



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NUCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

**SUELEN DA SILVA BALIEIRO**

**VARIÁVEIS RELACIONADAS À ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES PÚBLICOS  
EM UMA IFE NO INTERIOR DO PARÁ**

Breves/PA  
2016

**SUELEN DA SILVA BALIEIRO**

**VARIÁVEIS RELACIONADAS À ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES PÚBLICOS  
EM UMA IFE NO INTERIOR DO PARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Dias Costa.

Linha de pesquisa: Gestão das Organizações Públicas.

Breves/PA  
2016.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca do NAEA/UFPA

---

Balieiro, Suelen da Silva

Variáveis relacionadas à rotatividade dos servidores públicos em uma IFE no interior do Pará / Suelen da Silva Balieiro; Thiago Dias Costa, orientador – 2016.

61 f.: il.; 29 cm.

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Breves, Pará 2016.

1. Administração pública – Breves (PA). 2. Pessoas – Breves (PA). 3. Serviço público – Breves (PA). 4. Administração de pessoal – Breves (PA). I. Costa, Thiago Dias, orientador. II. Título.

CDD 22. ed. 351.098115

---

**SUELEN DA SILVA BALIEIRO**

**VARIÁVEIS RELACIONADAS À ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES PÚBLICOS  
EM UMA IFE NO INTERIOR DO PARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de pesquisa: Gestão das Organizações Públicas.

Aprovação em: 28/06/2016

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Thiago Dias Costa  
Orientador – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Examinador interno - NAEA /UFPA

Prof. Dr. José Augusto Lacerda Fernandes  
Examinador externo - ICSA/UFPA

Dedico este trabalho a minha mãe Raimunda Miranda da Silva Balieiro (*in memoriam*) que apesar de ter vivido num tempo e num meio em que lhe foi negado o direito de ter acesso à educação formal, sempre foi grande incentivadora de tal processo e grande responsável por eu ter ingressado no meio acadêmico.

## AGRADECIMENTOS

A busca por conhecimento é sempre algo relevante para o desenvolvimento do meio em que se vive.

A conclusão desse trabalho tem fundamental importância para a minha vida acadêmica, profissional e pessoal. Todas as experiências que vivemos sempre nos trazem algo novo, nos transformando de alguma forma.

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da fortaleza que me fez vencer as dificuldades, que foram muitas, diga-se de passagem, na correria em que se vive atualmente, conseguir dar conta de tudo é realmente um milagre divino.

Agradeço a Universidade Federal do Pará que está presente na minha vida há 13 anos como aluna desde 2003 quando ingressei na graduação, e como profissional desde 2005 quando fui nomeada como servidora. Agradeço a equipe de docentes do NAEA pela formação acadêmica que recebi durante esse curso de Mestrado e ao Campus de Breves que me deu a oportunidade de continuar minha formação ingressando nesse curso como servidora desse Campus, com o qual pretendo contribuir com a minha pesquisa.

Agradeço ao Professor Doutor Thiago Costa, meu orientador neste trabalho, que aceitou o desafio de me ajudar e o fez com muita atenção e presteza.

A minha família: Ramon Balieiro, Lucas Balieiro (irmãos), Eduardo Balieiro e Rafaela Balieiro (filhos) e meu pai Sebastião Martins Balieiro. Agradeço pelo incentivo e compreensão a mim dispensados.

A todos os colegas em que convivi durante esse Curso, mais em especial a Leticia Borges, Raquel Monteiro, Carmem Rosa, Manuelle Espindola e Márcia Nemer das quais me tornei amiga, compartilhando dúvidas, alegrias e tristezas, durante esse processo de transformação que todas sofremos durante essa experiência. O apoio de vocês foi fundamental.

Ah... mas quem sou senão uma formiguinha das menores que anda pela terra cumprindo sua obrigação!

Chico Xavier

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar os principais fatores que levam os servidores a deixarem o Campus Universitário do Marajó-Breves, da Universidade Federal do Pará. No serviço público o processo de rotatividade segue legislação específica e com isso o tempo compreendido entre a saída e a admissão de servidores tende a ser maior quando comparado a iniciativa privada. Isto pode gerar a interrupção das atividades e a perda da produtividade da organização, principalmente quando o servidor que deixa a mesma é considerado um talento valioso. Nas IFES, em geral, a rotatividade é alta considerando as saídas e as remoções. Estas últimas afetam principalmente as unidades do interior chamados de “Campus fora de sede”. Fato este que justifica a realização do presente estudo em um Campi do interior do Pará. Para tanto, 24 servidores que deixaram o campus no período de janeiro 2010 a março 2016 foram entrevistados, assim como 19 servidores que fazem parte do quadro atual do Campus de Breves. Os resultados indicaram como o principal fator gerador da rotatividade a distância da família e a falta de infraestrutura do município para receber a família do servidor. Dificuldade de acesso à cidade: meio de transporte, tempo e custo da viagem, também aparecem como resultado. Os dados são comparados com a literatura já existente a respeito do assunto.

**Palavras – chave:** Gestão de Pessoas. Rotatividade. Serviço público. IFES.



## ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the main factors that lead up the servers to leave off the university campus of Marajó- Breves of Universidade Federal do Pará . In the public service the process of turnover follows therefore the time elapsed between the output and admission of servers tends to be higher when compared to a private initiative. It can generate the interruption of activities and the loss of organizational productivity, mainly when the server that lets de such organization is considerate a valuable talent. In the IFES, generally the turnover is high considering the outlets and removals. These last ones affect mainly the units of the interior called “outside center campus”. These facts justify the realization of the present study in campuses in the interior of Pará. For this, 24 servers that let the campus in a period of January 201 to March 2016 were interviewed, as well as 19 servers that get in the current scenario of campus Breves. The results indicated as principal factor generator of turnover to distance of family and the lack of structure in the municipality to receive the server’s family. Difficult accessibility to the city: means of transport, time and travel cost, also appear as result. The data are compared to existing literature about the subject.

**Keywords:** People Management. Turnover. Public Service. IFES.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Organograma 1 - Campus Universitário do Marajó-Breves.....	26
Quadro 1 – Servidores entrevistados.....	28
Organograma 2 – Organização acadêmico-administrativa do CUMB no ano de 2008.....	32
Gráfico 1 – Tipo de desligamentos dos servidores do Campus de Breves.	38
Gráfico 2 – Destino dos servidores que deixaram o campus.....	39
Gráfico 3 – Nível de qualificação dos servidores do campus de Breves...	43
Gráfico 4 – Principais fatores que influenciam os servidores a deixarem o Campus de Breves.....	46

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAA - Centro Acadêmico do Agreste

CAC - Campus Catalão

CCA - Centro Acadêmico do Agreste

CONSUN - Conselho Universitário

CPGA – Coordenação de Planejamento Gestão e Avaliação

CUMB – Campus Universitário do Marajó-Breves

FACIN – Faculdade de Ciências Naturais

FACSS – Faculdade de Serviço Social

FALE – Faculdade de Letras

FECH – Faculdade de Educação e Ciências Humanas

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

PDU – Plano de Desenvolvimento da Unidade

REUNI – Programa de Reestruturação das Universidades Federais

SEEX – Secretaria Acadêmica

UFPA – Universidade Federal do Pará

UFG – Universidade Federal de Goiás

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	15
<b>2.1 Rotatividade</b> .....	15
2.1.1 Rotatividade de pessoal no Serviço Público .....	17
2.1.2 Rotatividade nas IFES .....	19
<b>2.2 Principais consequências da Rotatividade</b> .....	22
<b>2.3 Principais fatores que influenciam a rotatividade de pessoal</b> .....	24
<b>3 MÉTODO</b> .....	26
<b>3.1 A instituição</b> .....	26
<b>3.2 Participantes</b> .....	27
<b>3.3 Tipo de pesquisa</b> .....	28
3.3.1 Técnica de amostragem .....	29
<b>3.4 Procedimentos metodológicos</b> .....	29
3.4.1 Análise documental .....	29
3.4.2 Entrevistas.....	29
3.4.3 Análise dos dados.....	30
<b>4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....	31
<b>4.1 A Rotatividade de pessoal no Campus de Breves</b> .....	31
<b>4.2 Consequências da rotatividade no Campus de Breves</b> .....	39
<b>4.3 Principais fatores que influenciam a rotatividade de servidores do Campus de Breves</b> .....	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	51
<b>APENDICES</b> .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

A literatura a respeito de administração de organizações passou a dar mais foco às pessoas, percebidas como o ativo mais importante da organização denominadas de capital intelectual. No caso da administração pública, os servidores são considerados como primordiais no cumprimento dos objetivos das instituições (PANTOJA, 2010).

Motta (1997) atribui à competência do capital intelectual das organizações o seu diferencial de qualidade. Diante do cenário competitivo no mundo globalizado conhecimentos, habilidades e múltiplas experiências que as pessoas trazem para a organização contribuem de forma decisiva para o seu desenvolvimento. Assim, as pessoas são essenciais para a dinâmica das organizações, conferindo vitalidade às atividades e aos processos e tornando-se fontes de vantagem competitivas por conta de seu valor (DAVEL; VERGARA, 2007).

Por tudo isso, torna-se evidente a importância do capital intelectual, ou seja, das pessoas para a consecução dos objetivos organizacionais, com isso o estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações e o comportamento das próprias organizações têm se constituído em um distinto campo de pesquisa denominado de comportamento organizacional (BASTOS, 1994).

De acordo com Robbins (1999), Comportamento Organizacional é uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações.

Dentro desse campo de pesquisa está presente o estudo da rotatividade de pessoal que se justifica por conta dos custos gerados pelo processo de rotação. Segundo Robbins (1999), os custos do absenteísmo e da rotatividade seriam um fator preponderante para o impulso dado às pesquisas de Comportamento Organizacional que pretendem compreendê-lo.

O processo de rotatividade diz respeito a movimentação de pessoal entre as organizações, (desligamentos e admissões) e também dentre as suas diversas unidades (STANCANATO, 2010).

A rotatividade gera diversos custos para as organizações e estes podem ser tangíveis e intangíveis. Entre os custos tangíveis estão os dispensados com o processo de recrutamento e seleção e entre os intangíveis a perda de talentos valiosos (SIQUEIRA, 2014).

Para o serviço público o processo de seleção e admissão acontece de maneira diferente da iniciativa privada devido a exigências legais e, por isso, pode levar um tempo maior com prejuízo para a produtividade, principalmente quando o servidor que deixou a organização é

considerado um talento valioso. Portanto, nesse contexto, a rotatividade torna-se prejudicial a organização (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

O Campus Universitário do Marajó-Breves é uma unidade da Universidade Federal do Pará, localizada na ilha do Marajó, no município de Breves, estando distante da sua sede localizada na cidade de Belém. Configura-se, portanto, um campus fora de sede e representa um importante polo de desenvolvimento para a região marajoara por atender as demandas da população por cursos de Ensino Superior.

Por se localizar na ilha do Marajó o acesso regular a cidade de Breves, a partir de Belém, é realizado por via fluvial. A viagem dura em média 13h de navio e 5h de lancha.

Desde de 2010 o campus vem apresentando índices preocupantes de rotatividade de servidores em especial a de docentes, nos relatórios de 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015. No PDU 2013-2015 tal dificuldade aparece descrita entre os pontos fracos relativos a gestão de pessoas: “Quadro reduzido; ausência de parte do corpo nas atividades do CUMB; constante troca de professores do quadro efetivo; domicílio da maioria fora do município de Breves; Evasão; oferta limitada de programas de qualificação” (PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE, 2013, p. 23).

A dificuldade de retenção de talentos traz consequências importantes para o andamento das atividades, quando potencializa outros problemas já existentes, como, por exemplo: a impossibilidade de consolidação do tripé acadêmico (ensino, pesquisa e extensão) por conta do número reduzido de docentes e o não funcionamento de alguns setores administrativos quando do número reduzido de técnicos (RELATÓRIO ANUAL DO CUMB, 2008).

Diante das dificuldades supracitadas, justifica-se a importância de um estudo sobre o processo de rotatividade dos servidores do campus de Breves, que possa contribuir com o seu desenvolvimento, o aumento de sua produtividade e qualidade dos serviços oferecidos.

As questões acima mencionadas fariam com que o servidor não fixasse residência no município, e que então tenham que viajar com maior frequência para sua cidade de origem. E neste processo o meio de transporte, o tempo, e o custo da viagem, apresentam-se como fatores negativos para a fixação do servidor.

Então, para que se possa amenizar as consequências acarretadas pelo processo de rotatividade é necessário se investigar as causas. Nesse contexto apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais os fatores que geram a rotatividade dos servidores do Campus de Breves?**

Portanto o **objetivo geral** dessa pesquisa consiste em analisar os principais fatores que influenciam na rotatividade dos servidores do Campus Universitário do Marajó-Breves.

**Objetivos específicos:**

- a) Realizar o levantamento da rotatividade dos servidores do campus de Breves no período de janeiro de 2010 a março de 2016;
- b) Calcular o índice de rotatividade dos servidores no período de janeiro de 2010 a março de 2016;
- c) Identificar as principais consequências que a rotatividade está demandando para o campus;
- d) Levantar os principais fatores que levam à rotatividade dos servidores do campus.

Além dessa introdução esse trabalho está estruturado em mais quatro seções. O segundo capítulo trata da revisão da literatura sobre a rotatividade de pessoal, abordando conceitos sobre a rotatividade, rotatividade no serviço público, e rotatividade em Instituição Federal de Ensino Superior (IFEs) especificamente em um campus fora de sede, pois a pesquisa será realizada em um campi do interior da UFPA, também será apresentado nesse capítulo as principais consequências da rotatividade de pessoal e os principais fatores que influenciam os servidores a deixarem a organização em que trabalham.

O terceiro capítulo diz respeito a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, caracterização do local da pesquisa, o perfil dos participantes, o tipo da pesquisa e os procedimentos metodológicos. O quarto capítulo apresenta análise dos dados e o quinto capítulo as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção serão apresentados os conceitos sobre rotatividade, rotatividade no serviço público e rotatividade em IFEs com ênfase ao caso dos Campi fora de sede. As principais consequências da rotatividade de pessoal e os principais fatores que influenciam na rotatividade dos servidores no serviço público também serão abordados.

### 2.1 Rotatividade

A rotatividade de pessoal é um processo constante nas organizações. O seu estudo tem despertado interesse dos gestores de recursos humanos por conta da preocupação com os custos decorrentes e também com a perda de profissionais altamente qualificados, o que é ruim para a organização que necessita se manter no mercado cada vez mais competitivo e, portanto, necessita manter seus talentos (CARMO, 2009).

A consequência econômica causada pela rotatividade nas organizações, está presente na literatura como um fator importante para impulsionar o interesse dos pesquisadores nesse tema: “A rotatividade passou a ser objeto de estudos devido às consequências econômicas que traz à organização” (NOMURA; GAIDZINSKI, 2005, p.649).

Stancanato (2010) descreve a importância que o estudo sobre o fenômeno da rotatividade vem ganhando em diversas áreas como: Sociologia, Administração, Economia e Psicologia, considerando-o como um dos mais importantes aspectos da dinâmica de uma organização. Relata ainda que a preocupação de empresários e de autoridades se faz presente não só em discutir mais também de auxiliar na problemática em questão.

Anselmi; Angerami; Gomes (1997) compreendem a rotatividade como a medida do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho, seção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo.

Rosse e Hulin (1985) afirmam que o *turnover* constitui-se a fase final de um processo mediante o qual os empregados da organização criam determinado afastamento físico ou psicológico em relação à organização em que trabalham.

Van e Miller (1971) entendem rotatividade como um processo de mudança na composição da força de trabalho e caracteriza-se pelos desligamentos de certo número de empregados e admissão de novos para preencher os claros deixados na organização, revelando a movimentação da força de trabalho entre o mercado de trabalho e a instituição.



Aquino (1991) utiliza também outros termos quando se refere a rotatividade, como: flutuação, rotação, fluxo de mão de obra ou de pessoal e também o próprio termo inglês *turnover*, e define o fenômeno em questão relacionando os desligamentos dos funcionários à admissão de novos para preencher as vagas deixadas. Aquino ainda fala sobre a rotatividade como a flutuação dos recursos humanos entre uma organização e seu ambiente. Para expressar a rotação de pessoal ele considera a relação percentual entre admissões; e as demissões são expressas de acordo com a relação do número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período.

Stancanato (2010) descreve a movimentação de pessoal entendendo que esta pode acontecer para dentro e para fora do mercado, onde os trabalhadores podem mover-se de uma empresa para outra, na mesma ocupação ou mudando esta, ou dentro da mesma empresa mudando apenas de ocupação e, também, abrangendo aquelas no mesmo local de trabalho e as que se processam entre estabelecimentos e seções da mesma empresa.

Portanto, o fenômeno da rotatividade não se explica apenas pela saída dos trabalhadores da organização, mas também compreende a movimentação daqueles dentro desta.

Douglas (1954) destaca dois aspectos referentes ao fenômeno da rotatividade, que ele denomina de flutuação de mão de obra: o primeiro, diz respeito às demissões ou os desligamentos dos indivíduos da empresa e o segundo centra-se no fluxo de pessoas entre o mercado de trabalho e a empresa. Portanto, levando em consideração esses aspectos, a rotatividade tem a finalidade de manter a força de trabalho em estabilidade, sendo uma forma de substituição ou reposição da mão de obra.

Milkovich; Boudreau (2000) utilizam o termo *turnover* quando se referem à entrada e saída de empregados de uma empresa, explicando que o desligamento pode se dá por livre e espontânea vontade do trabalhador ou por decisão da organização.

O movimento de entrada e saída de pessoal pode ser realizado de forma involuntária ou voluntária. A forma involuntária são as demissões realizadas por iniciativa da empresa por diversos motivos, baixo desempenho do funcionário, por exemplo, já a forma voluntária é quando o próprio funcionário, por motivos próprios, decide deixar a organização. (ROBBINS, 1999).

Mobley (1992) explica a diferenciação entre a rotatividade voluntária e a involuntária, relacionado a rotatividade voluntária com as más condições de trabalho, falta de perspectivas, fatores pessoais, má remuneração e insatisfação. E explica que a rotatividade involuntária diz

respeito aos desligamentos inevitáveis, tais como aposentadoria e os relacionados a doenças. Mobley (1992) ainda acrescenta que a rotatividade voluntária é que mais preocupa os gestores, mas que esta pode ser evitada.

Aquino (1991) fala sobre a rotação que é provocada pela própria organização para fazer substituições a fim de melhorar o seu quadro pessoal, ou seja, trocar aqueles funcionários não qualificados por outros de melhor qualidade disponíveis no mercado de trabalho.

Portanto, baseado na literatura pesquisada, entende-se como rotatividade o movimento de entrada e saída de pessoal entre as organizações ou através da movimentação interna de pessoal entre os setores de uma organização.

A rotatividade pode ser boa para a organização quando ela mesma a provoca. Porém, no serviço público, o controle dessa movimentação torna-se bastante complexo, principalmente, por causa das peculiaridades inerentes à gestão de pessoas no referido setor. Por isso o item a seguir tratará sobre a rotatividade de pessoal no serviço público.

#### 2.1.1 Rotatividade de pessoal no Serviço Público

A rotatividade no serviço público apresenta características diferenciadas das empresas privadas, posto que todo o processo de gestão de pessoal na administração pública é regido pela Lei 8112/1990, denominada de Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais. Segue abaixo o destaque dos artigos que destacam os principais fatores relacionados a rotatividade:

Primeiramente, o termo utilizado para se referir às pessoas que trabalham nas organizações públicas, é servidor público. Já a função que estes desempenham é denominada de cargo público. Conforme o art. 2º da Lei 8112/1990 é denominado servidor toda pessoa que legalmente foi investida em cargo público. A definição de cargo público consta no art. 3º da mesma lei, o qual o descreve como o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Quanto às admissões no setor público, estas devem seguir os procedimentos presentes no art. 5º da lei supracitada, que regulamenta as exigências para o ingresso nas organizações públicas e define como requisitos básicos para investidura em cargo público: I – a nacionalidade brasileira; II – o gozo dos direitos políticos; III – a quitação com as

obrigações militares e eleitorais; IV – o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo; V – a idade mínima de dezoito anos; VI – aptidão física e mental.

Somente estará habilitado para a nomeação em cargo público o candidato que for submetido à seleção por meio de concurso público, conforme consta no Art. 10 da lei em questão: “A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos à ordem de classificação e o prazo de sua validade” Após a nomeação o servidor deverá entrar em exercício. Segundo o Art. 15: “Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança”.

Um dos fatores de atração das pessoas para o ingresso no serviço público é a estabilidade. Para alcançá-la o servidor deverá passar por um período denominado estágio probatório. De acordo como o Art. 20: ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por um 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; V – responsabilidade.

Somente após a aprovação no estágio probatório o servidor pode ser considerado estável. A Estabilidade fica definida no art. 21: “O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar 2 (dois) anos de efetivo exercício”.

Outro fator considerado no estudo da rotatividade são as demissões ou desligamentos fato este que representa que o servidor deixa definitivamente a organização. As demissões no serviço público acontecem de acordo com o artigo 22 “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”.

Porém, a demissão não é o único item que pode gerar a rotatividade no serviço público há outras situações que podem ocasionar a vacância, termo utilizado para se dizer que o cargo público se encontra vago.

De acordo com o Art. 33. da lei em análise. A vacância do cargo público decorrerá de: exoneração; demissão; promoção; readaptação; aposentadoria; posse em outro cargo inacumulável e falecimento. Esses desligamentos, portanto, podem acontecer a pedido do servidor, ou a critério da administração observando o disposto na lei supracitada.

Amorim e Costa (2014) apresentam números relacionados a rotatividade no serviço público, enfatizando que nem mesmo o fator estabilidade está conseguindo deter essa movimentação de servidores, pois há servidores que deixam o serviço público para ingressar no setor privado. Os números apresentados remontam de 2011, e demonstram que somente no Poder Executivo Federal foram registrados 21,3 mil desligamentos de civis — uma média de 7,1 mil por ano —, dentre estes as exonerações se apresentam de forma rara, sendo maior a frequência de desligamentos para posse em outro cargo, motivando, assim, novas nomeações, que chegam a somar, somente por este motivo, um terço por ano.

Os dados, levantados pelo Ministério do Planejamento no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), mostram a constante rotatividade no funcionalismo, que, embora o governo a considere baixa, preocupa bastante especialistas em gestão pública. Do total de desligamentos, 10.335 - ou 48% - se referem a pedidos voluntários de demissão ou exoneração, contrários à lógica concursária. O restante - praticamente a outra metade - envolve saídas por aprovação em outro cargo. (AMORIM; COSTA, 2014, p. 1).

Outro tipo de rotatividade se dá pela movimentação de pessoal dentro das organizações. No setor público também se considera como rotatividade a remoção de servidores, que segundo o art. 36 da lei 8112/90, trata-se do deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.

Portanto, para o serviço público destaca-se a rotatividade tanto dos desligamentos de servidores, quanto das remoções a pedido, em específico, aquelas em que ocorre a mudança de sede do servidor, pois estas podem gerar consequências imediatas para a unidade que o perde.

No que se refere às remoções nas IFES, torna-se relevante a análise da rotatividade, principalmente das unidades que se encontram afastadas da sede, chamadas de “Campus fora de sede”, objeto deste trabalho de pesquisa. Para isso torna-se necessário o estudo do processo de movimentação de servidores dentro das Universidades Públicas, o que será exposto no item a seguir.

### 2.1.2 Rotatividade nas IFES

As principais carreiras existentes nas IFES são a de magistério superior e a de técnico-administrativo em educação, os chamados TAEs. Conforme Amaral e Lopes (2014), desde 2007 o governo federal implementou política de reposição automática de cargos de professor de Magistério Superior, a partir do Decreto nº 6.097/2007, D.O.U de 25.04.2007,

regulamentado pela Portaria Interministerial Nº 22/2007. No entanto, para os Técnico-Administrativos em Educação somente a partir de 2010 pelo Decreto Nº 7.232/2010 se possibilitou a reposição parcial das vacâncias referentes às classes C, D e E, nas Universidades.

As duas categorias possuem Planos de Carreira estruturado e regulamentado por lei, conforme será descrito abaixo.

Andrade (2015), destaca que a carreira de servidor técnico-administrativo se encontra entre as principais carreiras em universidades públicas federais e constitui-se em uma das poucas a ter plano de carreira estruturado (Lei 11.091/2005). O qual contempla vários tipos de progressão que levam em consideração: o mérito, mensurado pelo tempo de serviço; a capacitação, mensurada através dos cursos de aperfeiçoamento do qual o servidor participe e o incentivo à qualificação por nível de educação formal superior à exigência mínima do cargo.

A carreira de magistério superior de provimento efetivo, de acordo com Siqueira (2012), é regida pela Lei nº 12.772/2012 e se estrutura em cinco classes (A, B, C, D e E) com os respectivos níveis de vencimento definidos na Medida Provisória nº 614/2013. Os profissionais que integram a carreira em questão são habilitados para o desenvolvimento de atividades acadêmicas, concernentes à docência no âmbito do ensino superior. O desenvolvimento destes servidores na referida carreira ocorre mediante progressão funcional e promoção. Entende-se por progressão funcional quando o servidor progride dentro de uma mesma classe, e a promoção quando o servidor segue para o nível de vencimento imediatamente superior de uma classe para outra subsequente.

Andrade (2015) comenta que o plano de carreira se constitui como um fator de motivação para o servidor, pois o estimula ao crescimento profissional e individual, contemplando a sua carreira por quase todo o tempo que ele poderá permanecer no serviço público até sua aposentadoria.

Apesar de as duas carreiras mencionadas acima possuírem plano de carreira estruturado, Siqueira et al. (2012) destaca que a rotatividade nas duas carreiras é alta, e não somente considerando as entradas e saídas de servidores da carreira, por meio de concurso público, mas também por remoção para outros setores dentro da própria instituição de ensino onde estão lotados, ou ainda, por redistribuição para outras instituições de ensino.

Para exemplificar a rotatividade em IFEs, e considerando que o objeto deste estudo trata de um campi do interior, cita-se a seguir dois casos de “campus fora da sede”. O primeiro diz respeito ao Centro Acadêmico do Agreste (CAA) vinculado a Universidade

Federal de Pernambuco, localizado no município de Caruaru. O segundo refere-se ao Campus Catalão (CAC) da Universidade Federal de Goiás (UFG), localizado na cidade de Catalão interior de Goiás.

O estudo no CAA foi realizado por Andrade (2015) e teve como público alvo os servidores técnico-administrativos, com o objetivo de analisar o nível de comprometimento com a unidade.

Analisando o estudo realizado no CAA verifica-se que as dificuldades apresentadas estavam relacionadas, principalmente, ao que se refere a condição de “Campus fora de sede”, ou seja, ao fato do campi em questão ser o mais distante da Reitoria da UFPE, estando localizado a 103 km de distância desta, agravadas pela centralização na sede das atividades de desenvolvimento de pessoal. Devido a essas características, o estudo revela, que os servidores necessitariam de uma política de desenvolvimento que enfatize a integração, capacitação e treinamento, levando em conta as peculiaridades locais.

Outro problema apresentado no estudo relacionado ao CAA diz respeito a rotatividade do quadro de pessoal. O estudo de Andrade (2015) relata que, de acordo com informações levantadas por meio de entrevista realizada com o responsável pelo Setor de Gestão de Pessoas da instituição (2014), um grande quantitativo de servidores (tanto técnico-administrativos como docentes) são oriundos da cidade de Recife, por esse motivo apresentam interesse em pleitear remoção para seu local de origem.

Ainda segundo Andrade (2015), as remoções para o Campus Sede podem ser prejudiciais ao CAA, em primeiro lugar devido ao déficit de pessoal que gera custos para a unidade como a diminuição de atendimento das demandas da organização e, em segundo, pelo ônus da realização de novos concursos, o tempo de integrações e treinamentos para os novos servidores.

O Caso do Campus de Catalão é analisado no trabalho de Siqueira (2012), que levou em consideração apenas os dados relacionados a rotatividade dos docentes do Departamento de Administração desse Campus. O resultado demonstrou um alto índice de rotatividade e a ausência de uma política de retenção recursos humanos no local.

Outro ponto destacado no estudo realizado no Campus de Catalão refere-se ao destino dos professores desligados, pois todos foram trabalhar nos grandes centros. Referindo-se a este fato, Siqueira (2012) sugere que por conta de 77,78% destes terem em sua formação apenas o título de mestre, a mudança para um local mais desenvolvido pode ter se dado com o fim de encontrar melhores oportunidades de qualificação.

Outro fator importante a se considerar é o percentual de docentes que voltaram para a sua cidade de origem, quase 80%. Por isso, Siqueira (2012) considera que os servidores do campus em questão apresentam uma forte tendência de retornar para suas origens, fato este que pode estar ligado a fatores como família e amigos.

Em conclusão o estudo demonstrou como fatores mais importantes relacionados a rotatividade de pessoal no : inexistência de política de recursos humanos; melhores condições de trabalho oferecidas em outras instituições; maiores oportunidades de qualificação profissional nos grandes centros; maiores possibilidades de crescimento profissional fora do CAC.

Conforme o exposto acima, a rotatividade passa a se tornar prejudicial quando a organização perde funcionários de alto desempenho e que exerciam atividades estratégicas dentro da organização, esta pode sofrer perdas significativas que poderão vir a comprometer a eficácia organizacional. Conforme Wandenberg (1999) algumas formas de *turnover* podem ser desejáveis para a organização, por exemplo, quando se perdem empregados com baixa produtividade. No entanto, a perda de empregados valiosos é considerada como um índice negativo de eficácia organizacional.

Portanto, a rotatividade pode ser benéfica para as organizações quando esta consegue ser controlada com vistas a melhorar o quadro de pessoal elevando o índice de funcionários mais qualificados e produtivos. Porém, quando a organização não consegue controlar essa movimentação isto pode gerar consequências graves para o alcance de seus objetivos. Fato este que será tratado com mais detalhes no item a seguir.

## **2.2 Principais consequências da Rotatividade**

As consequências relacionadas a rotatividade de pessoal nas organizações apresentam-se no âmbito econômico, e de perda de produtividade. O fator recrutamento e seleção e o tempo que leva para admissão de outro servidor, acrescentando a esses os fatores o de adaptação do funcionário ao cargo.

A alta rotatividade pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam à empresa, como pode também afetar significativamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus trabalhos. (STRAPASSON; CONCOLATO; FERREIRA, 2007).

Nem todos os custos gerados pela rotatividade podem ser mensurados com exatidão e por isso nem todos podem ser controlados. Portanto o conhecimento destes dentro de uma organização constitui-se um fator importante que irá contribuir para a redução dos custos passíveis de serem controlados.

O custo com a rotatividade de pessoal, segundo Cascio (1991), muitas vezes não é conhecido pela organização e, por isso, não é controlado. No entanto, uma vez que se conhecem os custos envolvidos e o impacto no gerenciamento do negócio, deve-se determinar quais destes custos são razoavelmente controláveis e focar a atenção neles, visando reduzi-los (CASCIO 1991 apud FERREIRA; SIQUEIRA, p. 50, 2005).

Segundo Siqueira (2014) a rotatividade pode gerar custos tangíveis e intangíveis. Os custos tangíveis referem-se a todos que podem ser mensurados de forma imediata. Como, por exemplo, recrutamento e seleção.

Marras (2005) indica a rotatividade como um acontecimento que expõe a necessidade de um serviço de recrutamento e seleção. Este processo por sua vez necessita ser bem planejado, pois envolve custos para a organização. Além disso, é fundamental que este seja realizado de forma a encontrar pessoas qualificadas para o cargo em questão, mas que também estejam interessados em realizar o trabalho, ou seja, que possam se comprometer com a organização.

Com relação aos custos intangíveis a perda de talentos valiosos é o fator mais prejudicial, pois junto com o funcionário a empresa perde também todo o conhecimento adquirido por aquele profissional durante o tempo que esteve atuando na empresa.

De acordo com Spector (2004), a problemática da perda de empregados valiosos torna-se maior quando passa a acontecer com maior frequência dentro da organização, pois pode acarretar na baixa produtividade e até mesmo influenciar no alcance dos objetivos da organização, pois a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada.

Wood e Picarelli (2004) também consideram a perda de talentos valiosos, como a perda de uma parte intangível do seu capital – o humano – devido a esses já estarem capacitados e alinhados aos objetivos do negócio, e quando saem da organização levam consigo todo o conhecimento sobre o negócio e sua execução.

Outro custo mencionado é o fator tempo, fato este que é destacado por Silva (2011), este autor considera como um agravante da rotatividade de pessoal no setor público, o fato de o servidor não poder ser substituído de imediato da mesma forma que acontece no setor privado, pois no caso das organizações públicas o processo de admissão é realizado através de



concurso público, e por isso o tempo pode ser maior. Além disso, ainda tem o tempo que levará para o processo de treinamento e integração deste novo servidor que ao final ainda pode ter como consequência a baixa produtividade da empresa ou organização, até que este novo servidor esteja adaptado com as atividades.

Portanto, baseado nas consequências apresentadas ao decorrer deste tópico pode-se dizer que: “a rotatividade é uma barreira à manutenção de talentos que geram inovações que, por sua vez, criam valores para clientes, investidores, comunidade, fornecedores, acionistas e para toda a cadeia produtiva” (SIQUEIRA, 2005, p. 209).

Considerando, a rotatividade uma barreira para a manutenção de talentos torna-se necessário estudar os principais fatores que a influenciam principalmente quando se trata do serviço público e das IFES. No próximo tópico se tratará sobre os fatores mais citados na literatura com objetivo de contribuir para o estudo da rotatividade em IFES.

### **2.3 Principais fatores que influenciam a rotatividade de pessoal**

Por conta da estrutura deficiente no serviço público tanto em relação às condições de trabalho precárias quanto em relação a estrutura deficiente de atenção aos recursos humanos, os serviços acabam ficando prejudicados e o servidor é estereotipado de forma negativa, se sentindo desvalorizado e sem se identificar com a organização busca outros vínculos (ANDRADE, 2015).

Dentre a literatura pesquisada os antecedentes de rotatividade mais citados dizem respeito a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Campos e Malik (2008) consideram que o nível de insatisfação do servidor com a função que este desempenha na organização é o principal fator para um funcionário a deixar uma organização.

Muthuveloo e Rose (2005) desenvolveram uma pesquisa com 380 engenheiros malasianos sobre o comprometimento organizacional, e puderam constatar que quanto maior era o comprometimento do empregado com a organização, menor era o nível de estresse e menor era a intenção de deixar a empresa.

Segundo Ferreira e Freire (2001) os fatores que podem ser considerados como causas da rotatividade, mais mencionados na literatura são: a política adotada pela empresa; a política de benefícios, oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa; tipo de supervisão; a política disciplinar; as condições físicas ambientais de trabalho; e a motivação do pessoal.

Nas IFEs, os fatores que mais aparecem na literatura pesquisada como causadores de desligamentos dos servidores com a instituição, ou com a unidade em que trabalha são: remuneração, a busca por qualificação e crescimento profissional e o fator família.

Referente a remuneração nas IFEs: “a estrutura de cargos e salários não acompanha o mercado de trabalho, além de haver uma grande disparidade dos salários e benefícios entre os planos de cargos e carreiras no âmbito dos três poderes” (AMARAL; LOPES, 2014, p. 4).

Considerando que em vários estudos encontrados dentre a literatura pesquisada a satisfação no trabalho apresentou correlação negativa com a rotatividade, ou seja, quanto mais satisfeito o servidor está menos ele apresentará intenção de deixar a organização, pode-se dizer então que a remuneração influencia na rotatividade.

No estudo realizado por Amaral e Lopes (2014) sobre a rotatividade de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Pernambuco a remuneração foi apresentada como principal fator de desligamento chegando a 93% dos desligamentos. E ainda demonstram que os salários e os benefícios nas IFEs são os menores em comparação aos praticados nos outros poderes.

A busca por qualificação crescimento profissional é um fator bastante citado principalmente quando se trata de rotatividade em IFEs, pois os servidores possuem um plano de carreira que incentiva a qualificação, porém quando se trata de IFEs afastadas da sede, como já foi mencionado acima, nos casos dos Campus de Catalão e do Centro Acadêmico do Agreste os servidores solicitaram remoção para a sede pois buscavam oportunidades de qualificação para poder progredir na carreira, pois os campus fora de sede em suma são localizados no interior e em geral possuem pouca infraestrutura. Conforme citado no estudo realizado no CAA por Andrade (2015) e no CAC por Siqueira (2012).

O fator família influencia com mais frequência nas solicitações de remoções com mudança de sede, mais também está presente nos desligamentos em que o servidor presta concurso algumas vezes para a mesma instituição, porém para o mesmo cargo, portanto com o mesmo salário, movido pela vontade de retornar ao local de origem onde deixou sua família.

Sobre o fator família cita se novamente Amaral e Lopes (2014), que em seu estudo realizado na UFPE constaram dentre os servidores entrevistados que deixaram a organização 7% alegara motivos familiares. Amaral e Lopes (2014) concluem seu estudo indicando que essas políticas governamentais necessitam de outras ações que possibilitem uma seleção mais adequada e um plano de cargos, salários e benefícios isonômico para possibilitar a retenção dos servidores nas Instituições Federais de Ensino Superior.

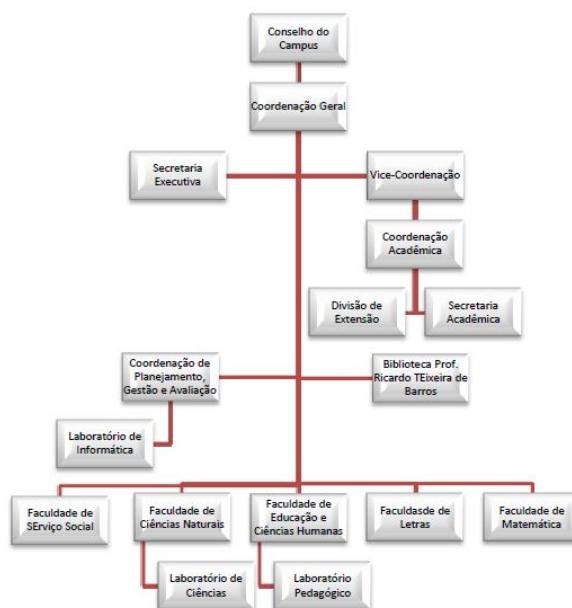
### 3 MÉTODO

#### 3.1 A instituição

O Campus Universitário do Marajó-Breves (CUMB) é uma unidade da Universidade Federal do Pará, institucionalizado como Campi desta Universidade no ano de 2006, conforme consta no art. 27 do Estatuto Geral da UFPA, aprovado pela Resolução nº 614, de 28/06/2006. Teve seu regimento interno aprovado no ano de 2008, através da Resolução nº. 639/ 2008, de 22 de janeiro de 2008, do Conselho Universitário – CONSUN (RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DO CUMB, 2013).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), que foi elaborado no ano de 2013, a estrutura organizacional do CUMB é composta pelo Conselho do Campus, Coordenação Geral, Vice-Coordenação, Coordenação Acadêmica, Coordenação de Planejamento, Gestão e Avaliação, Secretaria Executiva, Biblioteca Prof<sup>o</sup> Ricardo Teixeira de Barros, Faculdade de Educação e Ciências Humanas, Faculdade de Letras, Faculdade de Serviço Social, Faculdade de Ciências Naturais, Faculdade de Matemática, Divisão de Pesquisa e Extensão, Laboratório de Ciências Naturais, Laboratório de Informática e Laboratório Pedagógico. De acordo com o organograma apresentado no organograma 1:

**Organograma 1** - Campus Universitário do Marajó-Breves.



**Fonte:** PDU do Campus de Breves 2013-2015.

O Campus Universitário do Marajó-Breves é uma unidade da Universidade Federal do Pará, localizada na ilha do Marajó, no município de Breves, estando distante da sua sede localizada na cidade de Belém configura-se, portanto, um campus fora de sede e representa um importante polo de desenvolvimento para a região marajoara por atender as demandas da população por cursos de Ensino Superior.

Por se localizar na ilha do Marajó o acesso regular a cidade de Breves é realizado por via fluvial, e a viagem dura em média 13h de navio e 5h de lancha.

### **3.2 Participantes**

O público alvo da pesquisa constitui-se dos servidores em exercício no Campus Universitário do Marajó-Breves, e dos servidores que deixaram o Campus no período de janeiro de 2010 a março de 2016.

De acordo com os registros da coordenação do Campus, este possui o seguinte quantitativo de servidores lotados no campus até março de 2016:

Dos cargos de docentes, estão lotados 39 docentes, desses 3 são temporários e 4 estão afastados. Do total de docentes em exercício 11 exercem funções administrativas nos seguintes setores: Coordenação Geral; (no momento o campus não possui vice coordenador), Faculdade de Serviço Social (a faculdade não conta com vice-diretor), Coordenação de Extensão, Direção e vice direção da Faculdade de Educação e Ciências Humanas; Direção e vice direção da Faculdade de Letras, Direção e vice direção Faculdade de Matemática, 2 Direção e vice direção da Faculdade de Ciências Naturais.

Dos cargos técnicos administrativos o campus possui 10 servidores. Destes 8 são assistentes em Administração (1 assistente está cedido para a prefeitura), 1 exerce o cargo de Bibliotecário, 1 exerce o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, e 1 exerce o cargo de Administrador.

Somando os servidores docentes e técnicos em exercício chegamos a um quantitativo de 44 servidores. Dos servidores removidos de acordo com os registros do campus no período pesquisado o quantitativo foi de 24 servidores entre docentes e técnicos.

O total de servidores pertencentes ao público alvo da pesquisa foi de 68 servidores. Para a realização das entrevistas os participantes foram divididos em 4 categorias: 1 Coordenação da Unidade, 2 Gestores das Faculdades, 3 Servidores do Campus, 4 Servidores que deixaram o campus.

Segue abaixo um quadro com a descrição de cada categoria, o número de participantes e o perfil dos participantes pertencentes a cada categoria.

**Quadro 1** – Servidores entrevistados.

<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>	<b>N. de participantes</b>	<b>Perfil dos Participantes</b>
1	Coordenação da unidade	4	Ex-coordenadores do Campus, coordenador de planejamento gestão e avaliação;  Atual coordenador do campus.
2	Gestores das Faculdades	5	Docentes que atuam como diretores das Faculdades.
3	Servidores do Campus	10	Servidores que atuam no campus e que não possuem função de gestão.
4	Servidores que deixaram o Campus	17	Docentes e técnicos que deixaram o campus.

**Fonte:** Elaboração própria (2016).

Referente à categoria 1 foram entrevistados 4 servidores entre eles 2 docentes que estiveram à frente da coordenação do campus no período pesquisado, o atual coordenador do Campus e o atual Coordenador de planejamento gestão e avaliação do Campus que pertence a categoria de técnico administrativo lotado no cargo de administrador. Dois dos docentes entrevistados que atuaram como coordenadores do campus, um está afastado para doutorado e outro foi removido no mês de fevereiro de 2016.

Na categoria 2 foram realizadas entrevistas com os gestores de cada subunidade acadêmica totalizando 5 servidores. Da categoria 3 fizeram parte os servidores em exercício no campus de Breves não incluídos nas categorias 1 e 2, foram entrevistados 10 servidores. Na categoria 4 estavam os servidores que deixaram o campus durante o período pesquisado foram entrevistados, 17 servidores.

### **3.3 Tipo de Pesquisa**

Esta pesquisa é de natureza exploratória e descritiva pois descreve um fenômeno. Segundo Gil (2008, p. 28) a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

### 3.3.1 Técnica de amostragem

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística, por acessibilidade, que, de acordo com Gil (2008), não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador.

A amostragem por acessibilidade é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo (GIL, 2008).

## 3.4 Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos estão divididos em três etapas: análise documental, entrevistas e análise de dados.

### 3.4.1 Análise documental

Foi realizada com base nos relatórios anuais do Campus dos anos de 2010 a 2015, o Plano de Desenvolvimento da Unidade para o período 2013-2015, relatórios do Sistema Integrado de Recursos Humanos, e outros documentos oficiais do campus, como atas do conselho do Campus, portarias dos servidores e etc, documentos que possibilitaram realizar o levantamento de dados sobre a rotatividade dos servidores do Campus de Breves no período de janeiro de 2010 a março de 2016.

Apesar de o primeiro registro de saída de servidores do campus ter se dado no ano de 2006, e o último registro em março de 2016, o ano de 2010 foi quando o quadro de servidores começou a se consolidar e onde houve o primeiro registro significativo de rotatividade de servidores, e em 2016 já houve registro de remoção.

### 3.4.2 Entrevistas

Para a categoria 1, coordenação da unidade, foram realizadas as seguintes perguntas: 1. Em sua unidade há histórico de rotatividade de servidores? Caso haja você pode descrevê-lo? 2. Caso haja rotatividade em sua unidade esse processo trouxe consequências para a mesma? Quais? 3. Na sua opinião enquanto gestor da unidade, quais os principais fatores que levam os servidores a deixarem o Campus de Breves?

Para a categoria 2, gestores das subunidades acadêmicas, foram realizadas as seguintes perguntas: 1. Em sua faculdade há histórico de rotatividade de servidores? Caso haja você pode descrevê-lo? 2. Caso haja rotatividade em sua faculdade esse processo trouxe consequências para a mesma? Quais? 3. Na sua opinião enquanto gestor da faculdade, quais os principais fatores que levam os servidores a deixarem o Campus de Breves?

Para a categoria 3, servidores do campus que não se incluem nas categorias 1 e 2, foi realizada apenas uma questão: Na sua opinião enquanto servidor, quais os principais fatores que levam os servidores a deixarem o Campus de Breves?

Para a categoria 4, servidores que deixaram o Campus de Breves no período pesquisado, foi realizada somente uma pergunta: Quais os principais fatores que influenciaram na sua decisão de deixar o Campus de Breves?

### 3.4.3 Análise dos dados

Para a descrição dos dados levantados através das entrevistas foi feita a codificação da identificação dos entrevistados para manter o seu anonimato. E para efeitos de citação no trabalho, caso necessário, foram criados os seguintes termos: coordenador, gestor, servidor e servidor desligado, seguido de numeração denominada de forma aleatória a cada entrevistado.

Foi realizado o cálculo do índice de rotatividade dos servidores durante o período pesquisado, e para isso se utilizou o estudo realizado por Campos e Malik (2008) através da seguinte fórmula:

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

Para a análise dos índices de rotatividade ainda apoiado em Campos (2008), utilizou-se a escala a seguir: 0 a 25% ao ano, adequada; de 25% a 50% ao ano, ruim; acima de 50% ao ano, crítica.

Após a tabulação dos dados levantados através da análise documental, estes foram apresentados em tabelas e, para posteriormente ser apresentada a representação gráfica para uma melhor compreensão dos resultados.

A descrição dos resultados foi dividida em 3 tópicos cada questão do roteiro de entrevista gerou um tópico de análise.

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

### 4.1 A Rotatividade de pessoal no Campus de Breves

O Campus de Breves possui em seu quadro de pessoal servidores docentes e técnicos - administrativos. De acordo com o Estatuto da UFPA, art. 73: “O quadro docente é constituído de pessoal de nível superior que exerça atividades de ensino, pesquisa e extensão” e art. 74: “O quadro técnico-administrativo é constituído por servidores que desempenhem as atividades técnicas, administrativas ou científicas, exceto as de ensino, para o alcance dos fins institucionais”.

De acordo com registros do Conselho do Campus o primeiro caso de remoção de servidor do Campus de Breves para outras unidades da UFPA se deu no ano de 2006, e este servidor atuava como docente.

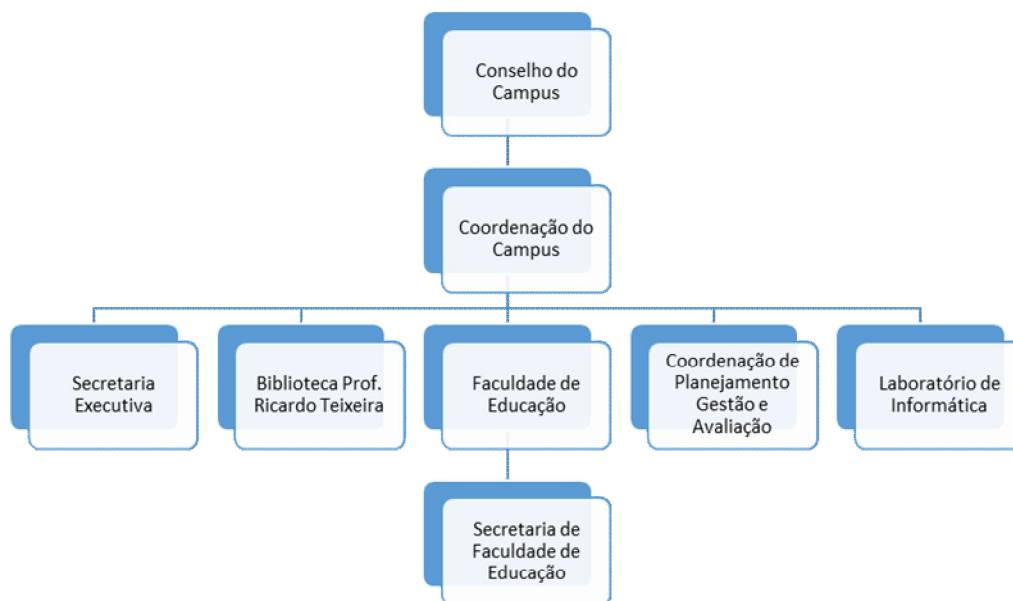
Ainda no ano de 2006 se deu o primeiro marco legal para o Campus de Breves, a partir do reconhecimento deste como *Campi* desta Universidade. Conforme art. 27 Estatuto da UFPA: São *Campi* da UFPA os pólos de Belém, Abaetetuba, Altamira, Bragança, Breves, Cametá, Castanhal, Marabá, Santarém e Soure.

De acordo com o Relatório anual de atividades do CUMB (2008) o Campus de Breves possuía em seu quadro de pessoal, 5 servidores técnicos-administrativos e 8 servidores docentes, sendo que destes 4 eram docentes substitutos. Totalizando, portanto, 17 servidores pertencentes ao quadro de pessoal.

Ainda no ano de 2008 foi aprovado o regimento do Campus de Breves através da resolução nº 639/CONSUN de 29 de janeiro de 2008 que institucionalizou a estrutura acadêmico-administrativa de funcionamento do Campus: O Conselho do Campus, Coordenação do Campus, Secretaria Executiva, Biblioteca, Faculdade de Educação, Secretaria da Faculdade de Educação, Coordenação de Planejamento Gestão e Avaliação, Laboratório de Informática. Por causa do quadro reduzido de pessoal o Campus não conseguiu realizar o funcionamento de algumas unidades acadêmico-administrativas como: divisão de pesquisa e extensão e a Coordenadoria Acadêmica. O organograma da instituição se apresentava da seguinte forma.



**Organograma 2** – Organização acadêmico-administrativa do CUMB no ano de 2008.



**Fonte:** Relatório Anual do CUMB (2008).

Mesmo possuindo apenas uma Faculdade constante em seu regimento no ano de 2008, funcionavam no Campus de Breves também outros Cursos mantidos através de professores convidados de outras unidades da UFPA e também colaboradores de fora da instituição. Ainda nesse ano houve registro de um docente afastado para Doutorado (RELATÓRIO ANUAL DO CUMB, 2008).

No ano de 2009 o quadro funcional de servidores do Campus de Breves começa a ser consolidado através de vagas oferecidas pelo Programa de Restruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que realizou investimentos em várias áreas entre elas a de recursos humanos das IFES. Com isso o Campus recebeu nesse ano 16 servidores docentes o que possibilitou para o Campus de Breves estruturar o funcionamento das cinco faculdades a eles vinculadas para assim poder ofertar cinco cursos de graduação de forma presencial. Não houve registro de admissão de servidores técnicos-administrativos nesse ano. (RELATÓRIO ANUAL DO CUMB, 2009)

A partir da consolidação das Faculdades no ano de 2009, o organograma da unidade sofreu alterações: a inclusão das Faculdades de Letras, Serviço Social, Ciências Naturais e Matemática.

No ano de 2010 o campus recebeu 17 novos docentes e 7 técnicos-administrativos, houve registro de rotatividade de quatro servidores docentes, e uma servidora que ocupava o cargo de secretária executiva, sendo que destes foram duas redistribuições para outra IFE, e duas saídas de servidores por aprovação em outro concurso público para outro Campi da UFPA, e uma remoção para o campus Belém. (RELATÓRIO ANUAL DO CUMB, 2010)

Em levantamento realizado junto aos arquivos do campus verificou-se dois casos de docentes que tomaram posse, porém não entraram em exercício, um no ano de 2009 e outro no ano de 2010.

No relatório anual de 2010 o organograma aparece com algumas alterações: a inclusão da secretaria acadêmica, Divisão de Pesquisa e Extensão e Laboratório de Ciências.

Ainda no ano de 2010, apesar de o Campus ter apresentado avanços enquanto o aumento do quadro de pessoal por ter recebido vagas através do programa REUNI, ainda apresentou dificuldades enquanto ao número de servidores principalmente de técnicos administrativos, pois muitas subunidades do campus não contavam com assistente administrativo, foi o caso da Faculdade de Letras, da Faculdade de Educação e Ciências Humanas e também do Laboratório de informática (RELATÓRIO ANUAL DO CUMB 2010)

Segue abaixo a distribuição de servidores por faculdade e demais setores, no ano de 2010.

**Tabela 1** – Quantidade de servidores do Campus de Breves por setor no ano de 2010.

Sub-unidades	Docentes	Técnicos
Secretaria acadêmica	-	3
CPGA	-	3
Biblioteca	-	2
FACSS	08	1
FECH	10	
FALE	05	1
FACIN	07	1
FAMAT	07	
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>13</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora com base no relatório anual do CUMB 2010.

No ano de 2011, o Campus recebeu quatro novos servidores docentes, houve registro de saída de um servidor docente 2011 para outra instituição, o servidor solicitou licença para acompanhamento de cônjuge, desde então o campus ficou sem o servidor, somente no ano de 2016 o servidor conseguiu sua redistribuição e a vaga retornou para o Campus de Breves e o concurso encontra-se em fase de período de inscrição.

No ano de 2012 houve registro de remoção de dois docentes um para o Campus Belém e outro para o Campus Bragança.

No ano de 2013 o corpo docente do CUMB estava constituído de 46 profissionais, destes quatro eram temporários. Desse total, nove docentes apresentavam afastamento, sendo que a Faculdade de Educação e Ciências Humanas, e a Faculdade de Serviço Social foram as que apresentaram o maior número de docentes afastados, cinco e quatro respectivamente. (RELATÓRIO ANUAL DO CUMB, 2013)

Ainda no ano de 2013 houve registro de rotatividade de dois servidores docentes, sendo um caso de remoção com permuta de servidores entre o campus de Breves e o Campus de Bragança e outro se tratou de remoção do servidor para o campus de Belém, neste último caso por se tratar de motivo de doença do servidor a vaga não retornou ao Campus.

No ano de 2014 foram registradas sete saídas de servidores, destas seis foram remoções para unidades dentro da UFPA, e um passou em outro concurso para o mesmo cargo, porém para o campus da UFPA Belém. Deste total cinco são docentes e dois são técnicos.

De todas as saídas registradas no ano de 2014, somente uma vaga não retornou ao Campus, pois o servidor alegou motivos de saúde. Porém as duas vagas deixadas pelos técnicos ainda estão em aberto, pois não houveram candidatos aprovados no concurso.

No ano de 2015, houve o registro de saída de cinco servidores, deste total apenas um passou em outro concurso e foi admitido em outra instituição, o restante solicitou remoção e o campus recebeu a vaga de volta. Dessas vagas apenas uma já foi preenchida o restante encontra-se em processo de concurso público.

No ano de 2016, houve o registro na secretaria do campus da remoção de um servidor docente e também de solicitação de remoção de dois servidores docentes. O docente removido deixou um código de vaga e os tramites para realização de concurso já foram iniciados.

Segue abaixo a tabela com o cálculo do índice de rotatividade geral destes no período de dezembro de 2010 a março de 2016.

**Tabela 2** – Rotatividade de servidores do Campus de Breves jan/ 2010 a mar/ 2016.

Período	Saídas Docentes	Saídas Técnicos	Admissões Docentes	Admissões Técnicos	Total de servidores	Índice de rotatividade
2010	4	1	17	7	49	10,20
2011	1	-	4	-	53	1,89
2012	2	-	2	2	57	3,51
2013	2	-	3	-	60	3,33
2014	5	3	-	-	57	12,28
2015	3	2	1	-	53	9,43
2016	1	-	1	3	54	1,85
Total	18	6	28	12		42,50

**Fonte:** Elaborado pela autora através dos dados da pesquisa, 2016.

Os períodos que apresentaram um índice maior de rotatividade de servidores foram os anos de 2010 e 2014 com os índices de 10,20% e 12,28% respectivamente.

Utilizando a escala descrita por Campos (2008) que realiza a análise do índice de rotatividade considerando o valor apresentado por ano, onde 0 a 25% ao ano, representa uma rotatividade adequada; de 25% a 50% ao ano, ruim; acima de 50% ao ano, crítica. Pode-se dizer que os índices de rotatividade ao ano apresentados nesta pesquisa se encontram adequados visto que são inferiores a 25% ao ano.

Porém, quando se leva em consideração o período todo pesquisado, ou seja, a soma dos valores encontrados em cada ano, se chegará a um valor de 42,50% mais próximo aos 50% portanto considerado um índice ruim de rotatividade para o período todo.

Dos vinte e quatro servidores que deixaram o campus, três vagas não foram repostas e nove encontram-se em aberto, destas últimas algumas se encontram com concurso em andamento, e outras não tiveram candidatos aprovados, outras ainda não abriram o concurso, e outras se encontram em fase de aguardar os tramites para a nomeação do candidato aprovado.

Em relação ao tempo que leva para o preenchimento dessas vagas este é bastante relativo, pois em alguns casos é necessário reabrir o concurso quando este não apresenta candidatos aprovados.

De acordo com o gestor1, quando se refere a solicitação de remoção de docente o tempo que leva a contar da data de aprovação da remoção até o ingresso de outro docente para a faculdade dura em média dois anos.

Analisando a fala do gestor 3, este relata que o processo de seleção via concurso público dura em média um ano.

O gestor 3 explica que antes de abrir o concurso público procura candidatos aprovados em outros concursos que possam ser aproveitados para o preenchimento da vaga em aberto. Fato este que reduz o tempo de espera pela admissão de um novo servidor

No caso de aproveitamento de candidato de acordo com os registros do conselho do campus o candidato selecionado para ocupar a vaga geralmente possui a titulação de doutor, ou encontra-se em processo de doutoramento. A subunidade supracitada registrou um índice maior de vagas preenchidas por aproveitamento de candidatos do que por abertura de um novo concurso público.

Levando em consideração que o índice de rotatividade entre os docentes é maior que o de técnicos, foi realizada a análise deste em cada subunidade acadêmica do campus de Breves com base nos dados levantados através das entrevistas dos gestores das mesmas.

O gestor 1 explica que em sua subunidade, no período pesquisado, três docentes deixaram o campus, destas vagas uma não retornou ao campus e as outras encontram-se com concurso em aberto, destas vagas uma foi deixada por um professor doutor e outra por um professor em doutoramento. Os dois concursos em andamento não tiveram doutores aprovados e, portanto, foram reabertos para o nível de mestrado. Somado a isso a referida subunidade possui três docentes com afastamento integral e dois docentes com a liberação de 20h para cursar Doutorado, e em contrapartida recebeu apenas um professor substituto. O gestor também comentou que há uma solicitação de remoção docente em andamento.

O gestor 2 relata que a sua subunidade teve seis casos de rotatividade docente no período em questão, destes todos ocorreram com permuta, alguns com código de vaga, outros com permuta de servidor. Dos que ocorreram com código de vaga a maioria foi preenchido por aproveitamento de candidatos aprovados em outro concurso.

O gestor 3 explica que houveram três casos de rotatividade, destes uma foi para outra IFE e outros dois passaram em outro concurso, para a mesma instituição, mas para o campus de Belém. Todas as vagas retornaram para o campus, porém algumas ainda não foram preenchidas. A faculdade possui um docente afastado, o registro de uma solicitação de remoção de docente, e não conta com professor substituto.

O gestor 4 descreve apenas dois casos de rotatividade em sua subunidade o primeiro se deu em 2010 e o último este ano, a primeira vaga já foi preenchida e a outra está em fase de elaboração do plano de concurso.

O gestor 5 expõe que a sua subunidade perdeu duas vagas de docentes que foram removidos para o Campus Belém por motivos de doença dos servidores e as vagas não retornaram. Também relatou a situação de um docente que foi para outra IFE a vaga retornou e atualmente o processo de seleção está em andamento.

Para exemplificar e balizar a análise do processo de rotatividade dos servidores docentes, mencionada acima na fala dos gestores das subunidades, apresenta-se abaixo tabela com o detalhamento do número de docentes desligados do campus, as vagas que foram perdidas, as vagas que já foram preenchidas e as que ainda estão em aberto.

**Tabela 3** – Rotatividade de docentes por subunidade janeiro 2010 a março de 2016.

<b>Subunidade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
Docentes desligados	3	6	3	2	3	17
Vagas perdidas	1	0	0	0	2	3
Vagas preenchidas	0	4	2	1	0	7
Vagas em aberto	2	2	1	1	1	7
Docentes afastados	3	0	1	0	0	4
Docentes Substitutos	1	0	0	0	1	2

**Fonte:** Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, 2016.

Com o objetivo de analisar também a situação do quadro de docentes disponíveis nas faculdades apresenta-se na mesma tabela o quantitativo de docentes afastados e de substitutos. Apesar de os afastamentos não configurarem a rotatividade em si, visto que estes ainda possuem vínculo com o campus, este pode ser um fator crítico para a subunidade, quando a mesma não dispõe de professores substitutos para suprir as demandas deixadas por causa do afastamento do docente. Fato este que atrelado a rotatividade poderá contribuir para a redução do número de docentes.

Com base nos dados apresentados acima pode se afirmar que todas as subunidades apresentaram rotatividade docente, sendo que a subunidade 1 teve o maior número de docentes desligados, a subunidade 5 apresentou o maior número de perdas de vagas, enquanto ao preenchimento das vagas as subunidades 3 e 4 tiveram mais sucesso, visto que possuem menos vagas em aberto e também não perderam vagas.

Analisando os afastamentos dos docentes, as subunidades 1 e 3 apresentam docentes com afastamento, porém a subunidade 1 apresenta o maior número. Enquanto ao número de professores substitutos a subunidade 1 foi mais prejudicada pois teve três docentes afastados e

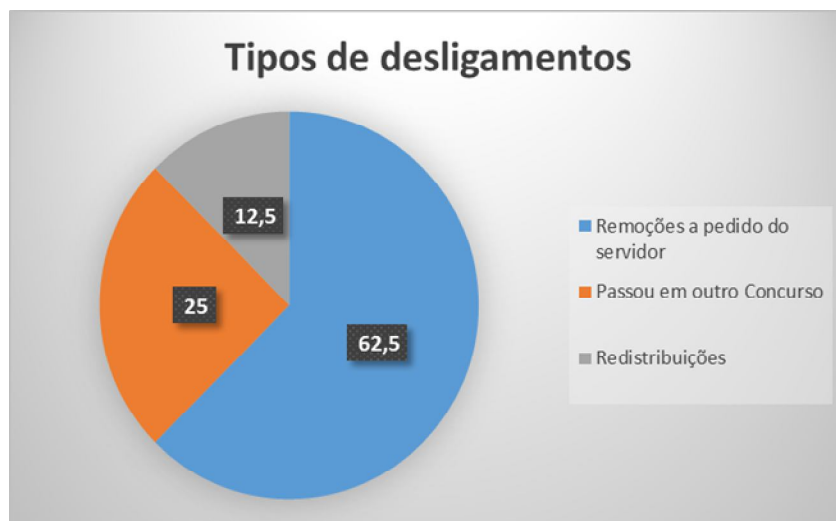
somente um substituto, enquanto a subunidade 3 não conta com docente substituto, porém possui apenas um docente com afastamento.

Em um quadro geral a relação de docentes afastados e docentes substitutos apresenta um índice ruim pois somente metade dos docentes afastados foram substituídos no período de seu afastamento.

Dos servidores que deixaram o campus no período pesquisado é importante destacar que 15 servidores solicitaram remoção para outra unidade dentro da UFPA, 6 passaram em outro concurso e 3 foram para outras IFES.

Conforme se observa no gráfico abaixo as solicitações de remoção são o principal tipo de desligamento dos servidores do Campus de Breves para o período pesquisado.

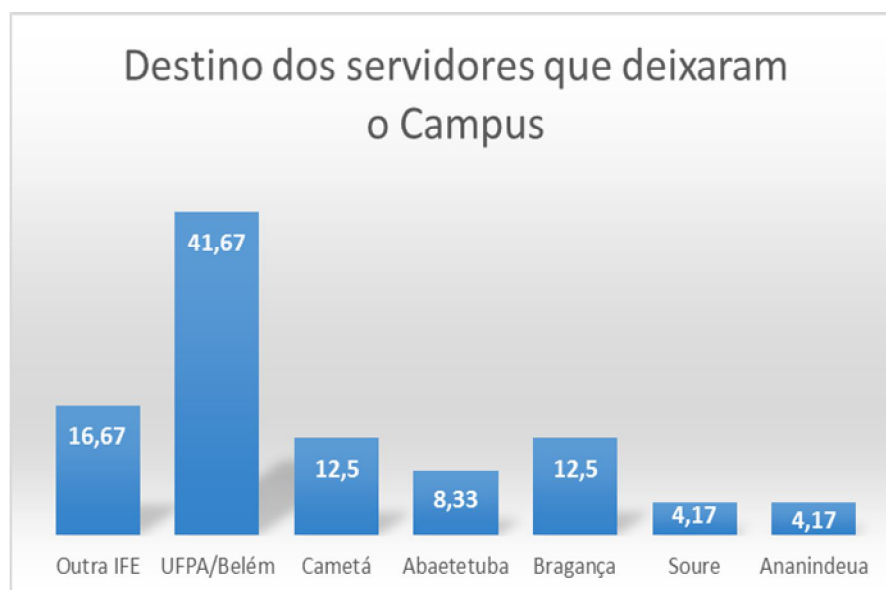
**Gráfico 1** – Tipo de desligamentos dos servidores do Campus de Breves.



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2016.

Do total de servidores que deixaram o campus demonstram-se abaixo os destinos destes, o resultado da pesquisa conclui que o campus Belém foi o que mais recebeu esses servidores perfazendo um total de 41,67% do total de servidores removidos. Conclui-se então que Belém é o principal destino.

Desse total de servidores somente um não mudou de cidade e apenas dois são brevenses.

**Gráfico 2** – Destino dos servidores que deixaram o campus.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

Após a apresentação dos dados levantados sobre o processo de rotatividade dos servidores do campus de Breves, passa-se a descrição das consequências que este acarreta para o Campus de Breves, fato este que justifica essa pesquisa.

#### 4.2 Consequências da rotatividade no Campus de Breves

As principais consequências citadas pelos entrevistados dessa pesquisa, foram:

**Tabela 4** – Principais consequências da rotatividade na percepção dos gestores.

Nº	Consequências	Frequência
01	Sobrecarga de trabalho dos servidores que ficaram no campus	5
02	Instabilidade do quadro de servidores docentes e técnicos	5
03	Interrupção das atividades de ensino, pesquisa e extensão	3
04	Custos relacionados ao processo de seleção via concurso público	2
05	Perda de talentos valiosos	2

**Fonte:** Dados de Pesquisa, 2016.



A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é um dos princípios da UFPA presente em seu Estatuto no art. 2º.

Analisando as falas dos servidores entrevistados identifica-se a dificuldade de consolidação do tripé acadêmico: ensino, pesquisa e extensão.

A relação dessa dificuldade com a rotatividade de servidores, principalmente de docentes, pode ser analisada levando em consideração primeiramente o fator tempo.

O tempo que a unidade leva para realizar o processo de seleção e admissão dos novos servidores via Concurso Público pode gerar outras consequências: como a sobrecarga de trabalho para os servidores que ficaram e a quebra do planejamento da unidade, baixa na qualidade dos serviços, insatisfação do servidor, podendo até mesmo gerar mais rotatividade.

Quando o processo de remoção do servidor gera código de vaga para o Campus, este perde, na maioria das vezes, um talento valioso, um servidor qualificado e produtivo, e ganha em troca um código de vaga para a realização de concurso.

Segundo o Coordenador 1, o código de vaga configura-se a priori como um ônus pesado que a unidade tem que carregar, e que trava a sua vida, posto que há a necessidade de se realizar concurso público, e este processo gera custos financeiros para a unidade e aumento de atividades para a equipe gestora da subunidade e demais servidores responsáveis pela realização do concurso, no caso de concursos para selecionar um novo docente, a banca examinadora as vezes é constituída por algum docente do campus e portanto este tem que se deslocar a Belém para a realização do certame.

Uma alternativa utilizada pelos gestores para tentar reduzir o ônus citado acima é o aproveitamento de candidatos aprovados em outros concursos, possibilitando a redução do tempo de espera pelo novo docente, reduzindo os custos com a abertura de um novo concurso, e a sobrecarga de trabalho da equipe de gestão com os tramites do processo de abertura de um novo concurso.

O gestor 2 explica que realiza a consulta a candidatos aprovados em outro concurso para tentar realizar esses aproveitamentos, e de acordo com os registros do conselho do campus a subunidade gerida pelo gestor 2 foi a que mais realizou aproveitamento de candidatos, e em síntese a maioria com o mesmo nível de qualificação do docente que deixou a unidade.

Em relação ao tempo de reposição da vaga deixada, de acordo com as falas dos gestores entrevistados esse processo pode levar de um a dois anos. E durante esse tempo, quando se trata de servidores docentes, as consequências impactam diretamente na gestão das

subunidades acadêmicas que precisam reorganizar o seu planejamento e contar com a colaboração de docentes externos.

Em relação aos docentes colaboradores o gestor 1 destaca que encontra dificuldade em encontrar docentes disponíveis, observa uma baixa na qualidade do ensino e no desempenho dos alunos, e também relata que está recebendo reclamações dos alunos enquanto ao aumento do número de professores colaboradores. Os docentes colaboradores são profissionais que não possuem vínculo com nenhuma IFE.

De acordo com registros da secretaria do Campus, os cursos sempre contaram com professores colaboradores, com docentes de outros Campi da UFPA e também com docentes convidados de outra IFE. Porém nos últimos anos houve um aumento do número de professores colaboradores.

O coordenador 4 explica que a primeira orientação é que os gestores das faculdades procurem convidar docentes de outras unidades da UFPA só em último caso orienta-se o convite aos colaboradores, mais por conta da dificuldade em encontrar docentes disponíveis o número de docentes colaboradores atuando no Campus de Breves tem aumentado nos últimos anos. Todos os gestores das subunidades relatam contar com docentes colaboradores.

Quando esses docentes supracitados moram em outra cidade a instituição tem que arcar com os custos do deslocamento destes. De acordo com informações da secretaria do campus de Breves, fornecidas pelo setor responsável pelo orçamento de diárias e passagens para atividades acadêmicas da UFPA. O campus de Breves é a unidade da UFPA com o maior orçamento de diárias e passagens para este fim.

A rotatividade de docentes também ocasiona dificuldades no processo de orientação dos trabalhos de pesquisa de conclusão de curso dos alunos. O gestor 1 explica que cada docente da subunidade é responsável por uma linha de pesquisa, quando este docente deixa a unidade a linha de pesquisa ocupada por ele fica descoberta até o ingresso de um novo docente, portanto os alunos que tinham interesse em realizar pesquisas voltadas aquela linha de pesquisa tem dificuldades em fazê-lo, ou por vezes tem que mudar de linha.

O gestor 3 relata que há sobrecarga dos docentes que ficam na subunidade, principalmente referente as orientações dos trabalhos de conclusão de curso.

Os problemas apresentados pelo gestor 5 são os mais graves identificados nessa pesquisa, pois a subunidade perdeu duas vagas de docentes, que foram removidas pra Belém e não tiveram a contrapartida de códigos de vaga até o momento. Por conta disso a faculdade não ofertou novas turmas por três anos consecutivos.

Os gestores 2 e 4 não relataram maiores problemas em sua unidade, apesar da subunidade 2 ter sido a que teve o maior número de docentes removidos também conseguiu realizar aproveitamento de candidatos aprovados em outros concursos.

Em relação a rotatividade de servidores técnicos o impacto está diretamente relacionado a qualidade dos serviços administrativos oferecidos, e a sobrecarga de trabalho para os servidores que ficam.

É importante destacar, de acordo com a análise dos relatórios de atividades do campus, o quadro de pessoal, principalmente de técnicos administrativos, ainda não é suficiente, existem setores que não contam com técnicos e outros com poucos servidores, por isso há servidores com sobrecarga de trabalho.

Das vagas deixadas por servidores técnicos três ainda estão em aberto, pois não houveram candidatos aprovados.

Essa dificuldade de se encontrar candidatos aprovados, quando se trata de docentes, influencia na qualificação do quadro pois algumas vezes o docente admitido pode ter titulação menor que a do docente removido. O concurso é aberto para a titulação maior (doutor), porém, se não tiverem candidatos inscritos o concurso é reaberto e baixa-se a exigência da titulação. Atualmente o Campus de Breves possui dois casos de concursos que foram reabertos.

Diante dos problemas relatados acima ocasionados pela rotatividade de servidores e potencializados por alguns fatores específicos do campus de Breves será realizada a análise dos principais fatores que levaram os servidores a deixarem o campus. Pois tal análise poderá contribuir para a uma possível política de retenção de talentos.

O próximo tópico tratará de apresentar o resultado da pesquisa realizada com os servidores que deixaram o campus de Breves no período de janeiro de 2010 a março de 2016.

#### **4.3 Principais fatores que influenciam a rotatividade de servidores do Campus de Breves**

A principal hipótese, levantada nos relatórios, para justificar a rotatividade dos servidores, diz respeito a questões familiares que se apresentam condicionadas a outras, como: distância entre o município de Breves e a capital Belém, e a pouca infraestrutura do município.

A dificuldade com a retenção de talentos no Campus de Breves pode ser observada nos relatórios de atividades do campus de Breves.

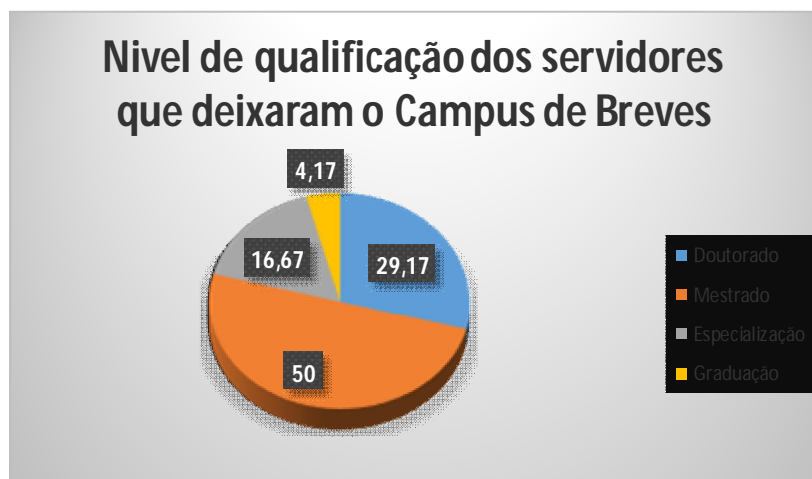
Como se pode observar no trecho abaixo retirado do relatório anual de atividades do CUMB para o ano de 2011.

Manter os docentes no Campus é um desafio a ser superado no CUMB; uma vez que as vagas são ofertadas para o Campus de Breves, mas por tratar-se de uma universidade multicampi, parte dos professores chega com a intenção de poder, em curto espaço de tempo, transferir-se para outra unidade da UFPA. Dentre as razões apresentadas estão a não adequação ao município, cujo acesso à capital é por barco, ou a falta de perspectiva no local em termos de continuidade da formação, além de o fato de não manterem residência fixa fazer com que haja muitos deslocamentos até a capital ou a outro município, o que não deixa de ser uma situação cansativa para os mesmos. (RELATÓRIO ANUAL DO CUMB, 2011, p. 20).

De acordo com o trecho acima são elencados como fatores principais que influenciam diretamente na decisão do servidor de deixar a organização: a não adequação do servidor ao local, tipo de transporte e um número alto de deslocamento até a capital, posto que os servidores não mantêm residência fixa no município, e a falta de condições no local para a continuidade da formação acadêmica do servidor.

Observa-se também a afirmação de que, parte dos professores admitidos, já apresentavam a intenção de deixar a unidade. Portanto já se desenhava a intenção de rotatividade, a própria rotatividade e seus antecedentes. Apesar de apresentar vários antecedentes para a intenção de rotatividade dos servidores o relatório enfatiza a formação acadêmica como preponderante.

**Gráfico 3** – Nível de qualificação dos servidores do campus de Breves.



**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2016.

Dos servidores que deixaram o campus 50% possuíam apenas titulação de mestrado, seguido de 29,17% dos servidores que possuíam doutorado. Pode se dizer, então que o campus perdeu uma boa porcentagem de doutores, e um grande porcentagem de mestres.

Referente a manutenção do quadro de pessoal novamente o relatório no ano de 2014 descreve a dificuldade de retenção de talentos em especial de docentes. E além dos antecedentes de intenção de rotatividade já apresentados no ano de 2011, acrescenta-se a falta de estrutura do município de Breves com relação a serviços básicos e também ao suporte para a execução de pesquisas (RELATORIO ANUAL DO CUMB, 2014).

A manutenção desse quadro profissional é um desafio constante(...)os professores chegam com a intenção de poder, em curto espaço de tempo, transferir-se para outra unidade da UFPA, tão logo conclua o ciclo do estágio probatório. Dentre as razões apresentadas estão [...] a ausência de determinados serviços/atendimentos, sobretudo na área da saúde, que estão disponíveis somente nos grandes centros urbanos; e a pouca infraestrutura para suporte à realização de trabalhos/projetos de pesquisa. Tal situação dificulta a consolidação acadêmica das Faculdades, de fato e de direito. (RELATORIO ANUAL DO CUMB, 2014, p. 23)

Outra dificuldade descrita no relatório do ano de 2014, diz respeito aos afastamentos, de 43 docentes lotados no campus, 7 estão com afastamento para pós-graduação e destes 5 são docentes de uma mesma faculdade, referente aos técnicos-administrativos, dos 13 servidores vinculados ao Campus, 2 estão com afastamento e 1 servidor foi cedido a prefeitura, não há registro de contratação de substitutos. Também se observa no relatório que o quadro de servidores técnicos-administrativos não é suficiente para suprir a demanda da unidade, tendo o campus que contar com bolsistas/estagiários para cumprir as atividades administrativas. (RELATORIO ANUAL DO CUMB 2014)

Conforme exposto acima em análise aos relatórios os principais fatores apontados para explicar a rotatividade dos servidores foram os seguintes: falta de infraestrutura da cidade principalmente em relação aos serviços de saúde e saneamento, falta de infraestrutura do campus, principalmente em relação ao suporte à realização de pesquisas, falta de condições para a continuidade da formação acadêmica e fatores de ordem familiar.

Os fatores de ordem familiar apresentam-se atrelados as dificuldades de acesso ao município de Breves, pois as famílias dos servidores em geral moram em outras cidades.

Os dados levantados em entrevistas aos servidores que deixaram o campus no período pesquisado confirmam os fatores apresentados no relatório.

Dos 24 servidores que deixaram o campus foram entrevistados 17. O principal motivo apresentado, com um percentual de 47,06% dos entrevistados, diz respeito a família dos

servidores, pois estas não mantêm residência no município de Breves ficando em sua cidade de origem. (gráfico 4).

A maioria dos servidores entrevistados é oriunda da cidade de Belém. Por isso a distância entre a cidade de Breves e a cidade de Belém, o meio de transporte (via fluvial), o tempo (cerca de 13h), e o custo da viagem foram citados como fatores que contribuíram para o afastamento do servidor de sua família.

Um dos servidores relatou que já precisou voltar com urgência a Belém por causa de doença ou falecimento na família, porém não conseguiu viajar no mesmo dia do ocorrido.

Em muitos casos o fato de a família não fixar residência em Breves é atribuído à falta de estrutura do município principalmente na área de saúde e saneamento básico.

O segundo fator mais citado, com um percentual de 17,65 % foi o relacionado a qualificação, os servidores buscam a remoção para um local onde possam ter acesso a formação acadêmica.

Seguido do fator citado acima estão os fatores, infraestrutura do município e casos de doença do servidor, ambos com o percentual de 11,76 %.

Com relação a infraestrutura do município foram citados: a péssima qualidade da água, ausência de alguns serviços de saúde, a cidade não possui hospital particular e não há cobertura de nenhuma operadora de plano de saúde, ausência de transporte coletivo, carência das moradias e de saneamento básico, o aluguel e a alimentação têm um custo elevado.

Por último também com os mesmos percentuais 5,88% estão os fatores infraestrutura do Campus e remuneração.

Os principais pontos citados com relação a infraestrutura do campus dizem respeito principalmente ao suporte a pesquisa, como laboratórios, equipamentos e espaço físico.

O fator remuneração foi citado apenas por um servidor que passou em outro concurso para outra instituição e para outro cargo com o objetivo de crescimento profissional.

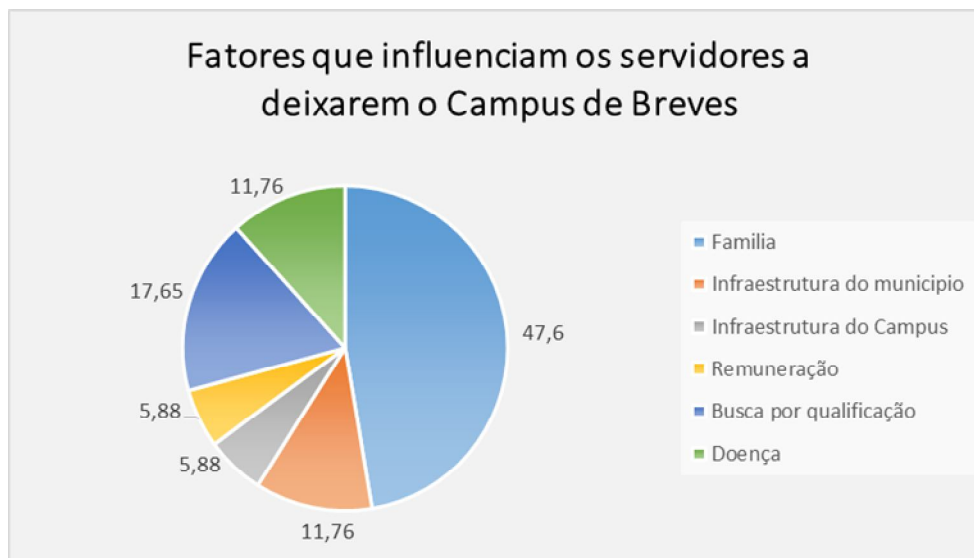
No geral observa-se que a remuneração não é um fator preponderante, pois, a maioria dos servidores que deixaram o campus assumiram o mesmo cargo, com a mesma remuneração, e na mesma instituição.

Os servidores que solicitaram remoção por motivo de doença alegaram que o município não oferecia os serviços de saúde que os mesmos necessitavam.

Portanto, através das entrevistas realizadas com os servidores que deixaram o Campus foram identificados como principais fatores que influenciam na rotatividade dos servidores do Campus de Breves para outros lugares são os seguintes:

Em primeiro lugar o fator família com uma diferença considerável em relação aos outros, seguido de busca por qualificação em segundo lugar, em terceiro estão a falta de infraestrutura da cidade e os casos de doença do servidor ambos com o mesmo percentual e por último também com os mesmos valores estão os fatores infraestrutura do Campus e remuneração.

**Gráfico 4** – Principais fatores que influenciam os servidores a deixarem o Campus de Breves.



**Fonte:** Dados de pesquisa, 2016.

A rotatividade de servidores na percepção dos servidores que atuam no Campus de Breves, não difere dos dados já apresentados. Mas acrescenta alguns.

De acordo com os dados desta pesquisa, os fatores mais citados foram os seguintes:

Em primeiro lugar, a infraestrutura do Campus é pouco favorável ao desenvolvimento das atividades, novamente é citada a falta de laboratórios de pesquisa, e equipamentos. Conforme se observa na fala do servidor 5 quando explica das dificuldades enfrentadas por ele referente a pesquisa e a formação continuada:

[...] a ausência de equipamentos que permitam a realização mais frequente da minha linha de pesquisa (genética), o qual, caso eu queira continuar fazendo meus trabalhos, tenho que me deslocar a outros campi que possuem os equipamentos e infraestrutura necessários para a realização dos mesmos (Servidor 5).

A pouca infraestrutura do município com relação aos serviços de saúde, e saneamento básico também é apontado pelo servidor 5:

Onde eu moro em Breves, já tive por duas vezes infecção intestinal por água contaminada, no meu caso, ameba. Eu utilizava a água apenas para escovar os dentes, o que acarreta uma baixa taxa de ingestão de esporos de ameba. Porém, como a água não recebe nem um tipo de tratamento, a carga parasitária é extremamente elevada, o que acarreta este tipo de incidente frequente (Servidor 5)

O fator família também é citado pelo mesmo servidor que explica o porquê da sua família ainda não ter fixado residência em Breves:

Meu filho tem problema dermatológico, então ele precisa estar em contato sempre com água minimamente tratada. A água da cidade, bem como as condições sanitárias (esgoto a céu aberto, ausência de coletas de lixo frequentes, ruas sem pavimentação) levariam a um agravamento na sua saúde, o que desta forma impede com o que eu traga minha família para morar comigo (Servidor 5).

O fator qualificação também aparece no relato dos entrevistados, além disso, foram citados outros fatores que ainda não haviam sido citados pelos entrevistados anteriores: Problemas de planejamento e gestão de políticas públicas estaduais e municipais, problemas de planejamento e gestão da própria UFPA e a falta de motivação dos servidores.

O fator motivação foi citado pelo servidor 3, que fala sobre a sua importância e destaca a falta de valorização dos profissionais causando desânimo nos mesmos:

[...] motivação é algo interior, que não pode ser considerado senão individualmente. As políticas públicas, neste sentido, contribuem para um certo "desânimo" em relação à valorização melhor dizendo, a falta de valorização dos profissionais do ensino superior, ao mesmo tempo em que órgãos ligados ao MEC enfatizam o perfil de um "Professor-Produtividade". Há, em resumo, um encadeamento de fatos e circunstâncias que "puxam" para baixo o grau de motivação de professores, técnicos e pessoal de apoio este último, por sua vez, terceirizado! (Servidor 3).

Portanto, com base nos dados apresentados ao longo dessa seção pode-se dizer que os principais fatores que influenciam no processo de rotatividade dos servidores são: em primeiro lugar o fator família, seguido da busca pela qualificação.

A infraestrutura do município é apresentada como um fator que exerce influência no fator família e no fator doença. A infraestrutura do Campus é apresentada como fator prejudicial, principalmente quando se refere a falta de equipamentos e estrutura física para a pesquisa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho de pesquisa teve como objetivo principal identificar os principais fatores da rotatividade em um campus do interior do estado do Pará.

A análise da rotatividade dos servidores levou em consideração as ocorrências de desligamento e admissões de servidores no período de janeiro de 2010 a março de 2016, de onde se extraiu os dados para o cálculo do índice de rotatividade.

O resultado desse cálculo demonstrou que o índice de rotatividade dos servidores quando considerado por ano é adequado, porém quando se leva em consideração o período total pesquisado é considerado ruim.

Apesar de ser considerada adequada ao ano, a rotatividade tem gerado consequências para o Campus, principalmente quando potencializa outros problemas, como por exemplo: o número reduzido de servidores no campus de Breves, que é um fator importante a ser considerado na discussão das consequências da rotatividade, pois pode influenciar diretamente na sobrecarga de trabalho dos que permanecem no Campus e na perda de capital humano. Por conseguinte, esse fator tende a criar condições para a baixa da produtividade das atividades, gerando um acúmulo de fatores que podem impulsionar a rotatividade, como por exemplo: a insatisfação no trabalho, fator muito estudado na literatura em sua relação com a rotatividade.

Baseado nos relatórios de atividades analisados, o campus de Breves ainda não possui o número adequado de servidores para atender com qualidade todas as demandas por serviços tendo que suprir suas necessidades de falta de pessoal, contando com alunos bolsistas estagiários, e professores convidados e colaboradores externos. Fato este que influencia negativamente na qualidade dos serviços.

Os relatos dos gestores das subunidades indicaram que a rotatividade dos docentes somada ao número reduzido de docentes efetivos no campus, está causando prejuízos no que diz respeito à orientação de trabalhos de pesquisa para os alunos e também no desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão no campus, pois essas atividades necessitam de professores efetivos para desenvolver um trabalho contínuo.

O tempo compreendido entre a saída do servidor e o ingresso de outro é um fator que vem gerando diversas consequências prejudiciais para o campus, pois afeta o planejamento das subunidades, interrompe o desenvolvimento das atividades antes realizadas pelo servidor que saiu e aumenta a carga de trabalho da equipe gestora da subunidade, que deverá cuidar de

reorganizar o planejamento, buscando imediatamente soluções para o preenchimento das lacunas deixadas e, ainda, organizar o processo de seleção do outro servidor.

Por isso, mesmo não se apresentando em seu estado mais crítico no campus de Breves, a rotatividade gera diversas consequências negativas para o campus, tornando-se, portanto, necessário se buscar formas de amenizá-las. Por isso este estudo teve como objetivo principal conhecer a causa da rotatividade dos servidores do campus de Breves, investigando os principais fatores que a influenciam.

Para identificar os principais fatores que influenciam a rotatividade dos servidores a pesquisa levou em consideração a visão dos gestores, dos servidores que atuam no campus e dos servidores que deixaram o campus.

O levantamento dos dados mostrou que, a grande maioria dos servidores que deixaram o campus, solicitaram remoção para outra unidade da UFPA, portanto, continuam trabalhando na mesma instituição, no mesmo cargo e com a mesma remuneração.

A pesquisa levantou como um dos fatores para a saída dos servidores do campus a falta de infraestrutura do município e do campus, o que pode justificar o fato de quase a metade dos servidores preferirem trabalhar em Belém.

Porém, o principal motivo identificado pela pesquisa foi o relacionado a família dos servidores. A grande maioria dos servidores que não são brevesenses deixam suas famílias em suas cidades de origem, isso faz com que continuem mantendo vínculo com outro lugar, tendo que viajar com bastante frequência. Por causa desse processo de deslocamento os servidores reclamam da distância, do meio de transporte e do custo da viagem.

O fator infraestrutura do município também é indicado como um motivo para o servidor não trazer sua família para morar na cidade. Já quanto a infraestrutura do campus, o ponto negativo mais citado foi a falta de infraestrutura para o desenvolvimento de pesquisas.

Retomando à literatura pesquisada no que diz respeito aos estudos realizados em campi no interior e comparando-a com os resultados encontrados nesta pesquisa, pode-se afirmar que os resultados se aproximam principalmente no que diz respeito ao fator família.

Referente a estudos realizados em campi do interior somente foram encontrados dois casos apresentados na revisão de literatura desse trabalho, o que reflete a carência da literatura sobre esse tema.

Por fim, pode se dizer que o processo de rotatividade dos servidores, considerando todo o período estudado, tem influenciado de forma negativa no desenvolvimento das principais atividades do Campus. A longo prazo isso pode comprometer o desenvolvimento

acadêmico do Campus, considerando-se a perda de talentos valiosos, que já vinham desenvolvendo trabalhos de pesquisa e extensão no Campus.

O fator família teve destaque como principal motivador de saída dos servidores do Campus. Um estudo mais aprofundado sobre esse fator poderá balizar a formulação de possíveis políticas de retenção de talentos em campi do interior.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, George de Almeida. **Comprometimento organizacional**: um estudo com os servidores técnicos-administrativos de uma instituição de ensino superior. 123 f. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

ANSEMI, M. L., ANGERAMI, E. L. S.; GOMES, E. L. R. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v.2, n.1, p. 44-50. 1997.

AMARAL, Lenita Almeida; LOPES, Silvia Marise Araújo. **Rotatividade de pessoal no serviço público federal**: um estudo de caso na UFPE. 2014.

AMORIM, D.; COSTA, R. **Estabilidade no emprego público não contém rotatividade de funcionários**. Brasília, 2014. Disponível em: <https://www1.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=943595>>. Acesso em: 18 dez. 2015.

AQUINO, KS. **Fatores geradores da rotatividade dos enfermeiros de um hospital geral governamental da cidade de São Paulo**. 121 f. 1991. Dissertação. Faculdade São Camilo de Administração Hospitalar, São Paulo, 1991.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 212 f. 1994. Tese. Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994.

BORGES, Eurides Alves. **Percepção do suporte organizacional e intenção de rotatividade**: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. 2012. 49 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

BRASIL. **Lei nº 8112**, de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Centro de Documentação e Informação.. Brasília, DF:Edições Câmara, 2009.

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

CARMO, G. **Antecedentes da intenção de rotatividade**: comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização. 2009.121 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

CARVALHO, Camila Chrispim de. **Suporte organizacional, suporte social e intenção de rotatividade**. 2012. 41 f. Monografia (Bacharelado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2012.

CASTRO, Patrícia Mendes. **Impacto do clima organizacional na intenção de rotatividade em call centers**. 86 f. 2009. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará, FEAAC, Fortaleza, 2009.

DAVEL, P. ;VERGARA, C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2007.

DIÓGENES, Larissa Coutinho. **Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal**. 2012. 58 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2012.

DOUGLAS, P. H. Labor turnover. In: ENCYCLOPEDIA of the Social Sciences. 20. ed. New York: Macmillan Company, 1957.

ERPEN, Marcos Vinícius. **Recrutamento, seleção e rotatividade**: estudo de caso da FEPOI Indústria e Comércio de Artefatos de Cimento LTDA. 2013. 77 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2013.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **RAC**, v.5, n. 2, p. 175-200, 2001.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social–Questionário; Entrevistas e Análise e Interpretação**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, C. F.; ROSA, C. D.; PERES, M. F. A Rotatividade dos Profissionais médicos na atenção básica de profissionais médicos na atenção básica municipal: desafio na gestão de custos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15.,. Outubro de 2013. [Anais...] Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/542.pdf>>. Acesso em 17 jan. 2016.

LIMA, Kelly Araújo. **Intenção de rotatividade no serviço público e comprometimento organizacional**: um estudo no Ministério da Integração Nacional. 2011. 52 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 10 ed. São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MUTHUVELOO, R.; ROSE R. C. Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment among Malaysian Engineers. **American Journal of Applied Sciences**. v.2 , n. 6, p. 1095-1100, 2005.

NOMURA, Felícia Hiromi; GAIDZINSKI, Raquel Rapone. Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 3, n. 5, p. 648-653, 2005.

PANTOJA, M. J., CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T.(Org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: Enap, 2010.

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

ROSSE, J.G.; HULIN, C.L. Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 36, p. 324–347, 1985.

SILVA, Jaron Castro Soares. **Comprometimento organizacional e intenção de rotatividade no Metrô - DF**. 2011. 51 f. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SILVA, Nathália Luiza Farias da. **A remuneração e seus reflexos nas práticas de atração e retenção de pessoas nas Universidades Federais em Pernambuco**. 2015. 74 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais e Aplicada. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

SILVA, R. D. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo sobre a Rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnósticos e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, W. R.; TAVARES, R. F.; BA, S. A. C. Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., [ **Anais...**]. 2012.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

STANCATO, Kátia; ZILLI, Priscila Trentin. Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de saúde: uma revisão da literatura. **Rev. adm. saúde**, v. 12, n. 47, p. 87-99, 2010.

STRAPASSON, Angela Maria Honaiser, CONCOLATO, Cláudia Piccolotto; FERREIRA, Gabriel Murrad Veloso. **Rotatividade de Pessoal: um estudo de caso na Agroindústria**. João Pessoa, RN: EnGPR, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Campus Universitário do Marajó-Breves. **Plano de Desenvolvimento da Unidade 2013-2015**. Breves, [2013].

\_\_\_\_\_. Conselho Superior Universitário. **Resolução nº 639/CONSUN de 29 de janeiro de 2008**. Belém, [2008].

\_\_\_\_\_. Campus Universitário do Marajó-Breves. **Relatório Anual 2011**. Breves, [2008].

\_\_\_\_\_. Campus Universitário do Marajó-Breves. **Relatório Anual 2011**. Breves, [2009].

\_\_\_\_\_. Campus Universitário do Marajó-Breves. **Relatório Anual 2011**. Breves, [2010].

\_\_\_\_\_. Campus Universitário do Marajó-Breves. **Relatório Anual 2011**. Breves, [2011].

\_\_\_\_\_. Campus Universitário do Marajó-Breves. **Relatório Anual 2011**. Breves, [2012].

\_\_\_\_\_. Campus Universitário do Marajó-Breves. **Relatório Anual 2011**. Breves, [2013].

\_\_\_\_\_. Campus Universitário do Marajó-Breves. **Relatório Anual 2011**. Breves, [2014].

\_\_\_\_\_. Campus Universitário do Marajó-Breves. **Relatório Anual 2011**. Breves, [2015].

VAN DER MERWE R, Miller S. The measurement of labor turnover. **Hum Relat.**, v. 24, n. 3, p. 223-256, 1971.

VANDENBERG, R. J. Desegregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior? **Human Relations**, outubro, 1999. Disponível em: <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova abordagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2004.

## **APÊNDICES**



## **APENDICE A - Roteiro de Entrevistas**

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a rotatividade dos servidores do campus de Breves, assim como os principais fatores que levam a sua ocorrência.

Obs. Entenda-se como rotatividade de pessoal para efeito dessa pesquisa o movimento de entrada e saída de servidores do Campus de Breves para outros campi dentro da UFPA, e também para outras instituições.

### **Categorias 1 - Coordenação da Unidade**

1. Em sua unidade há histórico de rotatividade de servidores? Caso haja você pode descrevê-lo?
2. Caso haja rotatividade em sua unidade esse processo trouxe consequências para a mesma? Quais?
3. Na sua opinião enquanto gestor da unidade, quais os principais fatores que levam os servidores a deixarem o Campus de Breves?

### **Categorias 2 - Gestores da Faculdade**

1. Em sua faculdade há histórico de rotatividade de servidores? Caso haja você pode descrevê-lo?
2. Caso haja rotatividade em sua faculdade esse processo trouxe consequências para a mesma? Quais?
3. Na sua opinião enquanto gestor da faculdade, quais os principais fatores que levam os servidores a deixarem o Campus de Breves?

### **Categorias 3 - Servidores do Campus**

1. Na sua opinião enquanto servidor, quais os principais fatores que levam os servidores a solicitarem remoção do Campus de Breves?

### **Categorias 4 - Servidores que deixaram o Campus de Breves**

1. Quais os principais fatores que influenciaram na sua decisão de deixar o Campus de Breves?

**APENDICE B** - Tipo de Desligamentos dos servidores do Campus de Breves no período 2010-2016.

<b>Tipos</b>	<b>Servidores</b>	<b>%</b>
Remoções a pedido do servidor	15	62,5
Passou em outro Concurso	6	25
Redistribuições	3	12,5
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2016.

**APENDICE C - Destino dos servidores desligados do Campus de Breves no Período de 2010 – 2016.**

<b>Destino</b>	<b>Nº servidores</b>	<b>%</b>
Outra IFE	4	16,67
UFPA/Belém	10	41,67
Cametá	3	12,50
Abaetetuba	2	8,33
Bragança	3	12,50
Soure	1	4,17
Ananindeua	1	4,17
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2016.

**APENDICE D** - Nível de qualificação dos servidores que deixaram o campus no Período 2010-2016.

<b>Qualificação</b>	<b>Docentes</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Doutorado	7	0	7	29,17
Mestrado	12	0	12	50
Especialização	0	4	4	16,67
Graduação	0	1	1	4,17
Total	20	5	24	100

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016.

**APENDICE E - Principais fatores que influenciaram os servidores a deixarem o Campus.**

<b>Fatores</b>	<b>Servidores</b>	<b>%</b>
Família	8	47,06
Infraestrutura do município	2	11,76
Infraestrutura do Campus	1	5,88
Remuneração	1	5,88
Busca de qualificação	3	17,65
Doença	2	11,76
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Dados de pesquisa, 2016.