se tratar de seu local de trabalho, caracterizando a observação participante. Tal fato facilitou a análise de implícitos, expressões e até mesmo de sentimentos existentes nas falas dos entrevistados, principalmente acerca da sobrecarga de trabalho e da constante pressão sofrida pelos servidores do setor, por diversos fatores: aconteça o que acontecer, o pagamento não pode atrasar, o sistema operacional do governo é padronizado, obrigatório e está em constante atualização, falta capacitação, o quadro de servidores aumenta ao longo dos anos e nem sempre o quantitativo de operadores de folha de pagamento acompanha esse crescimento, dentre outros pontos. E tudo isso aliado ao novo padrão gerencial, que exige cada vez mais do servidor público, prezando pela qualidade, agilidade, eficiência e eficácia.

Logo, os discursos dos entrevistados reforçam a ideia de que a reforma gerencial transferiu tecnologias de gestão do setor privado para o setor público, deixando, às vezes, de considerar as peculiaridades do trabalho e do trabalhador, e que nesta

perspectiva, essas mudanças não levam à modernização importante e necessária no processo de gestão da área pública, e sim, apresentam uma ameaça à saúde e ao bem estar do servidor, pois o nível e característica da pressão por desempenho desconsideram a lógica própria do serviço público com profundo impacto na subjetividade e nas relações de trabalho (FERREIRA *ET AL.*, 2011; SIQUEIRA; MENDES, 2009, TRAESEL; MERLO, 2014).

Ainda sobre o tipo de trabalho desenvolvido no setor, os entrevistados foram solicitados a classificar as atividades desempenhadas quanto ao grau de dificuldade, complexidade e responsabilidade (alto, médio ou baixo). De maneira geral, os pontos de vista variaram ao classificar o grau de dificuldade e complexidade das tarefas, ao passo que as respostas estavam muito ligadas ao tipo de afinidade/facilidade que declararam ter com o serviço:

Bom...cada um tem sua facilidade em determinada área, mas para mim, que não era minha facilidade, eu acho que precisaria repetir as rotinas mais complexas diversas vezes com alguém acompanhando, né...pra ter mais segurança de que tava fazendo corretamente. (FD13 – Pedro)

Médio...eu me identificava muito com o serviço, né...então quando você se identifica com as coisas, o grau de dificuldade alto não existe, porque você se envolve com aquilo. (FD14 – José)

Outra variação observada foi no quanto a possibilidade do “erro” se torna relevante para o entrevistado ao classificar em graus as tarefas, conforme reforça o enunciado discursivo de Antônio no FD15: *“mesmo que seja um procedimento simples, né, de pouca dificuldade e de pouca complexidade, se você erra cinco reais na folha do servidor, tem gente que já apronta um ‘auê’ ”*.

Alguns depoimentos, a seguir, seguem a mesma linha:

[...] a gente até brinca lá na folha que, às vezes, uma coisa não é difícil, mas é trabalhosa. Então, tem coisas que são muito simples, que é uma conferência, ali, rapidinho...tem coisas que são muito trabalhosas, que demandam muitos procedimentos...eu acho que têm os três graus. (FD16 – Regina)

Depende. Por exemplo, um pagamento de adicional noturno: não é complexo. Tendo a carga horária e documentação correta, é tranquilo. Mas você pegar, às vezes, uma decisão judicial, uma pensão alimentícia...que às vezes o juiz começa: ‘um terço do um quarto do não sei o quê’ nossa, aí é de uma complexidade muito maior. (FD17 – Amanda)

Outro ponto que chamou atenção nesta parte da entrevista foi a forma com que a maioria dos trabalhadores descreveu o sentimento em relação ao grau de responsabilidade para com a execução das atividades do setor:

[...] é alta, você mexe com a vida financeira das pessoas, e quando elas não ficam satisfeitas, elas te abordam de uma forma muito agressiva...então, é como se você estivesse mexendo com o coração das pessoas.(FD18 – José).

[...] às vezes, chegam pessoas muito exaltadas, porque mexe diretamente com o bolso, né...então, às vezes a pessoa chega exaltada, acha que tá levando prejuízo, às vezes a pessoa não entende, então, assim...você tem q ser tranquilo pra conseguir explicar, tirar as dúvidas da pessoa. (FD19 – Ingrid)

[...] a gente mexe com financeiro, então qualquer erro, qualquer incorreção, digamos assim, o estrago é grande, a insatisfação é grande, e é um efeito praticamente imediato. Se você paga a mais ou se você paga a menos uma pessoa, aquilo ali, no mês seguinte a pessoa está te apontando aquele erro, ou por auditoria, passado alguns tempos. (FD 20 – Miguel)

Os FDs 18 a 20 apresentam nuances linguísticas muito significativas para a análise. Em primeiro lugar, aparece um percurso semântico de unidade em relação ao grupo de trabalhadores que lida diretamente com pagamento de pessoal. Os discursos desses trabalhadores aparecem na terceira pessoa, denotando um sentimento de solidariedade a eles próprios por serem tão cobrados quando cometem um erro que poderá afetar diretamente a vida financeira das pessoas - que, conforme relatam os entrevistados, não aceitam nada bem: “no mês seguinte, *a pessoa está te apontando aquele erro*”, “*o estrago é grande*”, “*a insatisfação é grande*”, “*às vezes, chegam pessoas muito exaltadas*” e “*te abordam de uma forma muito agressiva*” são seleções lexicais associadas nos FDS 18 a 20 às pessoas (usuárias do serviço e lesadas de alguma forma).

A interdiscursividade se faz presente como estratégia discursiva no FD 19 de Ingrid, na construção: “*mexe diretamente com o bolso*” [do servidor], pois só remetemos o bolso ao dinheiro devido aos saberes pré-construídos pela construção coletiva. Ainda, acerca das dificuldades de se trabalhar com pagamento, no FD20, José faz, o uso do léxico “*coração*” de forma metafórica para referenciar a “*vida financeira*” do trabalhador, de forma a ressaltar que o pagamento assume caráter *vital* para as pessoas,

e a gravidade que um erro de um operador de folha pode representar. Tal discurso é reforçado pelo FD a seguir:

[...] por mais que a gente tenha aquela preocupação de fazer tudo certinho, né...pode acontecer algum engano. Então fica uma preocupação, principalmente porque você está mexendo com recurso financeiro. É o valor que a pessoa precisa pra se manter, pra viver...então às vezes você fica preocupado em cometer algum erro que vá prejudicar uma pessoa. Isso é algo bem difícil (FD21 – Amanda).

Outro ponto a destacar quanto à percepção dos entrevistados acerca do tipo de trabalho desenvolvido no setor é o grau de responsabilidade que os mesmos atribuem à função de chefe do setor de folha de pagamento, e mesmo representando uma possibilidade de elevar o salário, poucos servidores manifestaram interesse em assumir tal cargo. “*Não, porque eu não teria condições de gerenciar os processos lá não.*” (FD22 – Pedro); “*Não, porque eu não tenho...domínio [...] eu tenho outras intenções, eu acredito que não seja o meu perfil também...*” (FD23 – Larissa).

Outros discursos remeteram ao mesmo posicionamento, enumerando, também, justificativas para a recusa de um cargo de chefia na folha de pagamento:

Eu substituí meu chefe por alguns períodos, e é uma pergunta meio complexa de ser respondida, porque durante o período que eu o substituí, eu só tive problemas pra resolver. Só problemas! Então, pela experiência que eu tive, eu não aceitaria ser chefe do setor [...] (FD24 - Geraldo)

Não, porque a responsabilidade é muito alta e financeiramente, não compensa. E eu acredito, também, que para ser chefe da folha, tem que ser uma pessoa com bastante experiência na área e que traga uma bagagem muito ampla, uma visão de ampla de todos os serviços executados em uma folha de pagamento. (FD25 - Poliana)

Não. [...] a hierarquia superior, eu não gostaria de trabalhar junto...da forma como o trabalho era feito. Essa questão de relacionamento mesmo. Pra mim não daria. (FD26 - Letícia)

Mais uma vez, observam-se posicionamentos semelhantes de trabalhadores de uma mesma geração, no caso, a geração Y. Nascimento e Oliveira (2013) apontam que estes servidores, de maneira geral, não se interessam por uma função gratificada, pois consideram que a remuneração não compensa a responsabilidade, o aumento de trabalho

e a sujeição à política institucional, posicionamentos observados de forma explícita nos FDs 24 a 26.

Ainda sobre o contexto de produção dos discursos, procurou-se analisar as percepções dos entrevistados acerca das condições de trabalho no setor, abordando os fatores mencionados na figura 4 do subitem 2.3, (a satisfação no trabalho, a política salarial e de benefícios e as oportunidades de progresso profissional e tipo de supervisão/gerenciamento) considerados, de acordo com a literatura, fatores que influenciam na intenção de rotatividade, ao passo que as questões dessa parte da entrevista buscaram abordar tais pontos. É válido ressaltar que nesse momento foi dada pouca ênfase a questões como salário e carreira, já que são previstas em leis específicas e de conhecimento dos candidatos ao prestar o concurso.

Outras questões levantadas foram acerca das condições de trabalho no setor, relacionadas à satisfação com o ambiente de trabalho. Para Handel (2005), a satisfação no trabalho está fortemente associada ao “trabalho interessante”, às recompensas materiais, às condições de trabalho e à qualidade das relações interpessoais no local de trabalho, e para outros autores, ao vínculo afetivo positivo com a empresa, que engloba: satisfação com chefias, colegas, salário, oportunidades de promoção e tarefas realizadas, (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004; SIQUEIRA, 2005).

Siqueira (2005) aponta, também, que há evidências de que empregados com altos níveis de satisfação com o trabalho apresentam menor índice de faltas, melhor desempenho, maior produtividade e menor intenção de deixar a organização, e partindo da intenção de analisar essa relação de satisfação no trabalho com a rotatividade, foram elaboradas questões nesse sentido (especificamente, espaço físico, material de trabalho, capacitação e relacionamento). Em termos de espaço físico, observou-se nitidamente um período em que o espaço físico foi um fator de grande descontentamento por parte dos trabalhadores:

Eu acho que lá, o que favorecia para gerar um ambiente mais assim...tenso, era o tamanho do setor. Muita gente em um setor só! Por que um fala no telefone e atrapalha o outro, desconcentra...como a folha é um setor de cálculo, e necessita de silêncio, a sala era compartilhada, então às vezes o outro setor conversava muito, colocava música...tudo isso atrapalhava. Tinha muito atendimento

externo no outro setor, enquanto o nosso não demandava tanto atendimento ao público, e isso atrapalhava muito. (FD27- Márcia)

Em um primeiro momento, em termos de espaço, não era um espaço adequado pelo motivo de ser uma sala dividida por biombos, onde chegaram a trabalhar pelo menos entre 15 a 18 pessoas (não lembro o número certo). Era um ambiente impossível de trabalhar, eu acredito que o pessoal fazia um pouco de milagre. (FD28 – Geraldo)

Os enunciadores dos FDs 27 e 28, nesse momento, apresentavam uma expressão de grande incômodo ao enunciar os discursos, criando um efeito interdiscursivo de dificuldade, quando da utilização dos léxicos “*milagre*” e “*tenso*” e da seleção lexical “*impossível de trabalhar*” para descrever o ambiente. Observa-se, ainda, no FD27 a utilização recorrente do léxico “*atrapalhava*” para se referir, mais uma vez, ao sentimento de incômodo em relação ao compartilhamento da sala com outro setor.

Outro depoimento nesse sentido permite observar detalhes adicionais e interessantes em relação ao ambiente de trabalho e sua interferência na questão da satisfação no trabalho:

É...eu presenciei dois ambientes de trabalho. No início, o setor de folha de pagamento praticamente era junto com outro setor. Eram separados somente por uma divisória, tudo muito apertado. Então, devido à quantidade de servidores dentro de um mesmo ambiente de trabalho e todos os setores faziam atendimento ao público, era quase impossível de trabalhar, devido a movimentação das pessoas, né, e também das conversas. E eu acredito que em um setor de folha de pagamento deve ter total atenção e concentração para executar as tarefas. Mas, depois de um tempo, houve a separação desses setores e aumentou o espaço [...], tornando-se um ambiente muito agradável e saudável. (FD29, Poliana)

Inicialmente, o enunciado é muito semelhante aos FDs 27 e 28, destacando, inclusive a questão das *conversas* e de ser um ambiente “*impossível de trabalhar*”. Porém, na fala final, Poliana destaca que houve uma alteração no ambiente de trabalho, onde ocorreu a separação dos setores e ampliação do espaço, “*tornado-se um ambiente muito agradável e saudável*”. Nesse momento, a expressão facial da entrevistada transformou-se nitidamente, de “*tensa*” para “*aliviada*”, demonstrando o quanto o ambiente de trabalho (pelo menos, no ponto de vista deste trabalhador) é importante em termos de satisfação, modificando a fala em dois extremos, quando classificava o

ambiente como “*impossível de trabalhar*” e passou a ser “*um ambiente muito agradável e saudável*”.

A questão da interferência do ambiente na satisfação com o trabalho foi um posicionamento observado em relação à maioria dos entrevistados, porém é válido ressaltar que são posicionamentos muito pessoais, ao passo que um entrevistado afirmou que não se incomodava com o ambiente:

[...] embora os colegas se sentissem incomodados com ruídos, essas coisas, esse tipo de coisa nunca me incomodou. O que me incomodava lá na folha naquele momento eram as condições de mobiliário. Porque a gente estava em umas baias, com a cara pra parede, e aquilo não era muito legal. Mas, o espaço físico para o volume de pessoas, aquilo nunca foi um problema para mim, embora muitos sempre vissem como um problema. Eu sempre gostei de estar em meio a muita gente. Eu me sinto confortável em meios cheios. (FD30 – José)

É interessante observar a interdiscursividade contida na fala de José quando o mesmo utiliza o léxico “baia”, que, pelo contexto discursivo, remete a seu significado de “tapume ou gradeamento utilizado para isolar ou separar um espaço” (FERREIRA, 2010), mas que pode ser associado a seu outro significado, de “tabique / trave que, nas cavalarias, separa os cavalos” (FERREIRA, 2010), que, se remetido ao contexto, ressignifica-o de forma a criar uma ideia de comparação do trabalhador com “animais em suas baias”.

Em relação a materiais de consumo, a maioria dos entrevistados não considerou ideais, mas sim, suficientes: “A gente não trabalha em condições inadequadas. Pode melhorar? Sim, mas elas são suficientes”. (FD31, Miguel);

[...] eu tinha que ir na gráfica pra poder imprimir a folha de pagamento, porque não tinha condições, a impressora não suportava...mas...assim...no mais, tínhamos condições...tinha computador... (FD32 – Ingrid)

É interessante observar o enunciado do FD32, que apesar de relatar uma dificuldade com um material de trabalho, considera que “*tinham condições*” de trabalhar. Porém, ao analisar a construção lexical pronunciada de maneira reticente “*...tinha computador...*” pode-se observar, implicitamente, que eram condições mínimas

(por que o computador é um requisito mínimo e indispensável para se processar as folhas de pagamento) e que esse entrevistado se contenta em ter pelo menos as condições mínimas e suficientes para trabalhar.

Já, em termos de relacionamento no setor, excetuando os dois casos em que os entrevistados relataram ter trabalhado com somente mais uma pessoa no setor, que eram, no caso, seus superiores diretos (no ano de 2009), foi unânime o posicionamento de que a relação com os colegas de trabalho se apresenta um grande ponto positivo para o setor: “*Entre os colegas era super tranquilo, um lugar ideal para se trabalhar*” (FD33, Geraldo); “*Tivemos uma convivência muito boa e um trabalho em equipe bem positivo, de bastante cooperação entre os colegas de trabalho.*” (FD34 - Poliana). Observa-se nos dois discursos, construções lexicais contendo superlativos de forma a destacar um discurso de harmonia para descrever o relacionamento e a convivência no setor, como: “*super tranquilo*”; “*muito boa*”; “*bem positivo*”; “*bastante cooperação*”.

Foi solicitado, também, aos entrevistados, que falassem sobre a questão de capacitação e treinamento no setor, no intuito de analisar suas percepções, tanto acerca da necessidade, quanto da disponibilidade de recursos. Todos os entrevistados julgaram necessário um treinamento prévio e cursos de capacitação, e a maioria relatou não receber capacitação adequada para trabalhar no setor:

Sim. É necessário, muito necessário, porque é um sistema do Governo Federal que não é autodidático. O próprio Governo oferece alguns cursos, mas só esses cursos não são suficientes. No período que eu trabalhei no setor, a instituição não me ofereceu nenhum curso. Nem para mim, nem para os colegas que trabalharam comigo no período. (FD35 – Geraldo)

Não é o tipo de serviço que você pode pegar na prática, apesar de ser essa a realidade. Mas, se você pegar uma pessoa ‘crua’ pra aprender, sem nenhuma capacitação é muito difícil. É muito difícil! Então, você tem que ter curso, nem que seja capacitação online. Capacitação é fundamental, e é coisa que a gente não tem hoje. [...] A gente teve uma ou outra, partindo mais de iniciativas dentro do setor, mas com certeza a folha tinha que estar preparada – principalmente considerando a rotatividade que a gente tem, que é uma realidade, né, - a gente tinha que estar mais preparados no sentido de capacitar o servidor. (FD36 – Miguel)

são cursos que não se traz de fora...não se traz de curso técnico, nem de faculdade...né, são cursos específicos e que fazem falta: o e-social, por exemplo, GFIP, do próprio siape, siapenet, dw, extrator...o setor ainda não me forneceu nenhum. (FD37 – Larissa)

Percebe-se, mais uma vez, através dos FDs 35 a 37, um percurso semântico estruturado a partir do tema do sofrimento, observando-se a utilização de construções lexicais com repetições denotando extrema importância, como: “*É necessário, muito necessário!*”; “*sem nenhuma capacitação é muito difícil. É muito difícil!*”.

A partir das respostas dos entrevistados, pôde-se perceber que a questão da capacitação é outro ponto deficiente no setor, e que merece maior atenção, pois uma organização que oferece oportunidades para qualificar e aperfeiçoar seu quadro de pessoal, adotando uma política de valorização do conhecimento, estará oferecendo condições para que seus funcionários criem vínculos organizacionais (CASTRO, 2016). Além disso, tais condições podem reforçar ou favorecer a formação da identificação, da idealização, e dos sentimentos de pertença e de reconhecimento. Por outro lado, a deficiência nas ações de capacitação, conforme relatado, pode gerar uma grande insatisfação por parte dos trabalhadores, podendo contribuir para o aumento da taxa de rotatividade de um setor.

Diante da descrição das atividades desenvolvidas no setor, assim como das condições de trabalho, é válido mencionar o padrão apontado no estudo de Houkes et al (2001), o qual, hipotetizou, dentre outros pontos, que a motivação intrínseca do trabalho é predita pelas características da tarefa e que esse padrão de relações parece ser bastante estável em vários grupos ocupacionais, e esta parte da entrevista, quando os entrevistados falam sobre suas atividades e descrevem seus sentimentos em relação ao trabalho desenvolvido no setor, em diversos aspectos, está em consonância com grande parte das teorias existentes sobre motivação.

Por fim, ressalta-se que o fator da relação com superiores com o grau de satisfação no trabalho (também relacionado com a rotatividade) será tratado mais adiante, na categoria que trata das causas, devido à constatação de que foi a principal causa da rotatividade de pessoal no período estudado, de forma a não tratar a questão de forma repetitiva.

Após registrar as impressões dos trabalhadores ao ingressar no serviço público e no setor de folha de pagamento, as questões seguintes buscaram traçar, de acordo com a opinião dos entrevistados, um perfil compatível com as demandas de trabalho, verificando, também, o julgamento de cada entrevistado quanto à adequação de seu próprio perfil para atuar no setor. Tais questionamentos (quanto ao perfil ideal de

trabalho) também foram direcionados à chefia do setor, ao passo que todo e qualquer dirigente, independentemente do nível hierárquico em que se encontra, lida com o comportamento humano. Logo, está continuamente avaliando o desempenho de seus subordinados, e com base nessa avaliação, a cada momento, traça (mesmo que mentalmente) o perfil de desempenho de cada um de seus funcionários, e possui uma ideia de seus pontos fortes e fracos (MATOS, 19--).

As respostas foram diversificadas. Enquanto alguns alegaram não gostar ou não ter perfil para o trabalho desde o início: *“eu não gostava do trabalho, em si, não. Não me identificava”* (FD38 – Pedro), outro grupo mencionou que começou a gostar depois de algum tempo: *“No início, eu não me identificava e achava que eu não tinha perfil...e...portanto, eu não gostava...mas, com o tempo, na época, eu até comecei a gostar...”* (FD39 - Poliana), e outros, alegaram gostar:

Totalmente! É uma coisa que eu gosto de fazer, me identifico muito com as atividades realizadas, é...sei que há as dificuldades e contratempos em relação ao setor, não descarto isso. Mas eu me identifico com o serviço sim. (FD40 – Miguel)

Eu gosto. Apesar de ser bem rotineiro, né...varia, assim, o quantitativo de cada coisa que a gente vai fazer, às vezes surge alguma coisa que é nova...mas, no geral, é bem rotineiro...mas eu gosto sim! (FD41 – Antônio).

Através da análise lexical, e possível observar que, enquanto enunciadores dos FDs 38 e 39 utilizaram os tempos verbais no pretérito, indicando o implícito pressuposto de que já saíram do setor, as construções verbais dos FDs 40 e 41 estão em tempo presente, também, um implícito pressuposto de que esses trabalhadores ainda estão no setor, que pode estar relacionado com o fato de que afirmaram gostar do serviço. É válido ressaltar que a pergunta não indicava nem induzia respostas em quaisquer tempos verbais.

Para finalizar a análise do lugar de fala, foi solicitado que os entrevistados descrevessem um perfil de “trabalhador ideal” para atuar no setor de folha de pagamento. As respostas foram muito semelhantes, sendo boa parte destas, enfáticas em relação à necessidade de que o indivíduo detenha uma certa habilidade (ou pelo menos, afinidade) com cálculos: *“é totalmente necessário ter afinidade com cálculo, até porque 80% do trabalho é cálculo ali, né...”* (FD42 – José), *“Pra quem entra, tem que*

ter, eu creio, que...experiência com cálculos e planilhas para ajudar no processamento". Alguns depoimentos, a seguir, apontam a mesma necessidade:

[...] Tem que ser uma pessoa que gosta, realmente, de cálculo, porque, se não gostar, não tem como sobreviver ali...porque é cálculo o dia inteiro...apesar de a gente brincar muito, tem que ter um pouco de concentração, porque é muito fácil errar...(FD43 – Antônio)

[...] você tem que ter uma certa afinidade com cálculo. Apesar de, atualmente, a gente trabalhar com rotinas automatizadas de cálculo, eu acho que a pessoa não pode ter medo de números. Mas eu falo que da afinidade com cálculos no sentido de deduzir as coisas...não é você pegar e calcular na calculadora, é você entender o raciocínio de como se chega a um determinado valor, ou seja, você aprender muitas bases de cálculo, porque os cálculos, na folha, eles não são complexos, basicamente: soma, multiplicação, subtração e divisão. Não é uma coisa complexa de ser feita, mas a complexidade se dá de você entender as bases de cálculo. Então, afinidade com cálculo, seria nesse sentido, né...uma pessoa que goste de raciocínio lógico seria o perfil ideal (FD44 – Miguel).

Além da afinidade com cálculos, características como responsabilidade, iniciativa e discrição, também foram apontadas pela grande maioria dos entrevistados, inclusive pelo chefe de setor:

Eu acho que tem que ser uma pessoa responsável, é...tanto pelos aspectos dos cálculos, em si, quanto por se perceber parte daquela equipe, e ver que tá todo mundo sobrecarregado e que se você não fizer sua parte, vai sobrecarregar mais ainda. Então, responsável nesses dois aspectos. (FD45 – Antônio)

[...] tem que ser uma pessoa que seja discreta, porque a gente trabalha com muitas informações confidenciais, e precisa ser uma pessoa de iniciativa, porque são muitas demandas e diferentes demandas. Se você não tem iniciativa, você não vai ter um rendimento.[...] tem pessoas que não têm iniciativa de pegar as coisas para fazer. Ou seja, a pessoa que trabalha só sobre o que é demandado. [...] na folha, ele não se encaixa. (FD46 – Miguel).

Por fim, ainda descrevendo as características que julgam necessárias para se trabalhar na folha de pagamento, alguns enunciadores produziram construções sintáticas interessantes para relacionar trabalho e servidor público: “*Tem que se identificar com o serviço e a pessoa tem que gostar de trabalhar, porque é um setor que se trabalha muito*”. (FD47 - Geraldo). No FD47, Ao afirmar que a pessoa “*tem que gostar de*

trabalhar”, Geraldo faz referência, implicitamente, a um discurso hegemônico da sociedade, de que “o servidor público não gosta de trabalhar”. Reforça, ainda, que, na folha de pagamento se trabalha “ *muito*”. Mais uma vez, como em diversos pontos da entrevista, um enunciador utiliza o léxico *muito* de forma a destacar a quantidade excessiva de trabalho no setor. A seguir, apresenta-se um depoimento semelhante, de outro entrevistado, reforçando o discurso hegemônico da sociedade quanto ao estereótipo do servidor público, porém, de forma explícita:

Primeiro, ele tem que gostar de trabalhar, né... Tem que ser dinâmico. Porque a folha não é o tipo de lugar que se encaixa naquele estereótipo de servidor público. A demanda é muito grande, então você precisa contar muito com os colegas [...] (FD48 – José).

De acordo com os estudos de Ferri (2003), estereótipos negativos são historicamente associados à imagem do servidor público, sendo este caracterizado como “o trabalhador que não trabalha”, ineficiente, incompetente, desestimulado, improdutivo, acomodado, relapso, faltoso, moroso, e prestar um mau atendimento. Os FDs 47 e 48 são dotados de construções são interessantes, pois são enunciações vindas de servidores públicos, que de certa forma, reconhecem o discurso hegemônico da sociedade sobre eles próprios.

Em síntese, a análise do lugar de fala contextualizou a produção dos discursos, tanto acerca dos sujeitos discursivos (não o indivíduo propriamente dito), mas do sujeito que se constroi através discurso (PEREIRA; BRITO, 2009), quanto à localização desses sujeitos no ambiente de trabalho e suas percepções acerca do mesmo, dando condições para trabalhar na segunda categoria de análise, a qual tratará das possíveis causas do fenômeno da rotatividade.

As Causas da rotatividade no setor de folha de pagamento

Portando as informações referentes ao contexto de produção da rotatividade, iniciou-se a presente etapa da AFD que, que tem por finalidade identificar especificamente as causas da rotatividade. Portanto, diferentemente da análise da categoria do local de fala, em que foram entrevistados tanto os trabalhadores que saíram

do setor quanto os que ainda permanecem, essa parte da entrevista só foi realizada com trabalhadores que já haviam deixado o setor. Logo, o diálogo inicial foi bem específico ao questionar aos entrevistados acerca da principal motivação que os levaram a deixar o mesmo.

É válido ressaltar que, conforme já exposto na etapa 1 da presente análise, houve uma predominância de pessoas que trocaram de setor sobre as demais formas de saída. Ao serem questionadas acerca do principal motivo para terem pedido para sair do setor, ou sobre o principal ponto negativo do setor, em alguns casos, foram obtidas as seguintes respostas: “*Foi porque eu estava tendo uns desentendimentos...dentro do setor.*” (FD49 – Ingrid). “*Relacionamento. Porque as tarefas, em si, eram tranquilas*” (FD50 – Leticia). E ainda: “*às vezes tinha problemas com um integrante da equipe, que tinha problemas de relacionamento.*” (FD51 – Amanda)

Logo, pela análise dos enunciados dos FDs 49 a 51, os entrevistados alegaram ter solicitado a saída do setor devido a problemas de relacionamento, mas não especificaram com quem. Foi perceptível um silenciamento por parte desses entrevistados, e pelo clima de tensão gerado nesse momento, optou-se por não questioná-los. Porém, mais a diante, no decorrer da entrevista, perguntou-se, intencionalmente, a essas pessoas, se elas tiveram algum problema de relacionamento com colegas de trabalho no setor – descartando-se as relações de subordinação – e essas mesmas pessoas deram as seguintes respostas: “*Não.*” (FD52 – Ingrid). “[...] *eram colegas de trabalho excelentes! Tanto que são pessoas que eu mantenho próximas de mim até hoje (...).*” (FD53 – Leticia). E ainda: “*Se for somente com colegas de trabalho, não.*” (FD54 – Amanda).

Se compararmos os enunciados dos FDs 49 a 51 (em que os entrevistados alegaram ter saído por problemas de relacionamento dentro do setor) com os enunciados dos FDs 52 a 54 (em que negaram a existência de qualquer tipo de problema de relacionamento com colegas de trabalho), é possível identificar um implícito subentendido de que Ingrid, Leticia e Amanda saíram do setor por causa de problemas de relacionamento com superiores, justificando os silenciamentos percebidos e mencionados anteriormente.

Outros entrevistados, apesar de não apontarem explicitamente os problemas de relacionamentos com superiores como motivações que os levaram a solicitar a saída do setor, fizeram, ao longo da entrevista, alguns apontamentos no mesmo sentido: “*Houve um momento difícil na folha e foi por relação interpessoal...a questão de chefia da folha foi, em alguns momentos, decisiva pra a rotatividade*”.(FD55 – José). Outros depoimentos de trabalhadores demonstram, explicitamente, a insatisfação em diversos pontos, com relação a hierarquias superiores:

A primeira chefia era mais ‘sabe tudo’, só ela que sabia fazer, e era uma coisa assim...não tinha conversa: era o que ela dizia e pronto. Ela era a ‘tal’. Agora, a segunda chefia (acho que por eu ter pegado a gestão no início) já tinha um pouco mais de dificuldade...então, como eu diria...ela não tinha muita segurança e talvez isso representasse, na época, um problema para os subordinados, porque ficava trocando os procedimentos: ‘faz uma hora desse jeito, outra hora de outro jeito’...e não se chegava a uma conclusão.(FD56 – Letícia)

Eu acho que como foi uma pessoa que...assumiu uma chefia num momento onde ela (...) teve que passar uma coisa que ela não sabia, não dominava, para os outros...eu acho que ela não estava preparada, talvez, pra assumir a responsabilidade que ela teve...eu acho que talvez faltou um pouco de quem estava acima dela ajudá-la nesse momento...e eu acho que pode ter sido, sim, uma falha da própria instituição (FD57 – Ingrid).

Como os discursos fazem menções a insatisfações bem específicas com posturas de chefias e hierarquias superiores e as pessoas entrevistadas só tiveram a liberdade de falar mais abertamente diante do acordo de não serem, em hipótese alguma, identificadas, apesar de o período de análise compreender um espaço temporal de 10 anos, foi necessária uma análise mais detalhada de falas, períodos e detalhes mencionados que, de alguma forma, indicariam se as afirmações seriam todas direcionadas a uma única chefia específica (o que também poderia representar um resultado de pesquisa).

Analisando os FDs 56 e 57, a princípio, pode parecer que estão fazendo referência à mesma pessoa, pelas seleções lexicais descritivas que remetem a uma chefia insegura, como: “*ela não tinha muita segurança*”, “*eu acho que ela não estava preparada*”, e ainda “*teve que passar uma coisa que ela não sabia, não dominava*”. Porém, percebe-se que de que não se trata da mesma pessoa, diante de falas das mesmas pessoas, em outros momentos da entrevista:

[...] eu só tive uma chefia. [...] como na época que eu trabalhei lá, foi na implantação dos outros *campi*, e já tinha muito serviço...e eram só duas pessoas [...] no segundo mês que eu estava lá, pouquinho tempo, a outra pessoa (éramos só nós duas) já saiu de férias [...]. (FD58 – Ingrid)

Durante o período estudado, o setor de folha de pagamento teve 4 chefias distintas, sendo que nos anos de 2012, 2014 e 2017 ocorreram trocas de chefias, sendo tal dado extraído do banco de dados da instituição. Pela enunciação do FD58, se eram somente duas pessoas no setor, e esse enunciador não foi chefe da folha, assim como Letícia também não foi, tem-se o implícito pressuposto de que a outra pessoa era a sua chefia imediata, e que esta não se tratava de Letícia.

O único período em que a folha de pagamento funcionava com apenas 2 servidores, foi no ano de 2009, conforme os dados referentes aos quantitativos de servidores do setor (Tabela 1), já demonstrados na primeira fase da presente análise. Já no FD56, Letícia faz referência a duas chefias e, quando diz que, talvez a insegurança da chefia representasse, na época, um problema para “*os subordinados*”, a seleção lexical pronunciada no plural indica o implícito pressuposto de que a mesma só pode ter trabalhado em períodos em que a folha teve mais de um subordinado, ou seja: uma chefia e, no mínimo, dois subordinados. Ou seja, Ingrid e Letícia não trabalharam em períodos concomitantes.

Já, José, relata ter trabalhado com 3 chefias diferentes:

Com a primeira chefia, eu fiquei poucos meses...uns 2 meses...então, eu não tenho muito o que falar. As duas chefias seguintes tinham posturas diferentes...mas trouxeram coisas novas [...] houve uma troca de chefia que eu achei que eu iria embora do setor...por que...eu era mais ligado à chefia anterior, e eu senti que em um primeiro momento, isso chegou a ficar meio pesado pra chefia nova [...] Foi contornável, depois as coisas se amenizaram. (FD59 – José)

Eu tive dois chefes, cheguei em um momento de transição. Eram chefias bastante diferentes. Observei que uma chefia tendia ser mais conservadora, enquanto a outra estava mais presente, dava mais liberdade, buscava ensinar...era uma relação mais ‘ganha-ganha’ – ganhavam tanto a chefia quanto o servidor. (FD60 – Geraldo)

Pelo FD59 não dá para identificar a quais chefias José fez referência, mas sua fala demonstra explicitamente que o mesmo passou por uma fase de desconforto com uma das chefias: “*eu achei que eu iria embora do setor*”, “*eu era mais ligado à chefia anterior*”, e “*eu senti que em um primeiro momento, isso chegou a ficar meio pesado pra chefia nova*”. Já Geraldo, no FD60, também fez um comparativo entre duas chefias distintas, com as quais teve contato, utilizando léxicos totalmente opostos para descrever uma e outra chefia: “*uma chefia tendia a ser mais conservadora*” e a outra “*dava mais liberdade*”. Pela contrução semântica seguinte: “*era uma relação mais ‘ganha-ganha’ - ganhavam tanto a chefia quanto o setor*”, percebe-se um posicionamento ideológico explícito do entrevistado, favorável a uma liderança de caráter mais liberal em detrimento de uma de caráter conservador.

Ainda, em relação ao relacionamento com superiores, em outros fragmentos discursivos, alguns entrevistados demonstraram, explicitamente, insatisfações com outras hierarquias, que não a chefia imediata do setor, como se pôde perceber através do enunciado de Geraldo, quando questionado se voltaria a trabalhar no setor, respondeu: “*Eu trabalharia sim, só se houvesse uma troca na gestão (cargos acima do chefe do setor) e na forma em que o trabalho é conduzido*”. (FD61 - Geraldo)

Tal ponto de vista foi compartilhado de forma explícita por outros trabalhadores, quando questionados acerca da possibilidade de aceitarem um cargo de chefia no setor de folha de pagamento:

Na época, não. Com certeza, não! Primeiro, porque eu não tenho perfil de gerenciamento (é uma coisa que eu tenho pra mim), e outra, porque era realmente difícil de lidar com as pessoas que supervisionavam o serviço [...]. (FD62 – Gisele).

Não. Justamente por causa dessa questão...a hierarquia superior, eu não gostaria de trabalhar junto...da forma como o trabalho era feito. Essa questão de relacionamento mesmo. Pra mim não daria. (FD63 – Letícia)

[...] Então, pela experiência que eu tive, eu não aceitaria ser chefe do setor, pois não é apenas ‘o que você acha melhor’. É uma chefia muito influenciada por questões acima, então você não pode fazer o que você acha melhor, e sim, o que pessoas acima de você acham que é melhor. E sem questionar. (FD64 – Geraldo)

Pelos FDs 62 a 64, não dá para distinguir se os entrevistados se referem à mesma hierarquia superior, mas dá para identificar que eram cargos acima da chefia pelos percursos semânticos estruturados a partir das figuras de superiores: “*a hierarquia superior, eu não gostaria de trabalhar junto [se chefe]*” e “*o que pessoas acima de você [enquanto chefe] acham que é melhor*”. E no FD62, Gisele faz menção a “*pessoas que supervisionavam o serviço*” (construção lexical no plural), indicando o implícito pressuposto de que a fala era direcionada para mais de uma pessoa (com cargos de hierarquias superiores ao da chefia do setor).

Apontado como principal fator motivador da rotatividade no setor em questão, o relacionamento com superiores configurou-se como uma problemática recorrente ao longo do período de pesquisa. Tal constatação demonstra que líderes podem provocar em seus subordinados ou seguidores sentimentos bons ou ruins, de acordo com o que cada um traz dentro de si para a relação de trabalho (GALLO; LONGO, 2010; SILVA, 2017; MOBLEY, 1992). Logo, as características de um líder podem influenciar positiva ou negativamente um trabalhador a permanecer na organização, e consequentemente, seu índice de rotatividade.

Analisando os discursos utilizados pelos entrevistados para descrever suas chefias, foi possível identificar três tipos de perfis: duas chefias mais inseguras, uma chefia com perfil autotitário e uma chefia mais flexível. Além disso, também apareceram comentários negativos acerca de hierarquias superiores às chefias do setor, que são de difícil mensuração, ao passo que as subordinações indiretas de um setor como o de folha de pagamento se dão em diversos níveis de uma cadeia hierárquica institucional. É válido ressaltar que essas foram as percepções dos entrevistados, ao passo que são dotadas de subjetividades e questões pessoais, comuns nas pesquisas qualitativas. Porém, foram posicionamentos bem semelhantes em alguns aspectos, representando dados bastante significativos para a pesquisa e, talvez, que não fossem passíveis de apurações por meio de dados estatísticos ou mesmo, questionários fechados / padronizados.

Outro fator mencionado (de maneira secundária) como ponto negativo ou motivação para, em algum momento, solicitar a saída do setor, por um grupo de

entrevistados, foi a falta de afinidade com o trabalho desenvolvido na folha de pagamento:

Ah, eu não identificaria um ponto negativo não, porque o que me pareceu negativo foi mesmo por uma dificuldade minha, na questão da afinidade com o serviço. Eu acho até que a chefia tem feito uma organização bem interessante. (FD65 - Pedro)

No início, eu pedi pra sair, sim, do setor, porque eu não estava me adaptando ao trabalho. Mas essa solicitação não foi atendida. [...] Na época, estavam mandando muitos terceirizados embora. Então, foi falado que, devido a isso, tinha que fazer um levantamento na instituição pra realocar os servidores, pra ver aonde é que tava faltando...só que o foi passando o tempo, foram abrindo outras vagas em outros setores...e...não me deram mais nenhum *feedback*, ficou por isso mesmo. [...] Eu saí da instituição. Fui redistribuída.[...] (FD66 - Poliana)

É interessante observar no enunciado do FD65 que Pedro falou bem da chefia da época e não identificou nenhum ponto negativo no setor durante o período em que trabalhou, a não ser, sua falta de afinidade com o tipo de trabalho. E pela análise lexical do tempo verbal (presente) utilizado em parte do FD65, “*a chefia tem feito um trabalho interessante*”, há um implícito pressuposto de que o servidor se referiu à atual chefia do setor.

A enunciativa do FD66 também relatou uma dificuldade inicial para se adaptar ao trabalho, como já havia dito em outros momentos da entrevista. Seu tom discursivo era de desapontamento com a instituição (ou pessoa responsável pelas autorizações para trocas de setore, não ficou claro) ao relatar que não obteve nenhum *feedback* em relação à sua solicitação para sair do setor, seguida de um silenciamento que pode indicar tanto uma insatisfação quanto um conformismo com a situação, até, finalmente, conseguir sair da instituição.

De acordo com Holanda e Souza (2011), um dos maiores desafios das organizações é a identificação (ou mapeamento) das competências, assim como integrar e orientar esforços relacionados à gestão de pessoas, alcançando o envolvimento total dos colaboradores. Logo, a lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos

conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades necessárias.

Conforme mencionado neste referencial, a instituição *lócus* do presente estudo, até a finalização da pesquisa, não possuía um modelo de gestão por competências em vigor. Porém, de acordo com informações da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição, o modelo está em fase de estudos, para posterior implementação. Nesse sentido, é válido mencionar que, quando questionados se passaram por algum tipo de entrevista prévia com a gestão de pessoas antes de serem lotados na folha de pagamento, quase todos os entrevistados responderam negativamente, afirmando que foram apenas comunicados que ingressariam no referido setor (excetuando-se os casos de redistribuição, em que ocorreram entrevistas anteriores ao ingresso, e também alguns casos em que os servidores foram “convidados” para trabalhar no setor por hierarquias superiores).

Por fim, outra situação relatada por um dos entrevistados também chamou atenção pelo discurso de desapontamento com a forma em que saiu do setor. Ao contrário dos outros entrevistados, este se identificava bastante com o trabalho desenvolvido, porém, saiu por interesse da administração:

[...] eu gostava do serviço. Demorei um pouquinho para aprender, o que eu considero normal, mas eu gostava das atividades que eu desenvolvia.[...] Eu não pedi para sair do setor. Fui retirado do setor involuntariamente. [...] O motivo pelo qual efetuaram a troca (que chegou até mim, através das pessoas) é que foi devido ao meu cargo. Se realmente foi esse o motivo, eu não sei, isso foi o que chegou até mim. Ficou muito mal explicado, gerando certas dúvidas e questionamentos. (FD67 – Geraldo)

É interessante observar, que em outro momento da entrevista, pela forma que o Geraldo descreveu seu ingresso no setor de folha de pagamento, seu cargo (o qual não será mencionado para não identificá-lo explicitamente) não aparentou representar um problema:

Me lotaram, primeiramente, no [nome do setor]. Só que a [nome da servidora], por motivos pessoais, desistiu de fazer a troca de setor, e então, me passaram para a folha de pagamento. (FD68 – Geraldo)

Observa-se, no FD68, um percurso semântico estruturado que remete a uma situação de sofrimento quando Geraldo faz referência à maneira a como se deu sua troca

de setor, sendo tal enunciado complementado pela fala seguinte: “*A troca só não aconteceu no mesmo dia pelo fato de eu estar substituindo a chefia do setor. Se meu chefe estivesse presente, acho que a troca seria imediata*”. (FD69 – Geraldo).

A conclusão desta etapa da análise, é a de que, dentre todas as pessoas entrevistadas (que deixaram o setor), a maioria alegou solicitar a saída pelo mesmo motivo: problemas de relacionamento com hierarquias superiores. Porém, as respostas, em grande maioria, não foram obtidas explicitamente, já que assumem um caráter “comprometedor”, devido a um perceptível “tabu” em torno de se falar mal de superiores, mesmo no serviço público. Ainda que os cargos sejam de livre nomeação e exoneração, e, portanto, transitórios, algumas pessoas ficam receosas em apontar seus superiores nesse tipo de pesquisa, ao passo que a AFD foi fundamental para a identificação de silenciamentos e aspectos implícitos nas falas dos entrevistados, que possibilitaram a obtenção de tais dados.

Um ponto interessante a se destacar nesse sentido, trata-se das respostas dos entrevistados ao serem questionados se ocasionalmente assumiriam a chefia do setor, caso fossem convidados. Tais fragmentos serão novamente demonstrados para efetuar uma análise importante para a conclusão desta etapa da análise, consistindo no fato de que, conforme já mencionado, a grande maioria dos entrevistados afirmou que não aceitaria um cargo de chefia da folha de pagamento:

Não, porque eu não teria condições de gerenciar os processos lá não. (FD22 – Pedro);

Não, porque eu não tenho...domínio [...] eu tenho outras intenções, eu acredito que não seja o meu perfil também...(FD23 – Larissa).

Eu substituí meu chefe por alguns períodos, e é uma pergunta meio complexa de ser respondida, porque durante o período que eu o substituí, eu só tive problemas pra resolver. Só problemas! Então, pela experiência que eu tive, eu não aceitaria ser chefe do setor [...] (FD24 - Geraldo)

Não, porque a responsabilidade é muito alta e financeiramente, não compensa. E eu acredito, também, que para ser chefe da folha, tem que ser uma pessoa com bastante experiência na área e que traga uma bagagem muito ampla, uma visão de ampla de todos os serviços executados em uma folha de pagamento. (FD25 - Poliana)

Não. [...] a hierarquia superior, eu não gostaria de trabalhar junto...da forma como o trabalho era feito. Essa questão de relacionamento mesmo. Pra mim não daria. (FD26 - Leticia)

Há de se observar que as motivações alegadas para não aceitarem chefiar o setor de folha de pagamento, apesar de diversificadas, frisaram bastante a questão da responsabilidade. Nitidamente, não é uma função fácil de ser desempenhada, ao passo que até os subordinados demonstram esse reconhecimento, assim como a própria pesquisadora, como sujeito observador-participante do setor. Portanto, tal apontamento (do relacionamento com superiores se apresentar como a principal causa da rotatividade de pessoal no setor) é extremamente complexo, pois não devem ser levadas em consideração somente as críticas a quem desempenha a função, mas sim, o reconhecimento de que as chefias de um setor de folha de pagamento possuem um grande carga de responsabilidade, são extremamente cobradas e só de aceitarem o desafio de assumirem tal cargo, esses servidores já merecem um devido reconhecimento por parte de seus subordinados, superiores, e também da instituição.

O fato de poucas pessoas se disponibilizarem (pelo menos, pelo que se pôde observar nas falas dos entrevistados) a assumirem tal cargo torna-se uma problemática passível de atenção por parte da instituição e da gestão de pessoas no ato de selecionar, e também de valorizar/conscientizar os servidores que assumem tal cargo.

Consequências organizativas e individuais e as relações emocionais estabelecidas entre os sujeitos e os processos de rotatividade

Após a identificação das possíveis causas da rotatividade no setor de folha de pagamento, nesta seção, buscou-se, for fim, analisar as consequências organizativas e individuais do fenômeno e relações dos sujeitos envolvidos com o processo de rotatividade. Como os trabalhadores do setor perceberam o processo de rotatividade? Como indivíduos e organização foram afetados pelo fenômeno? A rotatividade foi, de fato, negativa para o setor? Para esta etapa da análise, além dos servidores que deixaram o setor, foram ouvidos, novamente, os trabalhadores que ainda permanecem no setor, assim como a atual chefia, já que todos esses indivíduos participaram/participam ou sofreram/sofrem/podem sofrer as consequências dos processos de rotatividade.

Para saber qual o impacto da rotatividade de pessoal no planejamento de Recursos Humanos, é fundamental que se conheça, além dos dados quantitativos (o índice de rotatividade de pessoal), a qualidade dos funcionários que estão se desligando da organização (BOHLNADER, SNELL; SHERMAN 2003).

Saíram duas pessoas muito boas na época que eu entrei (e elas gostavam do serviço). Acho até que saíram pelos mesmos motivos que os meus, então foi uma perda muito grande para o setor. Como também, por outro lado, na época que eu trabalhava lá, entrou uma pessoa que não gostava do serviço, não se empenhava, não queria permanecer lá. Retiraram essa pessoa e colocaram outra no lugar e foi positivo. (FD70 – Márcia)

O enunciador do FD70 descreve duas situações de rotatividade em que teve contato quando trabalhou no setor, considerando “*uma perda muito grande para o setor*” quando “*saíram duas pessoas muito boas*” e outra situação, que considerou positiva, quando retiraram uma pessoa que “*não gostava do serviço, não se empenhava e não queria permanecer lá*” para colocar outra no lugar. O enunciado discursivo de Márcia ilustra dois tipos de rotatividade: a rotatividade funcional, e a rotatividade disfuncional. Para Milkovich e Boudreau (2010), ocorre uma rotatividade funcional de pessoal quando o desempenho do funcionário é baixo e sua substituição fácil, e ocorre uma rotatividade disfuncional de pessoal quando seu desempenho é alto e sua reposição é difícil.

Independente do tipo de organização - seja ela pública ou privada -, excetuando os casos de rotatividade funcional (que, conforme mencionado, são as tocas benéficas para a organização), pode ser improdutivo trocar funcionários frequentemente, seja pelos custos trabalhistas, ou pelo tempo e recursos investidos na integração e aprendizado do novo ingressante, dentre outros desgastes. Logo, é relevante que as organizações conheçam as consequências desencadeadas ao longo do processo de entrada e saída de funcionários.

De maneira geral, ao serem questionados acerca de, se, em algum momento, presenciaram a ocorrência dos tipos de rotatividade mencionados, a maioria respondeu que sim: “*eu tive contato com os dois tipos de rotatividade, inclusive com pessoas que*

sáiram por não se identificarem com o serviço - que foi um caso mais atípico, de redistribuição. (FD71 – Geraldo). Ainda: *“Sim, com a funcional e com a disfuncional. Teve gente muito boa que não ficou e teve gente que ficou pouco tempo no setor porque não se adaptou e saiu.”* (FD72 – Gisele). Outros depoimentos descrevem diversas situações em que os entrevistados detalharam o contato com a rotatividade no setor:

Então...teve a disfuncional...a gente perdeu pessoas, assim, muito valiosas...principalmente a [nome da funcionária]...nossa, que era uma pessoa, assim, valiosíssima, e eu acho que ela saiu do setor por uma questão de relacionamento interpessoal...nossa, e foi uma perda muito grande, muito grande mesmo [...]. Houveram outras, né: a [nome da servidora] [...] Foi bom para o lado do servidor, mas foi ruim pro setor, porque ela tinha conhecimento, ela executava muito bem algumas rotinas, mas pra ela foi muito bom, porque ela já queria há muito tempo sair. Outras pessoas saíram na frente dela, mesmo que ela tenha pedido antes, e tiveram pessoas que passaram muito brevemente pelo setor, porque realmente não se identificaram e conseguiram sair brevemente, a [nome da servidora] que ficou lá um dia, o [nome do servidor], que ficou lá alguns meses...(FD73 – Regina)

Além de relatar vários casos de rotatividade, o FD 73 contém percursos semânticos que denotam lamentação, destacados pelo léxico “nossa”, que aparece mais de uma vez: *“nossa, que era uma pessoa, assim, valiosíssima”, “nossa, e foi uma perda muito grande, muito grande mesmo”*.

Olha, a rotatividade que eu tive contato foi quando eu saí...e junto, saiu mais uma servidora comigo. Eu acredito que foi a disfuncional, porque nós duas desempenhávamos as tarefas com tranquilidade, tínhamos facilidade, até pela nossa área de formação, facilidade com o serviço...e a gente gostava. [...]. A gente acreditava que ali ninguém mais estava interessado em mudar e melhorar aquele setor naquele momento, e o melhor que fizemos, foi pedir pra sair. (FD74 – Gisele)

No FD74 aparece o percurso semântico de causa e efeito, onde o enunciador descreve como uma situação levou à outra: *“A gente acreditava que ali ninguém mais estava interessado em mudar e melhorar aquele setor naquele momento, e o melhor que fizemos, foi pedir pra sair”*. Quando Gisele afirma que o melhor que fizeram foi pedir para sair do setor, há, aqui a defesa de um aspecto ideológico de que “se você não está satisfeito com uma situação, você deve que mudá-la”. Seria esse o posicionamento ideológico predominante dos servidores públicos que estão insatisfeitos em seu trabalho? É um ponto a se considerar, pois está totalmente relacionado à questão da satisfação no trabalho, que nesse referencial, foi citado como um dos fatores de

influência na rotatividade de pessoal, de acordo com a literatura sobre o assunto. O discurso a seguir remete ao mesmo tipo de ideologia:

Se você passou em um concurso público e está trabalhando em um setor de alta responsabilidade...pra quê você vai continuar trabalhando lá se têm vários outros setores que não têm metade das responsabilidades de uma folha de pagamento, logo você não vai ficar tão 'apertado' de serviço igual lá. Para quê ficar lá se você pode mudar? (FD75 – Márcia).

Os trabalhadores reconheceram que a rotatividade disfuncional pode trazer consequências negativas, e em um primeiro momento, tentou-se captar suas percepções em relação às consequências individuais da rotatividade, ou seja, para os próprios entrevistados:

Um problema que a gente tinha era o fluxo contínuo de pessoas, a falta de pessoal qualificado. Como o fluxo era muito grande, a gente sempre tava com um novato, que a gente, apesar do nosso aperto, sempre tinha que treinar. E treinar servidor é bom...mas treinar sempre...sabe, te cansa...e atrapalha o seu trabalho.(FD76 – José)

(...) foi um problema seríssimo, pois só no período que eu fiquei trabalhando na folha, ficamos, aproximadamente, seis meses sem um servidor por causa dessa rotatividade. E seis meses sem um servidor gera um acúmulo muito grande para os outros, tendo que fazer, às vezes, horas extras, perder, às vezes, recessos, feriados, entre outras coisas... (FD77 – Geraldo)

Nos FDs 76 e 77, os enunciadores relatam consequências da rotatividade, do ponto de vista de quem permanece no setor, adotando, mais uma vez, o discurso da coletividade nos fragmentos que descreviam as consequências para os próprios operadores de folha de pagamento, como se pôde observar, através das construções lexicais que dão ideia de coletividade, como “a gente” e “nosso”. No FD76, há o implícito pressuposto de que o setor está sempre com uma sobrecarga de trabalho quando o enunciador utiliza metaforicamente o léxico “aperto”, que remete a “não caber mais serviço”. Em seguida, relata o quanto treinar pode ser cansativo e atrapalhar o serviço, quando acontece com muita frequência (utilização repetitiva do léxico “sempre”). Geraldo também aponta insatisfações nesse sentido, ressaltando a questão do acúmulo de serviço e o quanto quem fica no setor pode sair prejudicado, “*tendo que fazer, às vezes, horas extras, perder recessos, feriados. [...]*”

Diante das falas dos entrevistados, é também possível se pensar na problemática do custo de treinar um novo funcionário, já que a rotatividade afeta a capacidade de produção do setor, pois durante o tempo de treinamento inicial no trabalho, no qual o novo colaborador será pouco produtivo, a organização pagará um salário acima de seu retorno de trabalho, esperando recuperar esse investimento com o desempenho futuro do empregado. De acordo com um estudo da Watson Wyatt (2005), realizado na iniciativa privada, o custo médio para substituir um funcionário fica entre 48% a 61% do salário do funcionário. A dificuldade de mensuração financeira dessa perda de produtividade no período de treinamento inicial é maior, devido sua atividade fim, mas é também existente.

Além do fator financeiro ligado ao prejuízo, é válido ressaltar que é difícil mensurar a capacidade de aprendizagem e desenvolvimento do treinando, assim como o tempo que ele levará para ser capaz de realizar o serviço com 100% de sua capacidade produtiva, devido à individualidade do potencial de cada ser humano, e isso se aplica tanto para as instituições públicas quanto para as privadas.

A seguir, tentou-se mensurar o tempo aproximado que um trabalhador leva para aprender a executar as atividades do setor e qual o tipo de treinamento oferecido. A maioria dos entrevistados relatou uma estimativa de que seria necessário pelo menos 1 ano de trabalho no setor para aprender todas as rotinas:

eu acho que demora um ano, mais ou menos, pra falar assim, 'que eu sei alguma coisa'...porque no final do ano tem a parte de décimo terceiro, né, que você vê só uma vez por ano...é...mais ou menos, um ano. (FD 77 – Ingrid)

É difícil, porque têm procedimentos que a gente faz uma vez por mês, outros uma vez por ano...então, alguns fechamentos anuais [...]por exemplo: os fechamentos de imposto de renda são em determinado mês que você vai mexer e tal...então, pra você aprender tudo, às vezes é necessário pelo menos você completar um ciclo, porque aí você vai ver todos os procedimentos. Os lançamentos mais rotineiros, que são mais comuns de serem feitos, que acontecem todos os dias, e tal, são mais tranquilos. Mas, alguns fechamentos, alguns relatórios e alguns lançamentos específicos, sempre tínhamos o cuidado de anotar, porque às vezes se fazia uma vez só no mês. Então, acredito que para eu ter conhecimento de todo o trabalho, levei...pelo menos, um ano, porque aí eu fechei um ciclo. (FD78 – Amanda)

Corroborando com o posicionamento dos entrevistados, o próprio chefe de setor mensurou um prazo de 1 ano para um aprendizado completo, e, no mínimo, 6 meses para desempenhar as atividades mais rotineiras:

[...] um servidor, pra ele adquirir uma determinada confiança pra fazer as coisas sozinho, eu julgo que pelo menos, um seis meses...e de seis meses a um ano pra ele estar ‘redondinho’, pegar um ciclo inteiro. Então, por baixo, uns seis meses. Mas eu falo assim, com menos de um ano ele não vai ter maturidade suficiente pra ‘desembolar’ todas as atividades sozinho ou saber aonde procurar as informações. Mas eu coloco aí um seis meses para ele trabalhar sozinho, ter uma certa independência. (FD79 – Miguel)

O diálogo final buscou analisar as possíveis consequências e impactos da rotatividade para o setor, através do ponto de vista dos trabalhadores, com a finalidade de atender ao último objetivo de pesquisa:

[..] a instituição perde. No meu caso, por exemplo, eu demorei, em média, seis meses para aprender as atividades básicas...então imagine, se cada pessoa que sai demorar seis meses para aprender a fazer o serviço...eu fiquei por um ano e alguns meses, e saíram três pessoas! Olha o prejuízo e sobrecarga desnecessária! (FD80 – Geraldo)

[...] então...nessas perdas, isso impacta muito! Porque, igual eu falei, pra você estar “redondinho” pra trabalhar, você vai levar pelo menos seis meses a um ano pra poder pegar as coisas e fazer sozinho...não ser aquela pessoa ‘aqui, tô com dúvida nisso, não aprendi isso, ah...e essa situação, como é que é? [...] é natural, isso aí só com o tempo, só com o dia a dia. Aí você já tem esse tempo de seis meses, pra você estar um pouco mais independente, aí de seis em seis meses troca alguém, então são seis meses pra capacitar. Até hoje, eu não trabalhei com a equipe completa. (FD81 – Miguel)

A fala de Geraldo apontou consequências tanto organizativas (quando afirma que “*a instituição perde*”) quanto individuais, quando utiliza o léxico *sobrecarga* [de trabalho], que aqui, pode remeter tanto ao trabalhador quanto ao setor, de maneira coletiva. Do mesmo modo, no FD81, Miguel reforça o viés negativo da rotatividade de pessoal para o setor quando, assim como Geraldo, utiliza o léxico “*perda*”, confirma o tempo mínimo de 6 meses de treinamento necessário e finaliza, afirmando que ainda não trabalhou com a equipe completa. Para complementar a informação, a chefia atual mensurou um quantitativo que julga ideal para que a equipe do setor esteja completa:

[...] O quantitativo de quatro servidores se mostra suficiente em condições normais de folha. Contudo, como você tem que considerar que há férias, possibilidade de licenças, você tem outros tipos de afastamento, você tem as demandas específicas de determinados períodos, você tem, além dessas demandas dos períodos, você tem determinados relatórios, coisas que você tem que entregar, mudanças, adequações... eu calculo que, mesmo quatro sendo suficientes, se você considerar isso, a gente tem que trabalhar com, no mínimo, cinco pessoas. (FD82 – Miguel)

Partindo de tal informação, e considerando os dados da Tabela 1, a qual demonstra o quantitativo de entrada e saída de servidores do setor ao longo do período estudado, pode-se observar que, a partir do ano de 2014, o setor passou a trabalhar com o quantitativo considerado ideal (de 5 pessoas), porém, as trocas eram constantes. E em uma equipe pequena, isso impacta diretamente no percentual de rotatividade do setor, e pelo tom de voz, percussos semânticos e construções lexicais utilizadas pelos entrevistados para descrever seu contato com a rotatividade, concluiu-se que esta foi, em predominância, negativa para o setor de folha de pagamento.

As falas dos entrevistados corroboram com os apontamentos de Araújo Filho (2017) no sentido de que, na própria área de recursos humanos, autores classificam os custos da rotatividade como sendo tangíveis ou intangíveis, deixando, inclusive, claras, as dificuldades de se medir estes últimos, que englobam todas as perdas de difícil mensuração, envolvidas nos processos de reposição e treinamento, como a redução da produtividade, a interferência na autoestima dos funcionários, a interrupção ou queda de qualidade dos serviços prestados, dentre outras.

Contribuições e sugestões de melhorias

Como o presente trabalho se trata de um estudo em nível de mestrado profissional, considera-se que as próprias análises aqui presentes já se configurem como um produto técnico. Porém, visando contribuir de maneira mais ampla, reúnem-se aqui, nesta seção, sugestões de melhorias, tanto originadas dos próprios sujeitos entrevistados como a partir das técnicas de análise utilizadas na presente pesquisa. Desse modo, ao reconhecerem a rotatividade de pessoal como negativa, todos os entrevistados foram

solicitados a apontar sugestões de melhorias, caso tivessem. A maioria das sugestões foi semelhante, principalmente acerca da necessidade de um de trabalho de conscientização das hierarquias superiores quanto à forma de gerir o setor:

[...] Pelo que eu vi, o que mais estava dando problema na minha época era a questão da equipe. Então, acho que teria que ter um trabalho das chefias com as pessoas que trabalham lá na folha, na época, o que não teve. (FD83 - Ingrid)

Pra atenuar o problema da rotatividade, é...ter um ambiente acolhedor, com um clima de trabalho bom...um líder, né, que motive seus funcionários e que trate-os com respeito, porque ao contrário disso, só contribuirá que seus funcionários se sintam desvalorizados e agredidos [...] (FD84 - Poliana)

Na opinião dos entrevistados, uma boa liderança seria um fator fundamental para a permanência dos trabalhadores em um setor, especialmente em um setor em que se é tão cobrado quanto à folha de pagamento, corroborando com Castro (2016), que em seu estudo acerca dos vínculos organizacionais no serviço público, observou indicações de que comportamentos e atitudes diferenciados na forma do exercício de poder e da liderança dos gestores encaminhavam o grupo de técnicos distintamente, gerando diferentes formas de vínculos e, podendo ocasionar, inclusive uma alta rotatividade.

Outros fatores foram apontados de forma secundária, mas recorrente (ao exemplo do FD84), como a necessidade de uma melhor análise de perfil dos ingressantes e ações de capacitação. A necessidade de capacitação, ao contrário do relacionamento com hierarquias superiores e da questão da incompatibilidade de perfil, não foi apontada como fator determinante da rotatividade, mas citada por quase todos os entrevistados nesse momento de sugestões:

Primeiramente, fazer uma análise de quem tem perfil e quem não tem perfil. Caso vier a trocar alguém, que seja comunicado, que seja conversado, que não seja apenas uma 'ordem', seja por qual motivo for, interesse da instituição ou do servidor, que seja conversado [...] (FD85 - Geraldo)

Eu penso que antes de selecionar alguém que vá para a folha, deva ser feito um estudo do histórico da pessoa, ver se ela realmente é da área, se tem certa afinidade com dependências, tipo, planilhas eletrônicas, é...editores de texto, computador...tem gente que tem pavor de computador, não gosta de trabalhar no computador...tudo tem que ser

estudado antes de levar alguém para um setor desse, uma análise de perfil.(FD86 – Antônio)

[...] a necessidade de cursos, né, de capacitação seria interessante, e também, fazer uma avaliação de perfil pra verificar se aquele profissional se encaixa naquele setor. (FD87 – Poliana)

Observa-se que as sugestões são bem voltadas para o trabalho da gestão de pessoas, ao passo que os entrevistados julgam que algumas ações para amenizar o problema da rotatividade no setor estão ao alcance da instituição, mesmo, reconhecendo que não é uma tarefa simples:

[...] pegar servidores com perfil da área de exatas. Uma análise de perfil, ou seja: gestão de pessoas. A estrutura da folha para não ser mexida, passa por gestão de pessoas. Só que também tem um problema: o perfil voltado para a área de exatas...não é o da maioria dos servidores que entram na casa. (FD88 - José)

Diante das sugestões, ressalta-se a importância de que a Gestão de Pessoas, diante de seu papel gerencial, busque possibilidades de avaliar as repercussões de seus programas, e com isso, aprimorá-los continuamente, fortalecendo-se cada vez mais como responsável pelo suprimento de pessoas capacitadas a conduzirem a organização em direção a seus objetivos (MATOS, 19--). Especialmente nas organizações públicas, a Gestão de Pessoas assume um papel primordial, ao passo que a sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados. Conseqüentemente, a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.

|
|
|
|

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado no intuito de analisar as características da rotatividade no Setor de Folha de Pagamento de Pessoal de uma IFEs, observando as condições contextuais de produção dessa rotatividade e as implicações do fenômeno para o setor, assim como suas consequências organizativas e individuais durante o período apurado.

O primeiro objetivo da pesquisa foi realizar um levantamento e análise das características do índice de rotatividade do Setor de Folha de Pagamento da instituição estudada. Como resultado, observou-se através da pesquisa documental, no banco de dados da instituição, que em 7 dos 10 anos analisados, os índices de rotatividade apresentaram-se altos ao compará-los com parâmetros de alguns estudos já realizados sobre o tema, e que 71% dos trabalhadores que deixaram o setor no período estudado, por algum motivo, trocaram de setor. As redistribuições e as posses em outros cargos inacumuláveis (que são saídas as quais as IFES não têm muito controle) ocorreram em menor representatividade.

Já a realização das entrevistas semiestruturadas com os sujeitos envolvidos no processo de rotatividade do setor durante o período avaliado, seguida da análise dos dados qualitativos por meio da abordagem teórico-metodológica da Análise Francesa do Discurso (AFD), foi aplicada para atender a parte do objetivo de pesquisa que se propõe a analisar os aspectos presentes na experiência refletida nas narrativas dos sujeitos envolvidos com o processo de rotatividade e suas relações com as principais consequências organizativas e individuais do fenômeno. Desta forma, foi possível identificar que a principal causa da rotatividade de pessoal no setor está diretamente relacionada a questões de problemas de relacionamento com superiores (tanto chefias imediatas quanto indiretas), e que a falta de uma análise prévia de perfil para o cargo também pode gerar uma grande insatisfação por parte dos trabalhadores (quando não se identificam com as tarefas do setor, por serem muito específicas e voltadas para a área de exatas), contribuindo significativamente com a elevação da taxa de rotatividade. Ao contrário dessas, as outras situações que ocorreram com menor frequência (redistribuições e posses em outros cargos inacumuláveis), fogem do controle da administração e são mais difíceis de ser evitadas.

Diante dos resultados descritos, ressalta-se a contribuição do presente trabalho para o campo de estudos sobre a temática da rotatividade de pessoal, ao passo que a maioria das pesquisas realizadas sobre o tema (principalmente, no âmbito do setor público), restringe-se à demonstração de dados quantitativos relacionados ao índice rotatividade. A análise em profundidade realizada neste estudo extrapolou os resultados quantitativos, a partir das entrevistas semiestruturadas, permitindo a flexibilidade em sua condução, e ainda, que os entrevistados expressassem livremente sua subjetividade, pretendendo-se evitar o “engessamento” das respostas, passível de acontecer em uma coleta padronizada de dados (como nos questionários estruturados), quando os entrevistados são impelidos a responder somente ao que lhes é perguntado, podendo, eventualmente, deixar de fora pontos relevantes para a pesquisa. Apesar dos efeitos de sentidos entre entrevistado e entrevistador (algo a ser considerado em uma AFD), tal abordagem permitiu o conhecimento não só de características do fenômeno que possam estar nas esferas dos ditos, não ditos e implícitos das narrativas dos sujeitos entrevistados, como o entendimento das condições contextuais da produção da rotatividade, uma vez que, a AFD, também valoriza o lugar de fala dos sujeitos envolvidos no processo, permitindo uma análise que vai além do que, por exemplo, se possa ter de acesso a dados formais deste mesmo processo.

Como resultados positivos acerca da realidade estudada, partindo das reflexões aqui presentes, foi possível detectar, através de análise em profundidade das falas dos participantes, a principal causa da rotatividade no setor, assim como outras causas secundárias do fenômeno, além de contextualizar a problemática em todo um panorama social, político e administrativo no qual estão inseridos os servidores e a instituição.

Outro ponto positivo a se destacar com o resultado do estudo é que, mesmo reconhecendo a rotatividade de pessoal como negativa, os entrevistados apontaram sugestões de melhoria de acordo com suas percepções e vivências no setor, por isso, de grande valia. A maioria das sugestões foi semelhante, principalmente, acerca da necessidade de um de trabalho de conscientização das hierarquias superiores quanto à forma de gerir o setor, já que na opinião dos entrevistados, uma boa liderança seria um fator fundamental para a permanência dos trabalhadores, especialmente em um setor em que se é tão cobrado quanto a folha de pagamento, além da necessidade de uma análise

adequada de perfil dos ingressantes no setor, assim como o fornecimento de capacitação.

Foi possível constatar, ainda, que, apesar da importância de identificar os fatores influenciadores da rotatividade, há uma carência de estudos e políticas de gestão inerentes ao *turnover* na gestão de pessoas, assim como de pesquisas mais abrangentes em relação ao assunto na literatura, principalmente na esfera pública. Tal fato também se apresentou como um fator limitante para a presente pesquisa, reduzindo as possibilidades de comparações de parâmetros, principalmente com relação às causas e consequências do fenômeno, pois a maioria dos estudos encontrados (especificamente na área pública) manteve o foco na análise dos índices de rotatividade, muitos deles realizados na área de saúde.

Em síntese, tal estudo pôde apontar qual tamanho é o desafio de uma instituição ao decidir a política de gestão de pessoas a ser adotada, compreendendo a necessidade de que as pessoas sejam administradas pelas organizações como seus “recursos humanos”, mas não se perdendo de vista que elas são, acima de tudo, seres humanos, dotadas de subjetividades, e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização e que são influenciadas por todo o contexto e realidade na qual estão inseridas, ao passo que rotatividade de pessoal no setor de folha de pagamento da instituição estudada está diretamente ligada ao grau de satisfação com o trabalho em diversos fatores e níveis apontados no presente estudo.

Como sugestões de pesquisas futuras, é válido ressaltar que tal estudo se apresenta relevante não só em termos setoriais (como no presente trabalho), mas em âmbito institucional e que vá além da análise de dados meramente estatísticos sobre a rotatividade, pois detectar a problemática é apenas o primeiro passo para que as organizações busquem possibilidades de avaliar as repercussões de seus programas de gestão, valorizando a permanência de seus profissionais, de maneira a contribuir com a diminuição ou extinção dos casos de rotatividade excessiva em um posto de trabalho, assim como os todos os passivos negativos advindos dessas saídas, quando disfuncionais.

6 REFERÊNCIAS

ANNY ALBRECHT, Pricila Tomachski; KRAWULSKI, Edite. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cad. psicol. soc. trab.**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 211-226, dez. 2011. Disponível em < <https://goo.gl/rard6Z> >. Acesso em 17 set. 2018.

AMARAL, Lenita Almeida; LOPES, Silvia Marise Araújo. Rotatividade de pessoal no serviço público federal: um estudo de caso na UFPE. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7, 2014, Brasília. **Anais...** Distrito Federal: Consad, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/nE4hVU>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

ANSEMI, M. L.; ANGERAMI, E. L. S.; GOMES, E. L. R. Turnover of nursing personnel in hospitals in Ribeirão Preto. **Revista Panamericana de Salud Publica**, v. 2, n. 1, p. 44-50, July 1997.

ARAÚJO FILHO, Gabriel Martins de. **Gestão de recursos humanos e valor da empresa: o caso de um hospital de grande porte de Natal RN com ênfase nos indicadores de retenção de pessoas e desempenho Organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração*. Rio de Janeiro, 2002.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 45, n. spe, p. 121-126, Dez. 2005. Disponível em < <https://goo.gl/3g2gBV> >. Acesso em: 08 Out. 2018.

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

BERNARDES, J. F. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. In: III Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul. Problemática: a Universidade sul-americana perante a crise, a integração regional e o futuro. Realizado em Buenos Aires; maio de 2003. **Anais...** Disponível em: <<https://goo.gl/hn7N6w> > Acesso em: 25 jun. 2012.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Maria Lucia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRANDÃO, H.H.N. **Introdução à análise do discurso**. 2. ed. rev. São Paulo: Unicamp, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <<https://goo.gl/X3Q2Td> >. Acesso em: 07 nov. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. REUNI 2008 – Relatório de primeiro ano.** Disponível em < <https://goo.gl/CR2Xyg>> . Acesso em 20 jun. 2017.

_____. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. (2007).** Acesso em 20 de junho, 2012, em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm>.

_____. **[Decreto no 99.328, de 19 de junho de 1990.](#)** Institui o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE e dá outras providências. Disponível em: <<https://goo.gl/LygoNw>>. Acesso em: 03 out.2017.

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <<https://goo.gl/7pqb5>>. Acesso em: 03 out.2017.

_____. **Lei nº 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://goo.gl/EspQD>>. Acesso em: 03 out.2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, estado social e reforma gerencial. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 50, n. 1, p. 112-116, Mar. 2010. Disponível em < <https://goo.gl/cc5xPc> >. Acesso em 04 Out. 2018

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, P.K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 316 p.

Brulon, V., Ohayon, P. & Rosenberg, G. (2012). A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, 63(3), 265-284.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza, PANTOJA, Maria Júlia e BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010. 346 p.

CAMPOS, Claudia Valentina de Arruda; MALIK, Ana Maria. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, v. 42 (2), p. 347-368, 2008. Disponível em: < <https://goo.gl/jftwMM> >. Acesso em: 07 nov. 2017.

CARVALHO, A.; NASCIMENTO, V. L. P. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

CARVALHO, M. M. **Experiência de implantação da gestão por competências em instituição pública brasileira. O outro lado da moeda: a opinião dos funcionários.** 2006. 90 p. Dissertação (mestrado). Universidade Federal Fluminense - Niterói, 2006.

CASSINO, Walbert Teixeira. **Fatores determinantes do turnover em uma empresa de locação de Veículos: estudo de caso.** Dissertação (mestrado) - Centro Universitário UNA. Belo Horizonte, 2014.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos.** Tradução: Paulo Norberto Migliavacca. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CASTRO, Michele Nunes Silva. **Vínculos organizacionais: o caso dos profissionais de alta escolaridade em postos médios.** Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2016.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. Como agregar talentos à empresa.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COMAZZETTO, Leticia Reghelin *et al* . A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília , v. 36, n. 1, p. 145-157, Mar. 2016 . Disponível em < <https://goo.gl/msbmpN> >. Acesso em 04 Out. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEN HARTOG, D. N., BOON, C., VERBURG, R.M., & CROON, M. A. (2012). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. **Journal of Management**, 39(6), 1637-1665.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 313 p.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 5, n. 3, p. 107-126, Dec. 2001 . Disponível em: < <https://goo.gl/DCqUKy> >. Acesso em 04 Out. 2018

DAVIS, K., & NEWSTROM, J. W. (2002). **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira. 207 p.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.** São Paulo: Dieese, 2016

DUTRA, J. S. (1996). **Administração de carreiras:** Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.

FARIA, A. A. M. Aspectos de um discurso empresarial. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D.; SOUZA-RICARDO, P. A. G. (Org). **Análise do discurso em estudos organizacionais.** Curitiba: Juruá, 2009. p. 45-52.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 2222 p.

FERREIRA M. C. et al. (2011). Dominação e resistência no trabalho: concepção e modos de expressão. In M. C. Ferreira, et al. (Orgs), **Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde**. São Paulo, SP: Universidade Presbiteriana Mackenzie.

FERREIRA, M. L. C. B. **Escala de percepção de justiça de remuneração**. Trabalho apresentado no V Congresso de Produção Científica, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. São Paulo, 6 a 8 de novembro, 2000.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 5, n. 2, p. 175-200, mai/ago 2001. Disponível em: <<https://goo.gl/32Xqpg>>. Acesso em: 03 out. 2017

FERRI, M. R. (2003). **Os saberes do funcionário público na administração municipal: um estudo de caso em um município de pequeno porte**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

FERRIS, C.R. et al. Human Resources management: some new directions. **Journal of Management**, v.25, nº 3, p. 385-415, 1999)

FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2005. 87 p.

FISCHER, R.M.; NOVELLI, J.G.N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. **RAE – Revista de administração de empresas**, v. 48, n.2, abril 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), edição especial, 2001, p.183-196.

FLINK, R., FERREIRA, C. N., HONORATO, G. M., ARAUJO, J. R., & PROENÇA, T. S. (2012). **Porque e como atrair e reter os profissionais da Geração Y nas empresas**. In IX Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <<https://goo.gl/sVS1X1> > Acesso em 04 Out. 2018.

GALLO, M. ; LONGO, C. **A influência dos estilos de liderança na rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma indústria de produtos alimentícios**. In. VII SEGET – Simpósio De Excelência em Gestão e Tecnologia, 15, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/SUxH6e> >. Acesso em: 06 nov. 2017.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GODOI, C. K. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: possibilidades abertas aos estudos organizacionais. **GESTÃO.Org**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 3, n. 2, p. 95- 109, 2005.

GOMES, Nanci Fonseca. **A subjetividade do servidor público constituída na relação com o estado e a sociedade.** *Psicol. Am. Lat.*, México, n. 15, dez. 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/7NmUCu>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

GOMES, C. F. S.; XAVIER, L. H.; LEMOS, Z. A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 34-73, 2015. HAIR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/fDDSiB>>. Acesso em 06 nov. 2017

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HAIR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDEL, Michael J. **Trends in perceived job quality, 1989 to 1998.** *Work and occupations*, n. 32, p. 66-94, 2005. Disponível em: <<https://goo.gl/pYmyjh>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

HOLANDA, L.S.P., SOUZA, M.A.M. Processo de Implantação da Gestão Por Competências em Organizações Públicas Federais: principais desafios. In: VIII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011. **Anais...** Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3112.pdf> Acesso em: 07 out. 2018.

HOUKES, I., JANSSEN, P. P. M., DE JONGE, J., & NIJHUIS, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10,1–23.

JANSSEN, P.P.M., DE JONGE, J., & BAKKER, A.B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses. **Journal of Advanced Nursing**, 29, 1360–1369.

JONES, C.B. Staff nurse turnover costs: part I, conceptual model. **J Nurs Adm.** 1990; 20:18–22.

_____. Staff nurse turnover costs: part II, measurements and results. **J Nurs Adm.** 1990; 20(5):27–32.

LEITE, Carlos Fernando Faria. **Comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma Universidade Estadual.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2004. Disponível em: <<https://goo.gl/g3XXvr>>. Acesso em: 01 nov.2017.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 17-25, Apr. 1975. Disponível em: <<https://goo.gl/QSxG2U>>. Acesso em: 06 Nov. 2017.

LOPEZ, F.; BUGARIN, M.; BUGARIN, K. Rotatividade nos cargos de confiança da administração federal brasileira (1999-2013). **Revista do Serviço Público**, v. 65, n. 4, p. 439-461, 2014. Disponível em: < <https://goo.gl/UCxUXi> >. Acesso em: 01 nov.2017.

MAINGUENEAU, D. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: UFMG, 2000. 156 p.

MARCONI, Nelson. **Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado**. Revista do Setor Público, Brasília, ano 48, nº 1, Jan/Mar., 1997. Disponível em: <<https://goo.gl/BDy9Ej>>. Acesso em: 02 nov.2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14º Ed. Editora Saraiva, 2011.

MATOS, Ruy A. **Desenvolvimento de recursos humanos na administração pública**. Brasília: s/n, 19--. 81 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 534 p.

Ministério Da Administração Federal E Reforma Do Estado (MARE). **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NASCIMENTO, T. A. C., & OLIVEIRA, S. R. (2013). **Os sentidos do trabalho no serviço público: uma perspectiva geracional**. In XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: A era das conexões – tempo dos relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.210 p.

PAES DE PAULA, A.P. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

PALUDO, A.V. **Administração pública: teoria e mais de 700 questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2013.586 p.

PATIAS, T. Z.; WITTMANN, M. L.; LISZBINSKI, B. B.; BALESTRERI, A. S.; COSTA, C. F. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 143-170, 2015. Disponível em: < <https://goo.gl/qd4wkS> >. Acesso em: 03 out. 2017.

PÊCHEUX, Michel. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. Campinas: Ed. da Unicamp, 1988.

PEREIRA, E.D.G., ALMEIDA, C.A.S. **Rotatividade de Pessoal No Serviço Público Federal Brasileiro: breve revisão da literatura.** In: IV Encontro Brasileiro de Administração Pública. João Pessoa, / PB. 2017.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 5. ed. São Paulo: LTr, 2008.203 p.

QUEIJA, C. C. S., & VASCONCELOS-SILVA, A. (2014). Análise bibliométrica dos estudos sobre rotatividade de pessoal. **Perspectivas em Psicologia**, 18(1), 156-174. Disponível em: <<https://goo.gl/JziQ4P>>. Acesso em: 06 nov. 2017.

REY, F. G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação.** São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2005.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?** Belo Horizonte (MG): Letramento; Justificando, 2017. 112p.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

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

RODRIGUES, Germana Barros. **Rotatividade de pessoal na Universidade Federal de Pernambuco.** Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

RUEDIGER, Marco Aurélio; LEITAO, Maria Sonalba Linhares. A efetividade e independência das agências reguladoras: uma análise crítica da ANATEL pelo prisma de suas competências. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 11, n. 30, p. 89-102, Ago. 2004. Disponível em < <https://goo.gl/MDPN3b> >. Acesso em 05 Jul. 2018

RUIZ P.B.O., PERROCA M.G., JERICÓ M.C. Custo da rotatividade da equipe de enfermagem em hospital de ensino. **Rev. Esc. Enferm. USP.** 2016; 50(1):101-8.

SARAIVA, L. A. S. **Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local: a indústria cultural em Itabira, Minas Gerais.** 2009. 333 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas, Belo Horizonte, 2009.

SARSUR, A. M. **Gestão por competências: A percepção do ganho social do trabalhador.** São Paulo 2004.

SERVA, Maurício; JAIME JUNIOR, Pedro. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 35, n. 3, p. 64-79, Junho, 1995. Disponível em: < <https://goo.gl/2jfn3B> >. Acesso em: 03 out. 2017.

SCHULER, R.S. Human resource management. In WARNER M. (Ed.). **International Encyclopedia of Business and Management**. Londres: Routledge, 1996, p. 3100-3116, v.4).

SILVA, M. M. B., Eduardo M. N., Jacqueline V. A. C., Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação? **Revista Capital Científico**. Guarapuava. v. 15, n. 4. p. 71-89, Outubro, 2017. Disponível em: < <https://goo.gl/FPshuu> >. Acesso em: 06 nov. 2017.

SILVA, Neilda de Souza Oliveira da; MOURAO, Luciana. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estud. pesqui. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 260-283, abr. 2015 . Disponível em < <https://goo.gl/YMnwCQ> >. Acesso em 04 out. 2018.

SIQUEIRA; 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.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Brasília, Tese (Doutorado). Universidade de Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. F.; BISI, M. L. C. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial (um estudo sobre turnover no setor metalúrgico na grande São Paulo)**, Programa de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, S., JR. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. B. Bastos (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.

SIQUEIRA, M. V. S., & Mendes, A. M. B. (2009). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, 60(3), 241-250.

SIQUEIRA, W. R. de; TAVARES, R. F.; BUENO, M.; CISSÉ BA, S. A. Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás. In. XXIII ENANGRAD, 2012. Bento Gonçalves. **Anais...**Santa Catarina: Enangrad, 2012. Disponível em: < <https://goo.gl/mksnUq> >. Acesso em: 03 nov. 2017.

SOUZA, M. M. P. de, e FARIA, A. A. M. De. As Diferentes Culturas Intraorganizacionais: Uma Análise do Discurso dos Jornais da ECT. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD. 2005.

SOUZA, Pedro H. G. F.; MEDEIROS, Marcelo. Diferencial salarial público-privado e desigualdade de renda per capita no Brasil. **Estud. Econ.**, São Paulo , v. 43, n. 1, p. 05-28, Mar. 2013 . Disponível em: < <https://goo.gl/xgq87k> > Acesso em: 06 nov. 2017.



Universidade Federal
de São João del-Rei

