



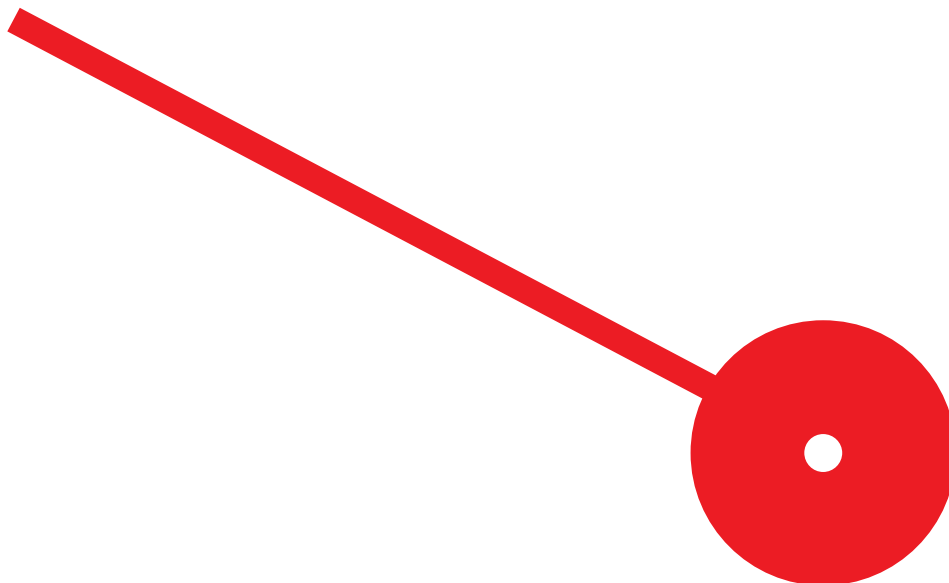
O processo de rotatividade de pessoal dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) *campus* Nova Andradina/ MS – Brasil

Gilberto Luis Soares Lima

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.

10/2019

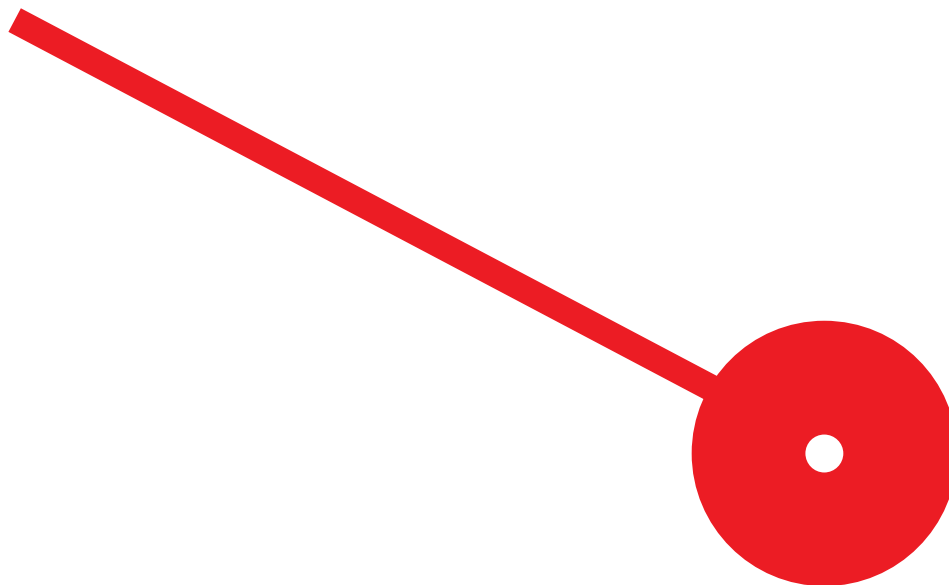
Gilberto Luis Soares Lima. O processo de rotatividade
de pessoal dos servidores do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul-
IFMS) *campus* Nova Andradina/ MS – Brasil.
10/2019



O processo de rotatividade de pessoal dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) *campus* Nova Andradina/MS – Brasil

Gilberto Luis Soares Lima

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob a orientação de Doutora Dora Martins.



Dedicatória

Esta dissertação é dedicada primeiramente a Deus, que por meio de Cristo, é a fonte de todo o conhecimento e razão da minha existência. Obrigado, Senhor, por ser fortaleza e destino em todos os meus planos neste mestrado, por ser abrigo e proteção nas horas de necessidade de consciência e nos momentos de alegria.

Dedico à minha mãe, Maria de Lourdes e a meu pai, Gilberto, por serem pessoas que deixaram de herança em vida o legado da busca incessante pelo conhecimento. Com vocês aprendi o papel da dedicação e da entrega como caminhos exclusivos para atingir patamares cada vez mais elevados. A vocês, minha gratidão e amor.

Também dedico à minha esposa, Aline Selleri e a meus filhos Luis Miguel e Maria Flor, família que constitui e constituo em força todos os dias e que me concede amor e carinho em todos os momentos – inclusive nos mais desconfortáveis desta jornada acadêmica.

A todos os aqui mencionados e os que não foram, mas tiveram o seu traço de participação neste trabalho – seja da instituição de ensino ou da vida fora dela – dedico este trabalho, pois são parte do resultado.

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, Doutora Dora Martins, por ter dedicado atenção e ter comprometimento como apoio no desenvolvimento deste trabalho. Com a sua dedicação e generosidade em compartilhar seus conhecimentos foi possível atingir este resultado;

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), *campus* Nova Andradina, pelo suporte e oportunidade;

Ao ISCAP por proporcionar uma experiência que foi além do conhecimento e formou um legado de aprendizagem, que será levado adiante de forma carinhosa e responsável como parte de minha vida profissional e pessoal.

Agradeço a todos que, de certa forma, contribuíram direta ou indiretamente à conclusão desta dissertação.

Resumo:

A rotatividade de pessoal (*turnover*) é considerada fator crítico à coesão interna das empresas e maior risco de queda qualitativa e competitividade, seja no setor público ou no privado. No Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) *campus* Nova Andradina (Mato Grosso do Sul, Brasil), instituição federal pública de ensino, há persistente *turnover* verificado em 100 casos de saídas funcionais da unidade frente a 201 entradas (49,7%). O objetivo desta dissertação é o de compreender as razões da saída dos servidores do IFMS-Campus Nova Andradina, sob o questionamento de quais os fatores que conduzem os servidores públicos ao *turnover* e quais as abordagens e compreensões possíveis a este fenômeno? A partir de estudo documental aplicado em entrevistas de desligamento realizadas no IFMS *campus* Nova Andradina, foi formada uma amostra de 37 (trinta e sete) servidores que é composta por n=31 (trinta e um) servidores (31 % dos desligamentos entre 2010 a novembro de 2018) e a totalidade dos indivíduos que deixaram o campus a partir de novembro de 2018 até o ano corrente, 2019 (100%, n=6). Foi confirmado o *turnover* concentrado nos anos de concurso, a fim do manejo interno. O desligamento tende a ocorrer dentro dos três primeiros anos e, mesmo aspectos de atenção quanto ao ambiente administrativo e possibilidades de progressão de carreira, os servidores indicaram boa avaliação institucional, com razão concentrada da rotatividade nas externalidades negativas decorrentes da localização do *campus*. Foram critérios pontuais à redução do *turnover*, o desenvolvimento de estratégias de compensação de horas para maior flexibilidade ao atendimento das demandas dos trabalhadores em seus intervalos, períodos de adaptação local, contratação de residentes no município sede e formação de suporte ao convívio e interação dos trabalhadores. Sugere-se, para novos estudos, o maior aprofundamento em análises e estudos que investiguem os fatores externos ao clima e ambiente de trabalho direto que comprometem a longevidade dos colaboradores nas instituições.

Palavras chave: Serviço Público, Gestão de Pessoas, Rotatividade, Satisfação Laboral.

Abstract:

The staff rotation (turnover) is considered a critical factor to the internal cohesion of the companies, to the biggest risk of qualitative fall and to the competitiveness, either in the public sector or the private one. At the Federal Institute of Mato Grosso do Sul (IFMS), Nova Andradina's campus (Mato Grosso do Sul, Brazil), the federal institution of public education, there is a high turnover as observed in 100 cases, the outputs of the functional unit in front of the 201 entries (49.7%). The aim of this thesis was to understand the reasons for the departure from the servers of IFMS-Campus of Nova Andradina, under the question of the factors that may lead to the civil servants in the turnover, and to identify the possible approaches and understandings for this phenomenon. From the document review and the interviews, shut-down carried out in the IFMS, campus of Nova Andradina, was studied in a sample of $n=37$ (thirty-seven servants, which is composed of $n=31$ (thirty-one) servers (31% for the on and off from 2010 to November, 2018 at the latest), and all of those who have left the campus, starting from November 2018 to August 2019 (100%, $n=6$). These results suggest that the turnover is highest in the year of the competition, with the purpose of internal management. The shut down tends to take place within the first three years and even aspects of attention in relation to the administrative environment and opportunities of career progression, the servers indicated a good institutional assessment, with focused reason on the rotation in the negative multiplier effects arising from the location of the campus. It were specific criteria to the reduction of turnover, the development of strategies of compensation of hours for bigger flexibility to the attendance of the demands of the workers in their intervals, periods of local adaptation, hiring of residents in the city headquarters and formation of support to the conviviality and interaction of the workers. It is suggested, for new studies, the biggest deepening in analyses and studies that investigate the external factors to the climate and environment of direct work that compromise the longevity of the collaborators in the institutions.

Key words: Public Service, People Management, Turnover, Labor Satisfaction.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	5
1.1 Conceito de retenção	7
1.2 Conceito de rotatividade (<i>turnover</i>)	8
1.3 Fatores e causas de rotatividade	11
1.4 Efeitos da rotatividade	25
1.5 Práticas de prevenção da rotatividade	29
Capítulo II – Metodologia Aplicada	34
2.1 Objetivos da Pesquisa.....	35
2.2 Metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa.....	36
2.3 Técnica de recolha das informações.....	43
2.4 População e amostra.....	44
2.5 Procedimentos de recolha e instrumentos de informação	47
Capítulo III – Resultados e Discussão	49
3.1 Resultados e discussão dos dados obtidos	50
Capítulo IV – Considerações Finais.....	83
Referências bibliográficas.....	88
Apêndices.....	99
Apêndice I – Entrevista aplicada ao <i>Corpus</i> A (n=31, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2010-2018).....	100
Apêndice II – Entrevista aplicada ao <i>Corpus</i> B (n=6, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2018-2019).....	102

Índice de Figuras e Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição anual de Desligamentos no IFMS incluindo técnicos e docentes entre os anos de 2010 e 2018.....	45
Gráfico 2 – Perfil de desligamento do IFMS, <i>Corpus A</i> (n=31), entre 2010 e 2018	50
Gráfico 3 – Possibilidade de retornar a trabalhar no IFMS, <i>Corpus A</i> (n=31), entre 2010 e 2018.....	59

Índice de Quadros

Quadro 1 - Custos diretos e indiretos ligados ao alto índice de rotatividade de funcionários em organizações	25
Quadro 2 - Temas presentes na entrevista funcional <i>Corpus A</i> (n=31, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2010-2018).....	38
Quadro 3 - Temas presentes na entrevista funcional <i>Corpus B</i> (n=6, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2018-2019).....	39

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Perfil funcional da amostra retrospectiva (n=31)	47
Tabela 2 - Categorização dos motivos de desligamento <i>Corpus A</i> (n=31) 2010- 2018	54
Tabela 3 - Categorização dos motivos de desligamento <i>Corpus B</i> (n=6), em 2018-2019....	55
Tabela 5 - Menções de melhorias necessárias aos IFMS Nova Andradina para evitar novos desligamentos, conforme <i>Corpus B</i> (n=6), em 2018-2019	63
Tabela 6 - Principais dificuldades enfrentadas durante o período de trabalho no IFMS Nova Andradina <i>Corpus A</i> (n=31, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2010-2018)	64
Tabela 7 - Principais dificuldades enfrentadas pelo servidor durante seu período de trabalho no IFMS Nova Andradina <i>Corpus B</i> (n=6), em 2018-2019.....	65
Tabela 8 - Análise valorativa pelo <i>Corpus A</i> de aspetos determinantes presentes no <i>campus</i> do IFMS Nova Andradina (n=31), entre 2010 e 2018	68
Tabela 9 - Análise valorativa pelo <i>Corpus B</i> de aspetos determinantes presentes no <i>campus</i> do IFMS Nova Andradina (n=6), em 2018-2019	71
Tabela 10 - Pontos positivos identificados pelo <i>Corpus A</i> no IFMS Nova Andradina (n=31), 2010 e 2018	77
Tabela 11 - Pontos positivos identificados pelo <i>Corpus B</i> no IFMS Nova Andradina (n=6), em 2018-2019	78
Tabela 12 - Pontos negativos identificados pelo <i>Corpus B</i> no IFMS Nova Andradina (n=6), em 2018-2019	79
Tabela 13 - Aspeto determinante para o <i>Corpus B</i> para reduzir a saída de servidores do IFMS Nova Andradina (n=6), em 2018-2019	80

Lista de abreviaturas

CEREL:	Relacionamento de Alunos
COGEP:	Coordenação de Gestão de Pessoas
DIRAD:	Diretoria de Administração
DIREN:	Direção de Ensino
DIRGE:	Direção Geral
IF:	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFMS:	Instituto Federal de Mato Grosso do Sul
ISMA:	<i>International Stress Management Association</i>
MOW :	<i>Meaning of Work International Research Team</i>
MS:	Mato Grosso do Sul
NUGED:	Núcleo de Gestão Administrativa e Educacional
RH:	Recursos Humanos
SERTI	Serviço de Tecnologia da Informação e Suporte Técnico

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Esta dissertação foi orientada a uma instituição pública federal de ensino, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), instituição que conta com 10 *campi* estabelecidos no estado do Mato Grosso do Sul (MS), com análise específica do *campus* de Nova Andradina. Junto ao *campus* Campo Grande, a unidade de Nova Andradina está entre as primeiras estabelecidas das Instituições Federais (IF's) para o ensino no MS, e passa por um processo de implantação desde o ano de 2010, quando as atividades foram iniciadas – com a inclusão de novos cursos e ampliação do potencial de atendimento.

Como informa IFMS (2014), o *campus* Nova Andradina iniciou suas atividades no mês de fevereiro do ano de 2010 e está localizado na Rodovia MS 473, km. 23, Fazenda Santa Bárbara, s/n, em uma localidade de zona rural. Os primeiros dois cursos ofertados pelo *campus*, foram os cursos técnico em informática e agropecuária, entre outros processos formativos de duração rápida. No segundo semestre de atividade do IFMS *campus* Nova Andradina, foram disponibilizados cursos de informática e técnico nível médio integrado em manutenção e suporte em informática. No ano seguinte, o instituto iniciou as atividades do curso de graduação em Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de sistemas (TADS). No ano posterior, foram ofertados o curso superior em Tecnologia em Produção de Grãos (TPG) e o curso técnico em Zootecnia, sendo que em 2015 foi ofertado também pelo *campus* o Bacharelado em Agronomia. A educação a distância também é ofertada no polo, em cursos como Agente Comunitário de Saúde, Administração e Transações Imobiliárias, entre outros cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC). Atualmente, com início no ano de 2014, o *campus* Nova Andradina oferta o curso de Especialização em Docência para Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

O enfoque abordado envolveu a gestão de pessoas em um aspecto pouco abordado na esfera pública, a rotatividade de pessoal. A instituição foi selecionada em razão de apresentar – de sua fundação no ano de 2010 até o ano de 2018, 100 (cem) casos de rotatividade. Em um total de 201 entradas registradas neste período, 100 servidores deixaram de integrar o quadro (49,7%).

A qualidade e a fluência dos processos internos são demandas contemporâneas das atividades organizacionais públicas e privadas. Embora as questões estruturais e tecnológicas sejam demandantes, o capital humano das empresas assume protagonismo nas medidas estratégias de gestão. Captar, manter e desenvolver talentos é uma

condição fundamental para o desenvolvimento institucional e a coesão interna: quando uma instituição mantém seus funcionários, estes tendem a cristalizar a cultura e os modos de produzir e replicar a identidade organizacional. Familiarizados com o meio em que atuam, tendem a cometer menos erros, a ter maior conhecimento do ambiente institucional e de seus objetivos e a permitirem programas de melhoria contínua sem a necessidade de revisões e repetições para uniformização das práticas. A inovação, por estas vias, também se torna facilitada (Miranda & Lima, 2019).

De acordo com Henrard e Quadros (2015), o *turnover*, ou simplesmente rotatividade de pessoal, representa o movimento de saída de funcionários de uma empresa, que ou requer a substituição por outros ou causa a sobrecarga ou divisão das tarefas entre os que permanecem. Algumas vezes, durante o processo de substituição, essa sobrecarga termina sendo temporariamente exercida e pode se estender até a ambientação do novo funcionário. O novo funcionário, por seu turno, precisa se adaptar e assimilar a cultura organizacional, receber muitas vezes treinamento ou informações gerais à função e a sua máxima aptidão somente é atingida após este período inicial. O *turnover*, dessa forma, é uma prática quase sempre demandante, onerosa e que causa uma ruptura na coesão interna da empresa, que demanda a formação de um novo integrante igualmente responsivo ou a reconfiguração institucional.

No Brasil, os efeitos e onerosidades do *turnover* têm sido amplamente estudados pela literatura, com uma menor produção voltada a este fenômeno na esfera público. Explica-se: nacionalmente, a cultura empregatícia formada no país remete ao serviço público como uma meta ideal de carreira, sobretudo quando federal. A estabilidade funcional e os salários acima da média da iniciativa privada costumam ser atrativos potenciais. Sair deste setor, voluntariamente ou não, representavam, até a última década, medidas raramente tomadas que, em grande parte, se vinculavam ao caráter punitivo das demissões ou aos manejamentos naturais dos cargos comissionados – que não contam com a estabilidade (Klein & Mascarenhas, 2016).

Desta forma, questionou-se: quais os fatores conduzem servidores públicos ao *turnover* e quais as abordagens e compreensões possíveis a este fenômeno. A hipótese central que foi elaborada a partir deste questionamento foi a de que, em instituições desta natureza, é importante a observação de fatores extrínsecos e relacionados direta e indiretamente ao trabalho, com os potenciais ruídos, dificuldades e problemáticas que possam apresentar. Muitas vezes, embora possam ser identificados fatores positivos, como boa

faixa salarial e estabilidade, as funções exercidas podem apresentar – direta ou indiretamente – demandas ou características capazes de apresentar um peso suficientemente forte para tornar impossível a continuidade no ambiente institucional. Estes fatores, potencialmente, podem ser de ordem intrínseca ou extrínseca e podem estar dentro ou não do escopo resolutivo da instituição, mas formam o seu principal perfil de rotatividade- ao mesmo tempo em que resumem as possibilidades e caminhos de mitigação do problema.

Isto exposto, o objetivo geral desta dissertação é compreender as razões da saída dos servidores do IFMS-Campus Nova Andradina. Os objetivos específicos tracejados no entorno deste interesse são dois: identificar os fatores de desligamentos do referido instituto em dois momentos (ano de 2010 e ano de 2018 e no período dos últimos nove meses, entre novembro de 2018 a agosto de 2019) e identificar as medidas preventivas de rotatividade adotadas pelos órgãos de gestão do IFMS- *campus* Nova Andradina.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Ferreira, Capuz-Rizo e Torregrosa-Lopes (2018), uma das funções primordiais exercidas por um gestor é a compreensão da relação do homem com o trabalho – o que tem sido tema de discussão ao longo dos tempos. A oferta de um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento das pessoas e das organizações requer a consideração de diversas informações subjacentes e peculiares referentes a cada contexto das organizações. O comportamento organizacional é uma destas informações particulares, considerado uma das principais ferramentas disponíveis em uma organização, passível de ser observado além do comportamento humano.

O trato com pessoas ou com a gestão de pessoal não é tarefa fácil. É necessário que a empresa tenha o funcionário inserido entre seus principais objetivos ou recursos, uma vez que este pode funcionar como um diferencial competitivo. A partir do momento em que uma empresa tem o entendimento da importância do funcionário em seus resultados, os termos rotatividade e retenção passam a integrar o seu planejamento (Carvalho, 2018).

Os principais temas de estudos relacionados ao comportamento do funcionário abordam a produtividade, o absentismo e a rotatividade. Acredita-se que, com o bom encaminhamento destes eixos organizacionais, as mudanças comportamentais possam ser implementadas de forma significativa em uma organização e refletir diretamente em seu desempenho. A inserção de novas tecnologias no ambiente empresarial requer mudanças comportamentais, ao mesmo tempo em que facilitam e permitem que o colaborador se torne mais ágil. Entende-se que rotatividade e retenção sejam fatores opostos, sendo possível afirmar que consistem basicamente e de forma respectiva no movimento de entrada e de saída (o mesmo que rotatividade) e na manutenção (isto é, retenção) de pessoas de uma organização (Pavanello & Jaeger, 2016).

Para Bahry e Tolfo (2004), a velocidade das mudanças que incidem no mundo globalizado atingem pessoas e organizações. A constante busca por qualidade, preços reduzidos e competitividade faz com que as empresas procurem indicadores gerenciais para medir percentualmente as variações que ocorrem. Este tipo de acompanhamento oferece informações importantes sobre a organização e podem, por formas diversas, interferir na gestão de pessoas. Em busca de indicadores representativos e prioritários, o alto custo da rotatividade de pessoal remete ao reconhecimento da importância da identificação e implementação de forma que reduzam este indicador.

Esta dissertação incorpora temáticas de interesse em Gestão de Pessoas, e tem como intuito compreender os fatores que levam ao *turnover* no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), *campus* Nova Andradina (MS). A instituição selecionada nesta pesquisa tem natureza federal e apresenta, com isso, um cenário específico à compreensão da rotatividade de pessoal. O *campus* selecionado situa-se na zona rural do município de Nova Andradina e - apesar dos fatores sociais, culturais e econômicos que, no Brasil, conduzem à valorização do serviço público (sobretudo federal) como carreira idealizada, pela estabilidade e média salarial superior ao mercado privado – apresenta uma elevada taxa de rotatividade de pessoal.

O conhecimento de quais os fatores podem levar funcionários a abrir mão de uma carreira dessa ordem elucidam, de forma muito objetiva, as forças presentes em uma instituição ou em seu entorno que são capazes de levar à ruptura formal da relação de trabalho por parte do funcionário. Este capítulo foi desenvolvido na forma de uma revisão de literatura que agrega autores e publicações que servirão para a análise do fenômeno institucionalmente em parte posterior da pesquisa. Para estas finalidades, no tópico inicial é abordado o significado atribuído na literatura e meio organizacional à retenção.

1.1 Conceito de retenção

O ingresso de um funcionário em uma organização marca objetivamente o início de uma relação de trabalho e é conduzida pela oferta da mão-de-obra em troca de um salário. Subjetivamente, contudo, existe uma série de fatores que formam uma relação de troca – em que a empresa necessita, para a concretização dos seus objetivos, de mais do que apenas a força de trabalho e o colaborador, por seu turno, requer mais que o salário. Para que esta relação seja continuada, o funcionário deve corresponder aos objetivos e personalidade da empresa e esta, em contrapartida, deve atender anseios e elementos fundamentais de expectativa do colaborador a partir de um clima organizacional suficientemente positivo para a sua permanência. A retenção de um funcionário representa, dessa forma, a capacidade de uma empresa de manter um talento em seu corpo funcional com o uso das mais diversas estratégias (Selman, 2010).

No entendimento de Ribeiro, Nunes e Sant. (2015), a retenção é uma competência organizacional competitiva fundamental ao desempenho. Em um cenário altamente competitivo, se a empresa tem a capacidade de manter em seu corpo funcional

trabalhadores com talentos diferenciados, com alto conhecimento do processo organizacional e das práticas e comprometidos, ela também tem, por consequência, maior combatividade de mercado e, pela melhoria constante dada pela excelência e envolvimento, com muita frequência apresenta uma baixa taxa de erros. A uniformidade de processos, qualidade, coesão interna e força de coerência de uma empresa, em grande parte são vinculadas à sua capacidade de manter seus talentos em seu corpo funcional. O treinamento destes profissionais e todo o investimento que forma um colaborador de bom desempenho, quando coexiste com a capacidade de retenção, se torna em um ativo indispensável de geração de conhecimento e inovação às empresas.

A retenção de talentos impede que a concorrência usufrua das habilidades e competências distintivas de um funcionário e, quando este é referencial, isso significa manter no corpo de trabalho ativos capazes de auxiliar na adaptação organização ao um cenário inconstante. A retenção é positiva a todos os trabalhadores de uma empresa que apresentem bom desempenho, pois toda a perda de colaboradores gera custos, mas é importante definir, conforme cada camada de colaboradores e seu perfil funcional, as estratégias de manutenção. O reconhecimento financeiro é uma das principais estratégias, mas também é igualmente importante trabalhar aspectos de motivação, engajamento, compromisso e fatores desafiadores à construção da carreira, a fim de que haja o desejo e a satisfação em permanecer no corpo funcional (Cappi & Araújo, 2015).

A retenção pode ser compreendida como a atitude de base para a valorização do capital humano. De acordo com Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2012), a retenção é, como prática, uma contrapartida inexorável de uma empresa para o reconhecimento de seus talentos humanos. Ao mesmo tempo, é uma medida estratégica que preserva recursos e amplia a capacidade competitiva das empresas. A sua construção é baseada no profundo reconhecimento dos aspectos humanos e subjetivos na relação do funcionário com o trabalho, bem como na capacidade de interpretação e ação crítica proactiva da empresa, a fim de efetivar mudanças que a posicionem como suficientemente atrativa para a fixação em longo prazo de seus talentos – mesmo em um período global, em que as transições de trabalho são tão usuais.

1.2 Conceito de rotatividade (*turnover*)

A rotatividade de pessoal foi definida por Davis e Newstrom (2002) como a proporção de empregados que deixam a organização. De forma complementar, Chiavenato (2008,

p. 178) refere que o termo descreve o “[...] intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente [que é] é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização”.

A rotatividade também é conhecida pelo termo *turnover*. Independentemente da nomeação, o termo faz referência “[...] saída de trabalhadores e entrada de outros para substituí-los em suas atribuições dentro de uma organização” (Martins, Matos & Salum, 2019, p. 3). Isso significa que, via de regra, a saída de um profissional determina a mobilização de toda a rede de esforços para que essa saída se efetive legalmente dentro das expectativas, junto a outra que se volta a suprir a contratação, preparo e tempo de adaptação de um novo profissional. Embora a substituição física possa, em muitos casos, ocorrer de forma relativamente rápida, a capacidade funcional total pode levar algum tempo para ser recuperada.

No entendimento de Mota e Teixeira (2014), o turnover é o movimento percebido no mercado de trabalho, ou seja, reflete o índice de entrada e a saída de pessoas de uma empresa ou setor, sendo possível relacionar com o conceito de rotação de funcionários em uma empresa. A rotatividade representa, assim, a movimentação de funcionários de uma organização. Marras (2005) complementa que esse número de funcionários que saem da empresa em um período específico de tempo precisa ser comparado ao quadro médio de efetivos, o que gera o índice da rotatividade presente. Em alinhamento a este argumento, Pontes (2001, p. 32) acrescenta:

É importante o acompanhamento dos índices de rotatividade, visto que os resultados, quando altos, alertam para eventuais problemas organizacionais, que poderão ser diagnosticados por meio de pesquisas de clima organizacional. Todavia, índices mais altos de rotatividade podem estar ligados a situação do mercado de trabalho.

Lucena (2007) indica a existência de dois tipos de rotatividade: o primeiro, causado pela própria empresa, que controla a saída dos funcionários, retendo e motivando os que maiores contribuições apresentam para seus resultados e agindo conforme seu potencial e ritmo de crescimento. O segundo tipo é a rotatividade controlada pelo mercado, pontuada pela perda de talentos pela empresa decorrente da falta de estratégias de retenção. O resultado é a partida de talentos para a concorrência e a permanência no quadro funcional daqueles de menor potencial. Pode-se afirmar, dessa forma, que a rotatividade sob o controle do mercado é diretamente ligada à retenção de talentos. A esse respeito, Oliveira et al. (2013, p. 31) afirma que tal fenômeno:

[...] envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiante dos demais gestores. Também são fatores de retenção, a liderança e a cultura organizacional, focadas nas pessoas.

Assim, de acordo com Polizzi Filho e Claro (2019), a rotatividade de funcionários tende a reduzir quando a empresa desenvolve estratégias suficientes à retenção de seus talentos, sendo um dos exemplos a melhoria do comprometimento organizacional. Pode-se afirmar que a cultura organizacional é um instrumento de poder empresarial. Sobre isso, os postulados de Seligman e Csikszentmihalyi (2000) relatam que o bem-estar no trabalho se fundamenta em três conceitos seminais vinculados às conotações positivas e prazerosas do ambiente laboral: a satisfação com o trabalho (Locke, 1976), o envolvimento laboral (Lodahl & Kejner, 1965) e o comprometimento organizacional afetivo (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Estes conceitos podem, ainda, receber reforço pelo comportamento da liderança, que pode imprimir um ritmo de estabilidade e sucesso considerável. A cultura organizacional, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006), possui quatro funções, a saber: oferecer uma identidade organizacional aos colaboradores, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e, por fim, moldar o comportamento dos colaboradores para dar sentido aos ambientes.

Conforme Pinto (2019), a organização dissemina a sua cultura organizacional entre os seus colaboradores a fim de que eles desenvolvam o sentimento de pertencimento à empresa e possam assimilar espaços a fim de que se tornem elementos valiosos para seus resultados. O compromisso coletivo é facilitado pela absorção da identidade organizacional. A esse respeito, Lacombe (2009) afirma que a cultura organizacional – que define grande parte dos comportamentos internos de uma empresa – tende a ser essencial para todas as organizações. O alinhamento de todos os componentes institucionais às novas estratégias da empresa é de grande importância para a sua sobrevivência. Afirma o autor que:

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculada a motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à

facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções e à integração da equipe (Lacombe, 2009, p. 220).

Para Chiavenato (2010), a rotatividade tem sido acelerada pelas transformações no ambiente externo que, por seu turno, refletem no ambiente interno das organizações. Com a intensa globalização e inovação tecnológica, é fundamental que as empresas estejam atentas, visto que estes fatores podem repercutir significativamente nos requisitos da força de trabalho. A rotatividade seria resultado da soma de fatores internos e externos à empresa.

A literatura consultada mostra que a decisão de deixar a empresa é complexa e muitas vezes não gera menos desconforto que a permanência. No entanto, encerra o ciclo psicológico, jurídico e funcional da vinculação e permite que o funcionário, quando é uma medida tomada por ele, possa corrigir a sua trajetória funcional a condições de menor desconforto. Para evitar que esta condição extrema se estabeleça, é fundamental o conhecimento dos fatores que se estabelecem na relação trabalho e trabalhador que conduzem à rotatividade, conforme tratado em sequência.

1.3 Fatores e causas de rotatividade

Segundo os estudos de Oliveira et al. (2018), a rotatividade costuma representar um sinal de alerta sobre a necessidade de mudanças organizacionais para maior envolvimento, comprometimento e confiança mútua na empresa. A rotatividade tende a se manifestar em razão de uma relação deficiente entre os funcionários e a cultura organizacional, o que pode ocorrer por diversos fatores, desde a falta de incentivos, insuficiência das políticas organizacionais, fatores vinculados à remuneração ou mesmo treinamento insuficiente, entre outros.

Siqueira e Gomide (2014) acrescentam que o comportamento humano nas empresas é fortemente ligado à motivação, promovida por estímulos internos e externos, oportunidades de progresso profissional presentes na empresa, bem como pelos tipos de supervisão, política disciplinar e condições ambientais de trabalho. A motivação, em uma análise de efeito, surge da erradicação ou suficiente amenização dos fatores capazes de causar rotatividade.

Maslow (2000) é considerado uma das principais referências teóricas quanto à motivação no ambiente das empresas. Em seu entendimento, a contemporânea valorização da motivação representa um encontro pontual entre a administração e os

conhecimentos humanistas, campos conceituais que por longo tempo existiram em dissociação. Com isso, afirma que, desde a década de 1950, a Psicologia indica a possibilidade de o comportamento humano ser um fator estratégico para o aumento da produtividade e do aproveitamento do capital humano.

Dantas (2017, p. 79), com base na descrição do dicionário Michaelis, apresentou a motivação como “[...] uma forma de energia psicológica ou tensão, que põe em movimento o organismo humano, determinando um comportamento”. A motivação faz com que os indivíduos assumam a realização de tarefas a partir de fatores que modificam positivamente o comportamento e levam à produtividade (no âmbito organizacional) e à ação (no âmbito pessoal).

Os fatores que tornam um funcionário motivado foram discutidos a partir da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (2000). Conforme o autor, o comportamento humano é conduzido por uma série de necessidades que são organizadas em uma espécie de pirâmide que segue das mais básicas às mais elaboradas, estas últimas somente acessíveis se as anteriores forem, ao menos relativamente, satisfeitas. Essa é a síntese da pirâmide das necessidades, que se aplica tanto ao comportamento humano dentro quanto fora das empresas.

Chiavenato (1994) descreve que a base da pirâmide de Maslow, como ficou conhecida, são as necessidades fisiológicas, que são seguidas pelas necessidades de segurança e estabilidade, sociais (relacionamento, pertencimento e integração), estima (reconhecimento e posição social) e de autorrealização, relacionadas ao uso das habilidades e das competências para a produtividade e superação profissional e pessoal. O movimento comportamental é mediado, conforme Maslow (2000, p. 99), pelo movimento das demandas individuais, pois, “[...] uma necessidade [...], enquanto estiver sendo satisfeita, determinará o comportamento até que seja suficientemente saciada”. Atingida, a necessidade tende a ser substituída por outra geralmente em um curto período de tempo. As substituições, ainda que sejam gradativas na pirâmide, nunca cessam. Mesmo quando um indivíduo atinge um nível elevado no percurso de necessidades, a tendência é que continue o seu processo de progressão para estágios mais refinados em busca da satisfação.

Quanto à essa busca, Chiavenato (1994) discute que a tendência de continuidade na satisfação das necessidades é o mais esperado pois o ser humano raramente atinge uma

condição de satisfação completa. Quando isso ocorre, o mais comum é que seja por um curto período de tempo e, logo após, torna a buscar novas situações ou entra em insatisfação. As necessidades mais básicas não requerem do indivíduo uma quantidade muito elevada motivação para que sejam satisfeitas, pois são naturalmente ligadas à sua sobrevivência e esta vinculação tende a se bastar ou a ser suficiente para que haja envolvimento. Quanto mais próximas do topo as necessidades estiverem, maior tende a ser a requisição de motivação para realizarem-se, pois são mais afastadas da sobrevivência e mais ligadas às subjetividades humanas e ao senso de realização pessoal ou profissional.

Assim, tanto a satisfação quanto a motivação reduzem faltas no trabalho – o absentismo. Contudo, não podem ser considerados os fatores exclusivos destes fenômenos, que decorrem também da soma de outros elementos plurais presentes no ambiente das empresas e que afetam o desejo ou impulso do funcionário em manter-se assíduo e produtivo (Milkovich & Boudreau, 2000).

Outra forma de compreender a motivação nas empresas é a partir da Teoria X e Y de McGregor, que divide o relacionamento humano com o trabalho em dois grupos ou teorias: X e Y. Na teoria X, o trabalho é visto de forma dura e restritiva, com o entendimento do trabalho como um mal necessário, do funcionário como um indivíduo que tende a evitar responsabilidades e resistir a mudanças, de baixa ou ausente iniciativa e que requer controle e/ou punições para que apresente engajamento às suas funções. A teoria Y considera que o trabalho é exercido de forma tão natural e satisfatória quanto atividades de lazer, tem confiança na aceitação das responsabilidades pelos funcionários (que podem, inclusive, buscar por elas), assim como acredita que estes indivíduos aceitam e apreciam receber desafios, possuem necessidades de realização (e por isso imbuem-se de eficiência funcional) e, conseqüentemente, são capazes de resolver problemas com iniciativa e criatividade. Como se afigura, as teorias X e Y indicam comportamentos distintos frente ao trabalho (Chiavenato, 2004).

Prossegue Chiavenato (1994) na observação de que as empresas cujas lideranças atuam em conformidade com a postura X tendem a ter um perfil autoritário, centralizador e burocrático, que faz com que os funcionários desenvolvem a obediência e não a criatividade para se enquadrar. Em lugar oposto estão as lideranças e empresas que se alinham com a teoria Y, em que a motivação, autonomia e criatividade são mobilizadas para a produtividade. As empresas de personalidade gestora X tendem a ter maiores

níveis de insatisfação e de rotatividade funcional pela clara desconsideração do fator humano frente ao trabalho.

A motivação e a permanência ou rotatividade no trabalho podem ser ainda compreendidas conforme a teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC), desenvolvida por Clayton Alderfer a partir dos pressupostos da teoria de Maslow. Com isso, reduziu os cinco níveis da sua teoria de fonte para apenas três: a existência (necessidades fisiológicas e de segurança dos indivíduos), relacionamento (sociais e relacionados à estima) e crescimento (autoestima e realização pessoal e/ou profissional). Outra diferença da teoria de ERC em comparação à pirâmide de Maslow (1959) é que não considera uma hierarquia na realização das necessidades: algumas podem ser trabalhadas ao mesmo tempo em que outras podem ser buscadas, e isso pode acontecer mesmo que uma ou mais das necessidades básicas não estejam atingidas (Santos & Caffé Filho, 2017; Schuster & Dias, 2016).

É importante observar que Chiavenato (1994, p. 105) comenta que mesmo Maslow admitia ser possível a sobreposição das necessidades, mas isso exigia pelo menos uma satisfação parcial de uma anterior, uma vez que “na realidade, a maior parte dos membros normais da nossa sociedade estão ao mesmo tempo parcialmente satisfeitos e insatisfeitos em todas suas necessidades básicas”(Maslow *apud* Chiavenato, 1994, p. 5).

Santos e Caffé Filho (2017) e Schuster e Dias (2016) ressaltam que um dos principais elementos da teoria da ERC, tratada neste e nos dois parágrafos anteriores e pautada em demandas de existência, relacionamento e crescimento, é a indicação de que, caso o indivíduo não consiga suprir um nível de necessidades no qual adentra, ela retorna ao nível inferior mais próximo no intuito de obter plena satisfação e evitar a frustração da insuficiência. A Teoria ERC é flexível no trânsito dos sujeitos por seus níveis, o que permite que os indivíduos envolvam-se no último nível sem que, necessariamente, tenha consolidado qualquer aspecto do primeiro. O indivíduo motiva-se para tentar suprir os níveis superiores, mas se não consegue, sua motivação atua para obter a satisfação presente em um nível anterior.

Já a satisfação, fator diretamente atribuído à motivação, pode ser compreendida a partir da teoria das necessidades de McClelland (1961), para quem o homem é resultado do seu meio e das interações e relações que nele desenvolve. As necessidades, como resultado da individualidade das experiências, se apresentam de forma particular – mas

há, como uniformidade, algumas necessidades que são denominadas como “chave”, aquelas que se repetem nos indivíduos. Essas necessidades foram divididas na teoria em três tipos: de afiliação (relacionamentos interpessoais e necessidades de conciliação e de equilíbrio), de poder (anseio por status e por autoridade) e de realização (superação de desafios e objetivos de sucesso em geral). No entanto, não há uma hierarquia na disposição destas necessidades e qual ou quais estão nos grupos superiores de importância depende do meio em que o indivíduo se encontra (Ribeiro, 2017).

A esse respeito, também Maslow (2000) já havia desenvolvido uma percepção sobre o hábito dos indivíduos de não seguir uma estrutura inflexível de necessidades, abrindo contextos de exceção. Chiavenato (1994) explicita de forma mais direta estas diferenças, quando aponta que, para algumas pessoas, a autoestima pode-se mostrar superior ao amor ou, por exemplo, em que a criatividade e seu impulso superam quaisquer outros fatores determinantes ou condicionantes do ambiente. Conforme as condições apresentadas, os indivíduos poderiam ser mais ou menos satisfeitos e ter maior ou menor resiliência para permanecerem em ambientes insatisfatórios. Igualmente, as respostas a estes meios se apresentam distintas entre os sujeitos.

A teoria criada por Frederick Herzberg foi elaborada no intuito de responder quais as principais situações que conduziriam a uma situação de extremo bem-estar ou desconforto profissional, a partir da identificação dos principais fatores expressos em situações altamente positivas e em outras, altamente negativas. Feito isso, Herzberg separou aqueles fatores que se apresentam extrínsecos (fora do controle do indivíduo) e intrínsecos (passíveis de controle pelo sujeito). O primeiro aspecto percebido na pesquisa foi que os elementos positivos, em geral, costumam ser atribuídos a fatores controláveis, e os negativos, em sua maioria, a aqueles que não podem ser controlados. Isso significa que os indivíduos tendem a atribuir prejuízos ou eventos indesejáveis a fatos sobre os quais não puderam intervir ou impedir, no entanto, quando se tratam de aspectos positivos, o mais comum é que a iniciativa pessoal seja ressaltada, a fim de promover a autorrealização, que traz elevada satisfação. Assim, fatores extrínsecos causam extrema insatisfação, enquanto que aqueles intrínsecos foram atribuídos como promotores de satisfação e, conseqüentemente, de motivação no trabalho. Alguns fatores higiênicos previnem a insatisfação, como bom relacionamento interpessoal, política salarial satisfatória e boas condições de trabalho que, quando presentes, motivam e promovem reconhecimento (Santos & Caffé Filho, 2017; Schuster & Dias, 2016).

Em uma síntese geral sobre motivação e satisfação, é possível extrair de Maslow (2000) o elemento que conduz o movimento e ação dos indivíduos: o ser humano busca satisfazer necessidades. Quando as empresas melhoram as condições para que isso ocorra, os funcionários se sentem mais satisfeitos e, em resposta, devolvem maior criatividade e/ou produtividade. O acerto sobre quais as formas a utilizar é algo complexo, que depende do conhecimento do corpo funcional e de suas particularidades. Se uma empresa acolhe os aspectos humanos no desenvolvimento de pessoas, a motivação tende a ser uma presença mais fortalecida. Para estruturar a sua abordagem junto aos funcionários, a empresa tem como caminho o investimento nos questionamentos apresentados por Maslow (2000, p. 16), quando inquiriu: “onde se perdeu o potencial humano? Onde ele se danificou? [...] Por que as pessoas não criam nem inovam?”.

Entre os principais fatores internos capazes de causar a rotatividade de funcionários, os estudos de Jonos e Machado (2015) e Ferreira e Freire (2001) destacaram como principais a política salarial, os benefícios, o tipo de supervisão, as oportunidades de crescimento e o clima organizacional, entre outros. Os fatores externos apresentados pelos autores ressaltaram a forte influência da conjuntura econômica e das oportunidades no mercado de trabalho.

Estas são algumas das principais teorias da motivação e satisfação, utilizadas em conjunto para a análise pretendida neste trabalho, capitaneadas centralmente pela teoria de Maslow, que é o referencial adotado como base à motivação. A esse respeito, Strachan et al. (2015) observam que maior parte da teoria da motivação do trabalho foi desenvolvida em ambientes de alta rotatividade, tendo por base, tipicamente, suposições de que o comportamento estava sujeito a um processo racional de tomada de decisão dentro do indivíduo, baseado nos prós e contras de uma determinada ação ou ações, ou seja, modelo "racional" ou "escolha econômica". Desde os anos 1970, de uma perspectiva social e/ou psicológica, a teoria cognitiva social de Bandura, Azzi e Polydoro (2008), tem sido uma das teorias dominantes aplicáveis à motivação do trabalho.

Na pesquisa realizada por Perochin e Silva (2016) foi verificado que nas empresas onde o índice de rotatividade é alto pode haver algum problema no seu ambiente interno, podendo ser ele de ordem motivacional como salários, benefícios, clima organizacional, qualidade de vida no trabalho e/ou profissional, com as pessoas, percebendo em outras empresas do mercado maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Para Souza (2001), o clima organizacional atua no auxílio do padrão de comportamento da equipe profissional, aumentando a eficiência, tanto para a empresa, como para os seus funcionários. O clima organizacional é a situação na qual o colaborador se encontra dentro do ambiente de trabalho, e este influencia o comportamento tanto negativamente quanto positivamente. Para Souza (2001, p. 23):

É uma resultante das variáveis culturais, assim entendida como soma de valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular. Isso é muitas vezes, também chamado de caráter de uma organização. Quando essas variáveis são alteradas, ocasionam alterações no clima, que curiosamente é mais perceptível do que suas fontes causais.

O clima organizacional está voltado para a análise do ambiente interno e, a empresa deve elevar o nível de motivação dos colaboradores enquanto estes tentam atingir os seus objetivos pessoais e, assim, conseguirão atingir os objetivos organizacionais (Souza, 2001).

Segundo Pinto (2019), percebe-se que o clima organizacional tem ligação com a maneira em que o colaborador percebe a cultura da sua organização e de que forma será interpretada, isto é, positiva ou negativamente. Quando o clima organizacional está negativo, existe uma rivalidade que se expressa na gestão, passa pela supervisão e tramita para e pelos subordinados, contribuindo assim para que o ambiente fique tenso. Nestas situações, é comum haver cada vez mais desinteresse por parte da equipe, desobediência às ordens, falta de comunicação, aumento do absentismo e turnover alto.

Segundo Barçante e Castro (1995, p. 20), “clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”.

Além disso, a falta de comunicação é uma das principais causas para o problema no clima organizacional, pois isso se repercute na alta rotatividade, desinteresse pelos objetivos da empresa, desperdício de materiais, afetando, sobretudo o desempenho da empresa (Perochin e Silva, 2006).

Neste contexto, chega-se ao entendimento de que o clima organizacional é o resultado das ações dos indivíduos dentro da empresa, tratando-se de uma rede de expectativas e objetivos individuais. Relacionado com a motivação das pessoas, o clima organizacional é um instrumento valioso para a determinação do comportamento

humano, que irá significativamente influenciar o cumprimento dos objetivos na organização (Pinto, 2019).

Os estudos realizados por Bastos (1993), Milkovich e Boudreau (2000) e Robbins (2005) tentam identificar variáveis que contribuem para o comprometimento na organização. De acordo com Bastos (1993), há uma maior estabilidade no comprometimento com o trabalho quando o colaborador está motivado e satisfeito. No caso da rotatividade, quanto maior a satisfação e a produtividade, menor a insatisfação será. Milkovich e Boudreau (2000) destacam ser natural que a rotatividade diminua quando há satisfação, pois esta se relaciona com o prazer no trabalho.

A insatisfação dos funcionários é geralmente expressa de forma negativa. Pode se associar ou manifestar em saídas e negligências, mas também pode ser sinalizada na comunicação e na lealdade. A saída é o comportamento orientado pela realização do desejo de abandonar a empresa, enquanto a comunicação é uma tentativa de melhorar as condições, a partir de sugestões de melhorias; e a lealdade é a espera pelas melhorias nas condições, chegando a defender a empresa de críticas externas. Por sua vez, a negligência inclui o absentismo, os atrasos crônicos, a redução do desempenho e o aumento dos erros (Robbins, 2005).

Andrade (2015, p. 52) destaca que o comprometimento na organização é fundamental, considerando que:

[...] o maior foco de interesse refere-se à associação entre comprometimento e rotatividade, pelo papel importante que essa variável exerce na teoria de recursos humanos. Tem se encontrado baixas correlações dentre essas duas variáveis, e de forma consistente. As correlações mais expressivas ocorrem com intenções comportamentais, como deixar o emprego ou buscar um novo emprego.

Importante é, também, destacar que a liderança exerce impacto na rotatividade dos funcionários, conforme foi demonstrado na pesquisa de Ferreira et al. (2015). Estudar os tipos de liderança em empresas familiares parecer ser fundamental porque reflete-se diretamente na cultura organizacional e, conseqüentemente, no desempenho do colaborador. Um dos aspetos que pode ser considerado como mais peculiar nesse caso, é a relação estabelecida entre a vida afetiva e o trabalho, sendo encontrado na sua pesquisa como vantagens desse tipo de liderança um foco mais balanceado entre tarefas e empregados e maiores níveis de engajamento, satisfação com o trabalho e baixo nível de turnover.

De acordo com Steinmetz et al. (2014), a rotatividade é vista como um produto de satisfação no trabalho e comprometimento que, por sua vez, são influenciados por fatores organizacionais, demográficos e fatores ambientais, como oportunidades alternativas de trabalho fora da organização. No geral, parece que os números de variáveis influenciadoras de rotatividade dependem dos modelos teóricos subjacentes.

Quando um indivíduo reage ao estímulo enviado tem-se uma transação, que é a unidade de relacionamento social (Wilbert & Cruz, 2014). É o conteúdo da transação que vai determinar a qualidade da relação interpessoal que pode ser estabelecida. Sobre o assunto, Wilbert e Cruz (2014, p. 5) afirmam:

O clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque ele no geral se apresenta difuso e sem muitos contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo. O clima organizacional não pode ser "criado" pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador, diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

É importante frisar que as pessoas são produto das suas atitudes e somente recebem credibilidade e espaço organizacional se ajudarem outros a crescerem. Trabalhar em equipe é uma grande fonte para esta finalidade. Com isso fica destacado o determinante papel das relações interpessoais, diretamente vinculadas à insatisfação e desmotivação no ambiente organizacional. Para manter a sua qualidade, é fundamental à empresa que mantenha um ambiente positivo de trabalho – onde o trabalhador possa se relacionar positivamente com seu grupo de trabalho e obter nele reciprocidade, acolhida, fortalecimento e trocas. Uma das principais razões de conflito nas empresas é um nível negativo de relações, pois se as tensões se tornam quotidianas, o absentismo e a rotatividade costumam se estabelecer de forma definitiva ou, minimamente, constante (Santos & Caffé Filho, 2017; Schuster & Dias, 2016).

As pessoas estabelecem relações entre si no dia a dia. Souza et al. (2015, p. 317) dissertam que:

Percebe-se que há uma forte ligação entre o clima da organização de forma que quando aumenta a motivação entre os indivíduos, o clima favorável eleva-se e transforma-se em relação à satisfação e o interesse contribuem positivamente, tanto para a empresa quanto para os seus colaboradores.

Os mesmos autores, Souza et al. (2015), ressaltam ainda que pode-se afirmar que o desenvolvimento da empresa está alicerçado em uma comunicação clara, objetiva, dinâmica e eficiente, sendo essencial para o funcionamento e integração da equipe de trabalho, para assim, atingir metas e aumentar a produtividade. O processo de comunicação das organizações permeia a identificação e o reconhecimento das divergências no modo de agir e pensar das pessoas.

De acordo com Agapito et al. (2015), a autoestima é responsável por tornar o colaborador mais motivado e mais feliz, gerando consequentemente maior produtividade. O estresse, por seu turno, tende a diminuir a produtividade e é caracterizado pelo cansaço, pela insatisfação e pela sua desmotivação no trabalho.

A autoestima está relacionada com a vivência do homem, isto é, ele se apropria da vida com vontade de viver quando se sente confiante na capacidade de pensar e enfrentar os desafios diários de sua existência; no direito de ser feliz, na sensação de ser merecedor, digno, qualificado em expressar as próprias necessidades e aspirações e desfrutar dos resultados, fruto de seus esforços (Pinto, 2019).

Como tal, a autoestima tem dois aspectos interrelacionados. O primeiro deles é a noção da eficiência pessoal (auto eficiência) e o segundo, a noção do valor pessoal (autorrespeito) que, em sintonia, indicam ser a soma integrada da natureza humana, na qualidade de uma vivência psicológica plenamente realizada. O primeiro aspecto significa a confiança no funcionamento da mente, na aptidão para pensar, nos processos por meio dos quais as reflexões são construídas, selecionadas e decididas. O segundo aspecto referenda os valores, uma atitude afirmativa diante do direito de viver e de ser feliz, a sensação de conforto ao assegurar de forma apropriada os pensamentos, vontades e necessidades (Souza et al., 2015).

Ainda segundo estudos de Pinto (2019), em alegações que foram enfatizadas por Maximiano, Sloof e Sonnemans (2007), o ser humano motivado, em paz consigo mesmo e com a vida, está habilitado a enfrentar os desafios da vida. No entanto, se não tem alicerce suficiente para os embates do cotidiano, sem autoconfiança em suas próprias ideias, o indivíduo expressa uma autoestima deficiente - sejam quais forem as suas potencialidades. Se tiver medo de expressar as suas opiniões, limita-se a expor as suas vontades e necessidades e confirma a sua precária autoestima, ficando comprometida a sua saúde (Maximiano et al., 2007, p. 22).

Segundo Wall (1973), a confiança na própria capacidade de pensar e enfrentar problemas não pode ser confundida com o egoísmo que, literalmente, significa o culto ao ego. Se a pessoa se ama, se valoriza, deseja o melhor para si de forma saudável, é autossuficiente e tem por si respeito, de imediato descaracteriza uma atitude egoísta. Entretanto, se deseja apenas para si todas as atenções elogios, prêmios e benefícios, além de bens materiais, assume com isso uma postura egoísta.

O termo estresse é relacionado ao culto do ego e provém do inglês stress, palavra que foi definida pelo médico Hans Selye como o “esforço de adaptação do organismo para enfrentar situações que considere ameaçadoras à sua vida e a seu equilíbrio interno” (Selye, 1956, p. 2), sendo caracterizado pelo aumento do compromisso assumido.

Kirsta (1999), é fato que o termo estresse frequentemente é distorcido e apresenta-se de forma parcial, sendo responsabilizado por inúmeros acontecimentos cotidianos. Seu ônus é incalculável, tanto em termos humanos quanto econômicos. No mundo moderno, o estresse é muito mais acentuado, com um pragmatismo que toma espaço na vida diária do homem em razão das exigências contemporâneas e favorece o aparecimento de tensões, tornando as emoções reativas. Estas mesmas emoções, não mais sob controle do homem, causam o estresse e, conseqüentemente, o esgotamento físico e a desintegração.

Vale destacar o *International Stress Management Association* (ISMA), que se trata de uma das mais antigas e conceituadas instituições internacionais sem fins lucrativos voltada à pesquisa e ao desenvolvimento da prevenção e do tratamento de stress no mundo. O ISMA-BR (2016) considera o estresse como fonte de resultados negativos para os indivíduos, tanto no âmbito pessoal quanto no âmbito profissional, sendo um iniciador de doenças biológicas e psíquicas.

Corpo e mente tensos por muito tempo geram desgaste, desânimo e como resultado doenças, oscilando o fluxo sanguíneo, e as substâncias químicas de um modo geral, não havendo, contudo, sintonização em ação e emoção, como se percebe, no argumento de Kirsta (1999, p. 22):

Precisamos usar a energia criada por essa reação ou aprender a ‘desligar’ a resposta usando um exercício ou uma técnica consciente de relaxamento. [...] Com essa mudança do estímulo pelo relaxamento, os órgãos do corpo podem novamente se regenerar e funcionar normalmente.

A partir do supracitado por Kirsta (1999), ressalta-se que qualquer profissão está sujeita ao estresse – contudo, algumas apresentam um índice desse fator acima do desejável. Para exercerem o seu trabalho, por exemplo, médicos, enfermeiros e bombeiros lidam permanentemente com o sofrimento e a dor, assim como professores, policiais e executivos, entre outros profissionais. Além da dor e sofrimento, no cotidiano dessas profissões, denominadas de alta exigência, estão comumente presentes a depressão, o desânimo, as neuroses, a insatisfação, a frustração, as angústias e muitos outros adjetivos que afetam o estado psíquico-emocional-físico humano.

Como bem mencionam Oliveira et al. (2014, p. 3):

O estresse pode ser entendido como um meio positivo e negativo. O fato é que o estresse passa a ser ruim ao nosso corpo e mente quando somos expostos a agentes estressores continuamente. Estes agentes só se desencadearam devido ao fato de não sabermos filtrar e reagir a cada situação-problema, bem como estar exposto à diversidade do mundo atual. São vários os fatores que influenciam para o surgimento deste transtorno. O estresse a nível elevado desencadeia distúrbios mentais como a depressão, podendo levar ao suicídio e doenças fisiológicas como o câncer, problemas de pressão, úlceras entre outras.

Desse modo, é possível afirmar que o estresse pode ser positivo ou negativo para o indivíduo, o que influencia tal fato é o quanto ele é exposto aos agentes estressores ou quanto luta contra uma necessidade, um afazer, uma vontade corresponde, assim, à ideia do corpo e a mente possuírem a capacidade de adaptação, pois quanto mais rápido conseguir fazer isso, maior é a tentação de exigir mais de si mesmo. O estresse distorce a percepção a ponto de não perceber o que está acontecendo (Cardoso et al., 2019).

Uma quantidade suficiente de exercício físico regular, sessões de relaxamento e respiração, meditação, massagem, acupressão e ioga são mecanismos que trazem ganhos positivos à mente e ao corpo, promovendo a redução periodicamente por englobar movimentos gerais do organismo (Oliveira et al., 2014).

Dessa forma, o estresse no ambiente de trabalho pode aumentar a vulnerabilidade a problemas de saúde psicológica e física que, por sua vez, podem aumentar o risco de ausência no trabalho (Costa et al., 2015).

Além disso, o estresse é responsável por diminuir as habilidades cognitivas e de atenção, causando fadiga e falta de entusiasmo como demonstram alguns estudos (e.g. Oliveira et al., 2014).

O riso como terapia tende a suportar as vicissitudes diárias ocorridas no campo do trabalho, assim como apoia a restauração da saúde mental e emocional. No entanto, se a pessoa não estiver em paz consigo, em busca de adquirir uma vida saudável, em controle do índice de tolerância à frustração e alto grau de exigências neuróticas, certamente, o recurso pouco ou nada adiantará. Essa ineficácia se refere à terapia do riso e a qualquer outra técnica supracitada aplicada nestas condições, uma vez que não será encontrada no sujeito qualquer motivação para obter o benefício. Costa et al. (2015) ressaltam que é necessário reduzir a pressão do trabalho, sendo a convivência social e a busca por distração essenciais para a sobrevivência do indivíduo.

Por certo, a estruturação temporal do trabalho diz respeito a diferentes aspectos, tais como a duração da jornada de trabalho, a duração e a frequência das pausas destinadas a descanso e/ou refeições, o regime de trabalho e o horário (diurno, noturno ou em turnos alternados/de revezamento) e suas escalas. Importam igualmente o ritmo (intensidade, monotonia), o intervalo interjornadas e o dimensionamento e a frequência das folgas (dias da semana em que ocorrem). De forma articulada à estruturação temporal do trabalho, são também vinculados ao bem-estar ou mal-estar os aspectos relacionados à repetição ou variação das tarefas e a qualidade das pausas, das folgas e dos intervalos interjornada (Martins, 2010).

As relações entre distintos aspectos organizacionais não podem deixar de ser considerados para que possa haver um perfeito entendimento das dinâmicas pelas quais, tensão, fadiga, tristeza, medo ou apatia, podem ser “fabricados” ou estimulados a partir de determinadas situações de trabalho. Cabe a cada pessoa a tarefa de administrar o estresse, evitando dessa maneira que o excesso do mesmo venha a prejudicar aspectos profissionais e pessoais do seu desempenho. O comprometimento e a participação do profissional com o trabalho, estando satisfeito consigo, com a autoestima equilibrada, com a sensação de felicidade, não dá espaço ao estresse, sendo recomendável manter, periodicamente, no ambiente de trabalho, momentos de reunião nas quais os funcionários possam ter a oportunidade de expressar-se livremente a respeito daquilo que o aborrece, o atormenta e magoa. Para Andrade (2012), ao investir em seus funcionários, proporcionando-lhes satisfação e motivação para a realização de suas atividades, a organização obtém dos mesmos uma maior produtividade e menor vontade de rotatividade.

O estudo *Meaning of Work International Research Team* (MOW) foi realizado pelo grupo de mesmo nome, MOW (1987), entre os anos de 1978 a 1984, com abordagem voltada aos sentidos do trabalho. De acordo com Coda e Fonseca (2004), MOW foi uma ampla pesquisa realizada em oito países e que teve por base o entendimento de que o significado do trabalho é determinado pelas escolhas individuais e pelas próprias experiências e possui, dessa forma, viés psicológico. O trabalho considera, ainda, o contexto ambiental e organizacional em que o indivíduo está inserido.

Dourado et al. (2009) afirmam que o estudo MOW estabeleceu o significado do trabalho como um constructo multidimensional e dinâmico, cujo significado tem relação com fatores diversos e sua interação, bem como as variáveis pessoais e ambientais e as mudanças do indivíduo.

Coda e Fonseca (2004) destacam que os resultados da pesquisa realizada pelo grupo MOW (1987) foram divididos em categorias, sendo o modelo composto por variáveis condicionais ou antecedentes, variáveis centrais e consequência.

Na opinião de Morin (2001), um dos pontos de maior contribuição no estudo realizado pelo grupo MOW (1987) é que, apesar de ter sido realizado com funcionários de oito países diferentes visando-se uma análise comparativa, os resultados encontrados foram semelhantes à pesquisa do mesmo grupo realizada com administradores: foi evidenciado de maneira uniforme que os significados do trabalho costumam variar entre os indivíduos.

Soares e Vieira (2009) explicitam, a respeito deste resultado do estudo MOW (1987), que o significado do trabalho difere entre as pessoas da mesma forma que as relações entre o trabalho e os outros papéis do indivíduo na sociedade influenciam diretamente o seu significado. Apesar da importância de o trabalho na vida dos indivíduos ser um aspecto comum entre administradores e funcionários, o seu significado não é homogêneo e depende da visão do próprio indivíduo, dos seus papéis sociais, do contexto em que vive e em que trabalha.

Diante do exposto, entende-se que a falta de sentido no trabalho pode ser um dos fatores causais mais importantes para explicar a rotatividade nas organizações. Os fatores que são considerados toleráveis ou determinantes ao afastamento podem variar individualmente, mas quando a rotatividade se expressa de forma massiva, em geral, há um compartilhamento de uma base de razões comuns que sustentam a reincidente

decisão de abandonar a empresa. Os efeitos desse tipo de medida, quando replicada em massa ou não, são o tema da alínea seguinte.

1.4 Efeitos da rotatividade

A rotatividade é responsável por efeitos negativos na empresa, destacando-se principalmente o aumento de custos, já que demanda as verbas suficientes pela legislação ao desligamento de funcionário, a contratação de um novo profissional e os custos de treinamento, entre outras despesas que envolvem o gerenciamento de pessoas que podem ser demandados (Pinheiro & Souza, 2019).

Neste contexto, Lucena (2007, p. 198) relatam que:

Os estudos referentes ao turnover são muito importantes para o planejamento de recursos humanos. O turnover não somente pode significar investimentos perdidos e desperdiçados, que não retornam para a empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade e a continuidade da empresa e dos seus resultados.

É relevante que destaque-se o custo elevado das rescisões de contrato e das admissões, que reforçam a importância de que a rotatividade seja medida e analisada para proteger e reter a mão de obra.

Muitos são os impactos que as empresas sofrem com a rotatividade de funcionários. Segundo Bohlander, Snell & Sherman (2005), a maior problemática imediata são os custos diretos e indiretos, conforme representado no Quadro 1.

Quadro 1 - Custos diretos e indiretos ligados ao alto índice de rotatividade de funcionários em organizações

Continua

Encargos	Demissionais ou admissionais – despesas relacionadas com as demissões e admissões que geram custos muito altos para as empresas nesse fluxo rotativo de funcionários.
Recrutamento	A seleção de novos funcionários demanda também uma série de custos. Por vezes, a contratação de empresas terceirizadas especializadas, bem como um tempo determinado para a aquisição destes novos colaboradores.

Quadro 1 - Custos diretos e indiretos ligados ao alto índice de rotatividade de funcionários em organizações

Conclusão

Treinamento	Treinamento para os novos colaboradores é imprescindível para que eles acompanhem a rotina da organização e passem a colaborar a contento com os princípios da empresa. Bons treinamentos geram altos custos.
Adaptação	Como os funcionários estão recém-chegados à empresa, é comum que eles fiquem sem ambiente e necessitem de um período de adaptação e este período compromete por vezes a rotina de produção e conseqüentemente retenção dos colaboradores ao seu redor.
Perda de oportunidades	Quando não se está com o quadro de funcionários completo e tem-se uma demanda emergencial, pode ocorrer que a empresa não consiga acolher a situação e perder determinada oportunidade.

Fonte: Adaptado de Bohlander et al. (2005)

Os aspectos expostos por Bohlander et al. (2005) evidenciam o alto custo aos recursos humanos que envolve o turnover. O desligamento de um funcionário exige procedimentos que não somente exigem que verbas que poderiam ser aplicadas em outros setores sejam direcionadas a sanear o problema de pessoal, como também geram uma fragilização estrutural à organização, pois requerem um novo processo de adaptação produtiva e cultural. Conseqüentemente, em um desdobramento natural da adaptação a novos cargos ou processos de produção, os erros podem se tornar mais frequentes e a reincidência do turnover pode comprometer até mesmo a viabilidade produtiva da empresa.

Quanto aos impactos dos desligamentos, é importante considerar ainda o exposto por Milkovich e Boudeau (2000), para quem a saída representa o encerramento formal do vínculo laboral do funcionário com a empresa tendo o colaborador como decisor do ato. A dispensa se refere ao mesmo processo, porém decidido pelo empregador. Nos dois casos há uma ruptura com a estabilidade organizacional que afeta os que ficam e pode gerar impactos nos que saem.

O funcionário que solicita sua saída de uma empresa por insatisfação ou que é dispensado vivencia uma relação de contradição profunda em que, além do sentimento

de desvalorização e desestímulo, podem surgir sentimentos de surpresa negativa, traição e raiva. Ao ser dispensado, o empregado pode sentir-se descartável e sem estímulo para buscar novas perspectivas, o mesmo podendo ocorrer com aquele que não consegue permanecer mais no ambiente de trabalho por problemas ou insatisfações. A sua saída, ainda que por sua escolha, não costuma ser menos traumática (Schirato, 2000).

Os processos adaptativos dos afastamentos costumam impactar o clima organizacional. Em geral, ocorre um aumento no volume de trabalho para os que ficam, o que causa um senso de injustiça. Não raro, o processo de trabalho na organização e sua qualidade começam a ser comprometidos pelas instabilidades, dificuldades e questionamentos (Caldas, 2000).

A projeção é um outro fator negativo comum ao turnover no clima organizacional. Visualizar outros funcionários voluntariamente deixando a empresa, e vivenciar as razões que podem ter contribuído para isso, afeta a necessidade de segurança dos funcionários que ficam, gerando dúvidas e incertezas a respeito de suas possibilidades e permanência na empresa (Caldas, 2000).

Ainda para Caldas (2000), as deteriorações gradativas do clima organizacional e ambiente de trabalho trazidas por um turnover recorrente podem afetar a qualidade das relações entre as lideranças e os funcionários. A imagem interna da empresa, dependendo do contexto do turnover, pode ser comprometida entre os colaboradores com descrença e com a construção de paradigmas internos de desvalorização. Para o mercado, uma empresa que experimenta demissões sistemáticas desenvolve um perfil negativo junto a novos colaboradores e pode passar a atrair funcionários que somente visualizam a mesma como um ponto de transição, uma escolha temporária enquanto buscam uma colocação mais segura, melhor e estável para que se desenvolvam.

Cascio (1993) relata que um dos principais problemas de uma empresa que convive recorrentemente com o turnover é conhecido como a síndrome do sobrevivente. Ainda que as saídas sejam determinadas pelos funcionários, os que ficam na empresa têm reduzida a sua confiança na mesma, sentem-se mais estressados e acabam agindo, ainda que não conscientemente, contra os objetivos que levaram a organização a ser preterida pelo profissional dissidente.

O turnover é, dessa forma, um evento oneroso e complexo às organizações, que tanto pode se dar voluntariamente ou involuntariamente pelo funcionário. Judge e Hulin

(2003) afirmam que o turnover motivado pela insatisfação ou por fatores que tornam a permanência do funcionário inviável na instituição quase nunca é um fator imediato, é quase sempre uma decisão formada anteriormente por um processo de afastamento do interesse, vínculos e identidade com a organização.

Em algumas instituições, o turnover por decisão deliberada do funcionário se apresenta tão recorrente ou massivo que é considerado um fenômeno coletivo. Se a dissidência de profissionais é recorrente, quase sempre a organização apresenta lacunas representativas quanto à sua capacidade de oferecer satisfação profissional, suficiente valorização dos talentos e qualidade de vida associada ao trabalho. O turnover pode ser fruto de condições voluntárias e involuntárias. No caso voluntário, o funcionário deseja romper o seu vínculo institucional e nos casos involuntários, a instituição é que o faz, formando as distintas condições de saída e exoneração. Por ser dessa forma, acredita-se que a análise detalhada dos processos de *turnover* promova o conhecimento dos pontos fortes e fracos que envolvem a gestão de recursos humanos de uma empresa (Shaw, Gupta & Delery, 2005).

Amaral e Lopes (2014) afirmam que para evitar tais danos, a área de gestão de pessoas deve escolher habilitar e deter habilidades empenhadas com os desígnios da empresa e apropriados para dispor as suas jurisdições em ato com fins a localizar recursos efetivos para as dificuldades organizacionais, além de criar produtos e serviços inovadores, provocando derivados sustentáveis para manter a concorrência da empresa.

Na literatura, é consensual a visão de risco e negatividade que o turnover apresenta para a organização, contudo, é importante também considerar autores como Anvari, JianFu e Chermahini (2014), que visualizam aspectos positivos vinculados ao fenômeno, caso seja enfrentado com proatividade institucional. Os autores acreditam que a análise ativa do perfil de turnover de uma organização possibilita que a mesma realize reestruturações internas suficientes para evitar esse tipo de fato ou que, conforme a natureza apresentada, implemente programas de valorização interna ou fortaleça os existentes, renovando a estrutura organizacional. Se interpretado de forma crítica e positiva quanto à revelação de aspectos internos conflitantes das empresas, o turnover, quando não pode ser evitado, pode servir à reciclagem organizacional.

Como o turnover é um fator crítico, o interesse de identificar precocemente a sua possibilidade e, idealmente, a sua ocorrência, é alto. A este respeito, Ferreira e Siqueira

(2005) discutem que a intenção de turnover revela a presença precoce da intenção do funcionário em deixar a empresa em curto ou médio prazo. A presença desta intenção nem sempre termina em turnover, mas todos os casos de rotatividade apresentam tal fator – o que o torna um dos mais importantes indicadores de risco. Em geral, o impedimento desta intenção costuma se mostrar real quando a empresa apresenta mudanças de rota e personalidade em critérios como remuneração, valorização interna, condições de trabalho e clima organizacional (Gomes & Gomes, 2014).

Assim como o *turnover* é um fator complexo e formado por uma rede de ocorrências que colaboram para que incida, é igualmente possível à empresa que atue em sua prevenção. A evitação da rotatividade envolve a promoção de um cenário de trabalho suficientemente positivo para gerar engajamento, envolvimento e compromisso, conforme abordado na alínea seguinte.

1.5 Práticas de prevenção da rotatividade

Leonardo (2002) ilustra que ao longo da história do mundo empresarial, a preocupação e cuidados com a retenção dos talentos de uma organização nunca foram tão intensos. A importância dada ao talento profissional é tamanha, que o lugar deste colaborador deixou de estar limitado às ações estratégicas para se tornar a bússola que direciona ao sucesso empresarial.

Korobinski (2001, p. 107) afirma que "as pessoas não são recursos, são talentos". Mais do que isso, esta autora explica que ao conceito "recurso" apreende-se tudo aquilo destinado ao uso, e que passa pelos processos de transformação e consumo. Além disso, o recurso possui um custo, pois se consome para se converter em produtos e serviços. Sendo que são as pessoas, com os seus respectivos talentos, quem faz uso, transforma ou consome tais recursos.

Dessa maneira, é fundamental que a empresa seja rápida nas suas disposições e tenha a sabedoria de investir nos seus talentos. Já enfatizamos, várias vezes, a importância do profissional de talento para a empresa, mas voltar a frisar sempre que a vida desta – principalmente se pensar em competitividade -, também depende dos talentos nunca é demais. Korobinski (2001, p. 108) cita, em relação aos profissionais de talento que:

Eles existem, e a sua viabilização permanente é um desafio para todos. O ser humano não é custo, é talento, é investimento. Portanto, "as pessoas não podem ser gerenciadas como recurso". Todas as pessoas que fazem parte da empresa

devem ser vistas como investimento estratégico. São fatores de competitividade. Para que a empresa de hoje seja competitiva ela precisa ter pessoas da melhor qualidade, assim como precisa de tecnologia e de espaço no mercado. E é através da viabilização de talentos que nasce a criatividade, cresce a motivação, aumenta o aprendizado e se desenvolve o empreendimento.

Verifica-se na citação de Korobinski (2001) que, crescentemente, as empresas procuram no mercado de trabalho talentos humanos que possam ser o diferencial no mundo concorrencial dos negócios. Os profissionais que possuem talentos e, já estão encaixados dentro das organizações, têm em mãos a oportunidade de usar toda a sua capacidade intelectual (seus conhecimentos), amadurecendo as suas potencialidades, independentemente de sua respectiva ocupação funcional.

De acordo com Tagliapietra (2001), são esses os profissionais que estão preparados para fomentar toda uma dinâmica organizacional, indispensável para conquistar novos mercados – em um contexto contemporâneo de grandes mudanças, quase que instantâneas, em um mercado competitivo.

Sendo dessa forma, aduz-se de Tagliapietra (2001) que os profissionais de talentos são aquelas pessoas que, dentro da empresa em que trabalham, tem a competência de compreender o que os seus superiores querem do seu trabalho, procurando satisfazer as expectativas deles. Além disso, os trabalhadores devem ter muitas outras competências, como ser estratégicos, ser audaciosos, nem sempre aceitar todas as decisões, embora admitindo que outras poderiam ser melhores para a empresa. Por fim, trabalhar, percebendo e seguindo o planejamento estratégico da empresa onde trabalham. Em suma, os profissionais de talento são pessoas que trabalham numa organização, e que, por meio de suas opiniões e ações desenvolvidas, estimulam a empresa no sentido da eficácia e do lucro.

Para Santos (2015, p. 2):

Em momentos de crescimento, a maior disponibilidade de emprego confere aos trabalhadores maior poder de escolha, aumentando a sua capacidade de mudar de empregador e o risco de serem atraídos pela concorrência. Em momentos de contração, a menor disponibilidade de investimento para recrutar e formar RH leva a uma escolha mais determinada e estratégica de quem são os trabalhadores integrados, promovidos e alvo de investimento.

As empresas carecem de profissionais de talentos, por serem identificados como pessoas de visão comumente dotados de ética, honestidade, ideias próprias, energia, impassividade, iniciativa, buscando o aprimoramento constante. As organizações

possuem diversas capacidades, como a de mudar e se adequar facilmente a ambientes novos; de liderança, sensibilidade, de relacionamento interpessoal, de trabalho em equipe.

Vieira e Silva (2008) apontam que os fatores que mais são apontados como entraves para a permanência de profissionais de talentos em uma empresa é a “insegurança”, ou seja, a determinação espontânea em se desligar do quadro funcional de uma organização empresarial é comumente circundada de grandes inseguranças, principalmente aquelas vinculadas aos fatores financeiros e de permanência no emprego.

Ainda de acordo com Vieira e Silva (2008), essas inseguranças podem diminuir, à medida que, a organização empresarial à qual o profissional está ligado passa adotar um conjunto complexo de políticas de gestão de pessoas que tem como propósito garantir a permanência efetiva dos empregados.

Além do fator ligado à “insegurança”, Dutra (2004) afirma que, à empresa cabe também o fornecimento das bases para que o profissional possa desenvolver e aplicar os seus respectivos talentos. Isso porque, no cerne desse novo contexto de gestão de pessoas do século XXI, é da responsabilidade da organização empresarial o fomento do apoio imprescindível para que tais profissionais consigam explorar os seus conhecimentos, talentos e habilidades, a favor do alcance de melhores resultados, paralelamente, recebendo o que a empresa possui de melhor a oferecer, cooperando no processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

Alguns autores, a exemplo de Brandão et al. (2012), Boog (2007) e Costa et al. (2011), têm relatado que não se pode obter uma Gestão de Talentos eficiente sem haver a prática do treinamento. Considerando os inúmeros benefícios do treinamento, os funcionários estão cada vez mais se demonstrando favoráveis a esta prática, já que com o aumento de seu desempenho nas suas funções, poderão tornar-se mais qualificados e, se possível, assumir um cargo de maior responsabilidade e poder financeiro. Brandão et al. (2012, p. 525) afirmam que:

Como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, criar novas formas de prover oportunidades de aprendizagem constitui um desafio para as organizações, sobretudo porque a complexidade do ambiente faz surgir diversificadas demandas de competências, aumentando a distância entre o que as pessoas sabem e o que elas precisam aprender.

Em decorrência, as organizações estão premidas a disponibilizar aos seus empregados oportunidades formais de aprendizagem, que são genericamente denominadas treinamento ou ações de treinamento, desenvolvimento e educação.

O processo de treinamento vem sendo utilizado como objetivo de desenvolvimento profissional, tanto para aprendizagem quanto para aprimoramento das técnicas já utilizadas no ambiente de trabalho. O treinamento é mantido como um processo educacional sistêmico, onde os trabalhadores podem adquirir conhecimentos, capacidades e aptidões a partir de objetivos pré-definidos.

Neste sentido, Boog (2007) afirma que treinamento envolve o desenvolvimento e a promoção de conhecimento, potencial e atitudes que contribuem com o atendimento das determinações organizacionais.

No entanto, o processo de treinamento deve ser contínuo, visto que o mercado se encontra sempre em expansão, exigindo potenciais adaptativos e flexíveis das empresas, e conseqüentemente dos seus funcionários. Para muitas empresas, o treinamento de seus funcionários não é considerado uma maneira de gastar dinheiro. Pelo contrário, é mantido como um importante investimento que deverá assegurar o desenvolvimento dos trabalhadores e conseqüentemente o aumento da lucratividade da mesma (Boog, 2007).

Através desta definição é possível compreender que quando o treinamento desenvolve novas competências nos funcionários, ele estará conseqüentemente agregando valor aos mesmos, tornando-os mais criativos e produtivos, características que são indispensáveis para o alcance dos objetivos organizacionais (Aguilar & Souza, 2019). Aguilar e Souza (2019) dizem que através do treinamento e desenvolvimento, o indivíduo consegue assimilar informações importantes, facilitando o aprendizado significativo, o fortalecimento e habilidades que influenciarão positivamente atitudes e comportamentos mais eficientes durante o processo de desempenho das suas funções.

Para Costa et al. (2011, p. 1) “a empresa precisa preocupar-se com o treinamento e desenvolvimento dos membros a fim de alcançar objetivos com eficiência e eficácia”. Neste sentido, é preciso ressaltar que a empresa não deve se desvincular da necessidade em oferecer também treinamentos técnicos, visto que esses são responsáveis pelo crescimento de potenciais talentos fundamentais para a otimização de tarefas e operações de maneira mais eficaz.

As ações de treinamento no ambiente organizacional visam atualizar e aperfeiçoar as habilidades e capacidades dos funcionários, oferecendo inúmeros benefícios para o trabalhador, visto que poderá obter melhor qualificação profissional. Para tanto, um dos objetivos do treinamento é incentivar o funcionário a se autodesenvolver, buscando novas aquisições de conhecimento (Costa et al. 2011).

A valorização de qualquer trabalhador é alcançada através de ações que visam à atenção e a gestão do trabalho, onde as propostas devem ser constituídas de estratégias cujos objetivos são discutir e construir o coletivo, melhorando não somente a qualidade dos serviços, mas também o acesso aos mesmos, isto auxilia, também no desenvolvimento de arranjos, acordos e ações concretas, sendo possível viabilizar transformações mais eficazes na gestão do trabalho (Chiavenato, 2010).

Desta forma, a fundamentação teórica de nossa dissertação é encerrada, com uma síntese que permite a observação da complexidade das relações humanas, sociais e culturais que se inserem no ambiente de trabalho. A permanência de um funcionário ou a sua rotatividade são vinculadas a aspetos que remetem ao quanto as empresas ou instituições se mostram capazes de reter os talentos e manter o equilíbrio entre fatores positivos e negativos. Embora a literatura geral tenha indicado a importância da remuneração como um fator higiênico, o bem-estar e outros constructos diretamente a ele relacionados implicam de forma significativa na resiliência de permanência do trabalhador ou em sua decisão pela rotatividade. O capítulo seguinte aborda o método desta pesquisa, aplicado para discutir as razões que sistematizam o conhecimento da natureza e dos fatores que conduzem o *turnover* no IFMS, *campus* Nova Andradina, MS.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA APLICADA

A finalidade deste capítulo é a apresentação dos procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento de nossa dissertação, sendo um texto voltado a apresentar o objetivo de desenvolvimento, as opções de natureza metodológica e instrumentos, procedimentos de recolha de dados e análise documental e demais informações referentes à construção do estudo.

2.1 Objetivos da Pesquisa

O objetivo, em uma pesquisa científica, descreve sua orientação ou finalidade de desenvolvimento, com as respostas às quais pretende-se obter ao final, a partir da aplicação dos procedimentos metodológicos e também epistemológicos, selecionados conforme a natureza e as particularidades da pesquisa.

De acordo com Bloom e Krathwohl (1990), além de direcionar o interesse do estudo, mantendo alinhamento de finalidade, os objetivos definem e atualizam o pesquisador a identificar o momento de encerrar o estudo, que é quando são atingidos ou quando, na impossibilidade de serem, ou a pesquisa é encerrada ou reformulada em seus procedimentos ou interesses a fim de encontrar satisfação. Em qualquer uma das situações, é fundamental existir adequação ética em todo o desenvolvimento.

Ainda conforme Bloom e Krathwohl (1990), os objetivos de um estudo são intimamente associados à sua problemática, sendo as formas procedimentais necessárias para a sua obtenção. Sob esta orientação fica ainda mais clara a finalidade dos objetivos na definição do início de uma pesquisa (com a formulação de um problema) e do seu encerramento (com a sua resposta). Por ser dessa forma, os objetivos são construídos sempre iniciados por um verbo, a exemplo de analisar, quantificar, discutir, identificar ou inúmeros outros. O objetivo geral é a finalidade central pretendida, os objetivos específicos são aqueles que se agregam a esta resposta, devendo ser os verbos de escolha pertinentes e significativos para o estudo.

Esta dissertação teve por objetivo compreender as razões da saída dos servidores do IFMS-Campus Nova Andradina. Seus objetivos específicos ou complementares foram: (a) identificar os fatores de desligamentos do referido instituto em dois momentos (ano de 2010 e ano de 2018 e no período dos últimos nove meses, entre novembro de 2018 a agosto de 2019) e (b) identificar as medidas preventivas de rotatividade adotadas pelos órgãos de gestão do IFMS- *campus* Nova Andradina.

2.2 Metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa

A partir do objetivo proposto em nossa dissertação, que é identificar os fatores envolvidos no *turnover* que ocorre no IFMS, *campus* Nova Andradina (Mato Grosso do Sul, Brasil). O percurso metodológico selecionado deve ser eficiente em evidenciar os fatores de insatisfação e satisfação, os pontos fortes e fragilidades e os principais determinantes para que, por sua própria deliberação, os servidores públicos do IFMS abdicuem da estabilidade funcional de um cargo público – que rompe com o modelo moderno de carreiras e apresenta outro mais atrativo a quem procura permanência em períodos instáveis, um “[...] emprego sustentado pela estabilidade e pela progressão vertical” (Silva, Balassiano & Silva, 2014, p. 3) – e prefiram requerer seu desligamento do quadro funcional com recorrente e não usual frequência à outras unidades do *campi*. Para este conhecimento pretendido, foi privilegiado o método da análise documental.

Como destacam Lüdke e André (1986, p. 38), a análise documental é um dos principais instrumentos metodológicos disponíveis que, apesar de ser dessa maneira, é “[...] pouco explorada não só na área da educação, como em outras áreas das ciências sociais”. Complementa a descrição deste tipo de pesquisa o autor Pimentel (2001), quando relata que trata-se de um método que faz uso e sistematização de conteúdos que não ingressaram no meio científico e se encontram primários, mas com potenciais informações sobre os campos de estudo – tais como diários, documentos arquivados em entidades públicas e privadas, gravações, registros de atividades administrativas ou cotidianas, correspondências pessoais e formais, fotografias, filmes amadores ou particulares, mapas e uma série de outros registros que compartilham como natureza comum a sua unicidade.

Para Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a pesquisa documental é uma metodologia que deve ser valorizada no meio acadêmico pois oportuniza a prática do resgate e tratamento de informações e dados gerais que, em sua realização, deixam a sua condição de isolamento ao ambiente de sua coleta e passam a integrar os dados tratados e comunitariamente incluídos à comunidade acadêmica e sociedade em geral. De forma especial, as áreas de Ciências Humanas e Sociais são particularmente beneficiadas por este tipo de pesquisa, pela possibilidade de um trabalho que contextualiza aspectos sociais, culturais e históricos – sendo muitas vezes uma escolha própria para a reconstituição, por exemplo, de histórias institucionais ou de grupos sociais. Os

documentos, de qualquer natureza, são uma fonte fundamental de elevado valor ao pesquisador, que permite a reconstituição do período de sua elaboração e encaminha os elementos presentes a serem considerados no contexto da produção documental, como um registro da atividade humana, um testemunho de objetos de interesse. Junto a isso, ainda conforme os mesmos autores, os documentos permitem:

[...] acrescentar a dimensão do tempo à compreensão do social. A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (Cellard, 2008 citado por Sá-Silva, Almeida & Guindani, 2009, p. 2).

Dessa forma, Pimentel (2001) observa que há pesquisas que usam exclusivamente fontes documentais, e outras organizam estas fontes a partir de técnicas de análise de informação, como observações e entrevistas. Enquanto as pesquisas bibliográficas têm como base as fontes secundárias (livros, jornais, artigos e correlatos), a pesquisa documental emprega fontes primárias, que são materiais compilados pelo autor do trabalho e que ainda não foram objeto de análise científica, mas que podem ser trabalhados e elaborados de acordo com os propósitos da pesquisa. Estes métodos de organização podem ser diversos, com destaque da análise documental, prática de preferência selecionada por este estudo, a partir da qual foram definidas categorias de análise para o retorno aos objetivos propostos e classificações.

Desde o início das atividades do IFMS *campus* Nova Andradina (MS), a instituição mantém em seu registro funcional os resultados da aplicação de entrevistas aos servidores que deixam o *campi*, requisitando o desligamento funcional por causas e formas diversas. Estas entrevistas foram aplicadas sistematicamente entre os anos de 2010 a novembro de 2018 em um modelo e, de novembro de 2018 a agosto de 2019, que apresenta algumas distinções do termo inicial. Estas entrevistas foram e permanecem sendo aplicadas pelo autor deste estudo e, embora originalmente existam com a finalidade de suprir o instituto de informações a respeito da dissidência funcional quantitativamente, este autor identificou nas mesmas a possibilidade de elaborar categorias e informações suficientes à compreensão do recorrente *turnover* no *campus* específico. Uma vez que as entrevistas passaram a ser consideradas instrumentos autorizados de estudo, dentro dos procedimentos de pesquisa, entre os meses de novembro e agosto de 2019, com as devidas confirmações burocráticas de liberação do estudo, foram desenvolvidas entrevistas ajustadas de forma sutil aos objetivos do

estudo, a fim de identificar as razões de *turnover* dos servidores de forma mais apurada, o que ocorreu durante nove meses e gerou dois *corpus* de estudo distintos: o primeiro, pesquisado em sua decisão de desligamento a partir das entrevistas usualmente aplicadas na instituição e sua versão refinada ao maior aprofundamento de pesquisa. O primeiro *corpus*, aqui denominado *corpus* A, foi formado por 31 (trinta e um) servidores e o segundo, *corpus* B, por 6 (seis) servidores também totalizando um conjunto de 37 pesquisados.

A entrevista aplicada ao *corpus* A foi formada pelos seguintes temas, conforme descrito no Quadro 2:

Quadro 2 - Temas presentes na entrevista funcional *Corpus* A (n=31, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2010-2018).

Questão	Temas
1	Motivo de desligamento
2	Possibilidade de trabalhar de novo no instituto (IFMS) em geral e no <i>campi</i> (Nova Andradina, MS).
3	Contribuições de melhoria
4	Principais dificuldades
5	Conjunto de fatores positivos e negativos: relacionamento interpessoal; valores e normas do instituto; recursos (didáticos, físicos, materiais e tecnológicos); planejamento, organização e metas estabelecidas; direção geral; Direção Geral (DIRGE), Direção de Ensino (DIREN), superior imediato, Diretoria de Administração (DIRAD), Núcleo de Gestão Administrativa e Educacional (NUGED), biblioteca, central de relacionamentos, coordenação, gestão pedagógica, Recursos Humanos (RH) e gestão de pessoas, oportunidades de crescimento/treinamentos; salário e benefícios oferecidos, sua atividade e função e outros.
6	Pontos positivos presentes na instituição

Fonte: o pesquisador (2010/2018).

No conjunto de seis questões, sendo a sétima um espaço reservado ao registro do parecer do entrevistador sobre o desligamento, a instituição indicou a presença de espaços para o conhecimento das razões de afastamento do *campus*, pontos positivos e

fragilidades, abertura para retorno à instituição e ao *campus* específico (a fim de identificar se a incompatibilidade é de fato relacionada ao ambiente específico) e, assim como estudos voltados a pontuar satisfação e insatisfação no trabalho já descritos no repertório teórico desta pesquisa. Esta entrevista cita um rol de motivos para a classificação, em analogia ao formato de uma escala *Likert*, para a definição de fatores higiênicos à permanência e problemáticos à sua continuidade.

De acordo com Alcaraz et al. (2006, p. 235), a escala *Likert* é um tipo de material formado por um conjunto de *rankings* que se somam, e “[...] compreende várias frases que expressam uma opinião, grau de acordo ou desacordo sobre um tema”. Nesta pesquisa, os *rankings* somativos foram substituídos para *rankings* valorativos, com as opções ótimo, bom, regular e ruim, que substituem as conformidades somativas de concordância (concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo totalmente, discordo parcialmente) de forma mais simplificada. Em mesmo sentido, a entrevista aplicada ao *corpus* B foi formada pelos temas descritos no Quadro 3:

Quadro 3 - Temas presentes na entrevista funcional *Corpus* B (n=6, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2018-2019).

Continua

Questão	Temas
1	Motivo de desligamento
2	Possibilidade de trabalhar de novo no instituto (IFMS) em geral e no <i>campi</i> (Nova Andradina, MS).
3	Principais dificuldades
4	Sugestões para não ocorrerem mais desligamentos
5	Conjunto de fatores positivos e negativos: relacionamento interpessoal; distância <i>campus</i> /cidade (Nova Andradina); valores e normas do instituto; recursos didáticos (físicos, materiais e tecnológicos para a execução do seu trabalho); planejamento, organização e metas estabelecidas; a sua integração no IFMS-Nova Andradina, apoio recebido no período de integração (superior direto/colegas/psicóloga); <i>feedback</i> recebido pelo superior imediato com relação ao seu desempenho; ambiente de trabalho (flexibilidade de horário/comunicação); DIRGE; DIREN; Superior Imediato; DIRAD; NUGED; biblioteca; enfermaria; Central de

Quadro 3 - Temas presentes na entrevista funcional *Corpus B* (n=6, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2018-2019).

Conclusão

Questão	Temas
	Relacionamento de Alunos (CEREL); coordenação pedagógica dos cursos; Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP); oportunidades de crescimento / treinamentos; salários e benefícios oferecidos; desempenho pessoal (autoavaliação).
6	Pontos positivos presentes na instituição
7	Pontos negativos do IFMS
8	Aspetos de melhoria possível
9	Grau de satisfação por ter sido servidor do IFMS/NA
10	Recomendaria o IFMS-NA

Fonte: o pesquisador (2018/2019).

As primeiras entrevistas representam o material de análise documental original presente no instituto pesquisado (IFMS, Nova Andradina, MS) e as seis últimas, que tratam de um período mais recente permanecem como documentos institucionais – contudo, foram alteradas para resposta mais direta aos interesses de nosso estudo. A interpretação destes materiais como documentos refere-se ao conceito do termo descrito por Phillips (1974, p. 187), para quem são considerados documentos todos os “[...] materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano”, ao que se enquadram as entrevistas selecionadas.

As entrevistas foram formadas por questões abertas, qualitativas, exceto nas duas entrevistas pela questão 5, com seu análogo de escala *Likert*. A respeito das pesquisas qualitativas, Nascimento (2012) afirma que são recursos para a apuração científica orientados no cunho abstrato do objeto averiguado. Dessa forma, as pesquisas qualitativas são mais adequadas para explorar as características e experiências singulares dos fenômenos e a partir das expressões que não são usualmente expressas nas pesquisas quantitativas. As expressões humanas e vivências tendem a ser captadas de forma mais expressiva por estudos desta natureza, que são abertos à integração de características e experiências singulares. Os entrevistados, com o uso de modelos qualitativos, apresentam maior e melhor abertura para expressar pontos de vista e expressar opiniões e relatos relacionados ao objeto de interesse.

Lüdke e André (1986) reforçam que a pesquisa qualitativa é aquela em que as respostas não objetivas predominam, em que o interesse central é obter e compreender a conduta de um deliberado grupo-alvo. Os autores ainda reforçam que, como são pesquisas cuja tabulação requer um esforço maior de interpretação e análise, a fim de classificar e ordenar os dados, quase sempre o *corpus* destes estudos tende a ser menor. Nascimento (2012) complementa ainda que a escolha da metodologia qualitativa é feita quando o objeto do estudo é compreender a razão de um fenômeno ou fato, como é o caso desta dissertação.

A análise documental foi descrita por Pimentel (2001, p. 180) como pesquisas baseadas “[...] em documentos como material primordial, sejam revisões bibliográficas, sejam pesquisas historiográficas, extraem deles toda a análise, organizando-os e interpretando-os segundo os objetivos da investigação proposta”. A mesma autora discorre sobre o desenvolvimento das análises documentais que:

O material pesquisado sobre essa metodologia raramente apresentava o percurso do pesquisador, desde o momento em que estabelece sua meta de pesquisa até as conclusões apresentadas mediante a análise. [...] Trata-se de um processo de garimpagem; se as categorias de análise dependem dos documentos, eles precisam ser encontrados, extraídos das prateleiras, receber um tratamento que, orientado pelo problema proposto pela pesquisa, estabeleça a montagem das peças, como num quebra-cabeça (Pimentel, 2001, p. 180).

No processo de desenvolvimento da pesquisa é, também, importante a análise documental. Nascimento (2012) discorre que o método de sintaxe de um trabalho científico, possibilita que a pesquisa se desenvolva conforme a essência das informações, dos dados e das evidências levantadas, podendo delinear uma apreciação quantitativa, isto é: dispor, sumarizar, qualificar e decifrar os dados numéricos coletados.

Embora a fonte dos dados documentais tenha sido expressa em maioria de forma qualitativa, ainda Nascimento (2012) descreve que, em sua sintaxe, podem ser empregados métodos e técnicas de estatística, considerados fundamentais à efetivação dessas tarefas. Em suma, o processo estatístico pode se apoderar das categorias e frequências identificadas nos contextos qualitativos e ser desenvolvida em um processo de coleta, seriação, sumarização, organização, análise e significação de dados, isto é: métodos e técnicas para busca de sínteses e interpretações de um adjacente de dados numéricos.

Antes deste processo foi aplicada a análise de conteúdo. Appolinário (2009, p. 27) descreve esta análise como o processo em que “[...] dados linguísticos [...], os elementos fundamentais da comunicação são identificados, numerados e categorizados. Posteriormente, as categorias encontradas são analisadas face a uma teoria específica”. Em complemento, Chizzotti (2006) descreve que se trata de um processo interpretativo do conteúdo textual, em que os significados são extraídos ou mesmo seus significantes lexicais, o que pode ser feito a partir de termos, palavras ou frases que permitam a identificação e agrupamento em conjuntos de mensagens comuns.

Este processo acima descrito trata-se da unidade de análise, descrita por Lüdke e André (1986) como a decisão pelo modelo pelo qual os dados serão interpretados, que tanto pode ser feita pela unidade de registro quanto de contexto. Enquanto a forma de registro considera a frequência dos termos para atribuir-lhes representatividade, a unidade de contexto tem por consideração o meio e o ambiente em que ocorrem. Em nossa dissertação, a partir da qualidade e natureza dos dados documentais coletados na entrevista, foi optada pela forma de registro de frequência. A organização destes resultados foi conduzida pela forma de registro digital, feita em planilhas desenvolvidas com o uso do *software* estatístico *Microsoft Excel* (Microsoft, EUA), versão 2019. Registradas as questões, as entrevistas foram lidas individualmente por “expressões-chave” e separadas conforme a frequência da sua incidência.

Em algumas das análises, para melhor compreensão da aglutinação das “expressões-chave”, utilizou-se o recurso da nuvem de palavras que, de acordo com Müller e Sanches (2014, p. 19), é uma opção que facilita:

[...] identificar as expressões mais utilizadas dentre as palavras-chave e apresentá-las de forma gráfica, por meio de uma nuvem de palavras facilitando a visualização dos dados coletados. O software [no caso de nossa dissertação World Cloud, aplicativo online aberto], ao receber os dados fornecidos pelo usuário, cria representações gráficas que indicam a recorrência de expressões, ou palavras, de acordo com a quantidade de ocorrências dentro do conjunto de dados selecionado.

A construção das “expressões-chave”, que serviram à categoria de análise, foi definida a partir da análise conjunta da literatura consultada junto da análise do conteúdo e natureza do material das entrevistas. A respeito desta decisão, Lüdke e André (1986, p. 43) relatam que a construção do processo não dispõe de “[...] normas fixas nem procedimentos padronizados para a criação de categorias, mas acredita-se que um

quadro teórico consistente pode auxiliar uma seleção inicial mais segura e relevante”. Em nossa dissertação, cada pergunta da entrevista foi categorizada em suas “expressões-chave” por frequência e, uma vez elaboradas de forma crítica pela consideração da literatura foram, igualmente, discutidas individualmente. Para assegurar a qualidade e uniformidade da separação categórica e divisão de frequência, foi utilizado o critério orientado por Guba e Lincoln (1981), que orienta sobre a necessidade de que os itens que são agrupados em uma categoria (no caso de nossa dissertação, como item de mesma frequência), deve apresentar coesão suficiente ao grupo dos demais para ser considerado parte do mesmo. As categorias definidas devem, também, serem suficientemente distintas e se diferenciarem de forma clara.

2.3 Técnica de recolha das informações

Os dados documentais considerados foram entrevistas, aplicadas usualmente no cotidiano do IFMS *campus* Nova Andradina (MS) e que se apresentam na forma de um inquérito (entrevista). A este respeito, Minayo (1996) esclarece que as pesquisas em Ciências Humanas podem apresentar recorrentemente interesses que extrapolam a possibilidade de obtenção de retorno por meios quantitativos e, por tal razão, embora possam ser tratadas e interpretadas por estes recursos, encontram nos meios qualitativos de recolha suas melhores opções de desenvolvimento.

Entendem Bony e Quaresma (2005) que as entrevistas são uma forma de obter dados e informações gerais que não poderiam ser obtidos pela observação ou pela investigação bibliográfica. Ao contrário dos questionários, que dispensam a interação, a entrevista é um processo em que o pesquisador interage com o pesquisado de forma direta e, nesse processo, obtém os dados que interessam ao seu objeto de estudo. Afirmam os autores que:

A entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Através dela os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, coletar dados objetivos e subjetivos. Os dados objetivos podem ser obtidos também através de fontes secundárias tais como: censos, estatísticas, etc. Já os dados subjetivos só poderão ser obtidos através da entrevista, pois que, eles se relacionam com os valores, às atitudes e às opiniões dos sujeitos entrevistados (Bony & Quaresma, 2005, p. 72).

Em um processo usual de desenvolvimento de entrevistas, as perguntas são previamente elaboradas, conforme o objeto de interesse e então aplicadas para obter as devolutivas

de interesse dos grupos pesquisados (Lakatos & Marconi, 1996). Este processo foi aplicado no Grupo B deste estudo, formado pelos seis servidores que deixaram o instituto de pesquisa dentro dos últimos nove meses (novembro de 2018 a agosto de 2019). No entanto, a parte majoritária dos inquéritos tem natureza retrospectiva, a partir das entrevistas aplicadas no IFMS *campus* Nova Andradina (MS) no ato do desligamento de seus colaboradores, e tiveram por aplicador o psicólogo institucional do *campus* investigado. Em uma linha inversa à mais usual, mas nem por tal razão menos válida, as questões previamente consideradas motivaram o alinhamento de nossa pesquisa.

Os estudos retrospectivos, como observaram Amatuzzi e Amatuzzi (2003, p. 60), são “[...] aqueles baseados em fatos já existentes. Frequentemente apresentam maior número de vieses que os estudos prospectivos de vez que a estruturação depende de dados de quantidade e qualidade, por vezes, irregular”. Em nossa dissertação, a questão do viés foi reduzida pela uniformidade da aplicação das entrevistas quanto ao conteúdo, interesse de controle prévio do *turnover* e manutenção do mesmo aplicador. Os eventuais distanciamentos do objetivo apresentado em nossa dissertação foram corrigidos pela amostra somativa, composta pelos seis servidores de desligamento mais recente, os quais receberam um questionário alterado em aspectos sutis para corresponder de modo mais direto ao estudo desenvolvido.

Dessa forma, a parte minoritária desta pesquisa apresentou uma característica prospectiva complementar e mista, tendo sido empreendida já com uma estrutura de inquérito e desenvolvimento aplicada sob a programação para “[...] análise de eventos futuros, podendo, assim, dentro de normas de rigor e qualidade científicas, serem mais facilmente estruturadas. Por outro lado, baseiam-se em questões provenientes da prática diária [...]” (Amatuzzi & Amatuzzi, 2003, p. 59).

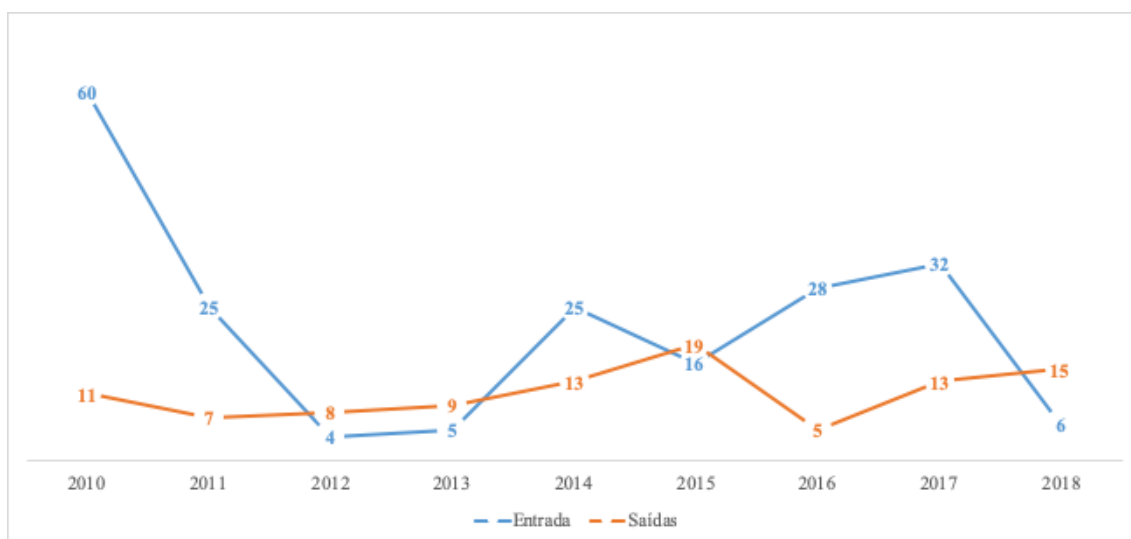
2.4 População e amostra

Entende-se por população o descrito por Raupp e Beuren (2006) como o grupo ao qual se tem interesse de estudo, sendo considerado em sua totalidade. A amostra, por seu turno, é a fatia deste grupo que será investigada pelo estudo. Rudio (2000) pontua que existem diferentes tipos de amostra e, para esta dissertação, a tipologia que mais se ajusta é a única, um tipo de amostra formada por condições específicas que não se referem a equilíbrio percentual e que se apresentam no entorno do problema pesquisado.

Neste caso, a população deste estudo foi formada pela totalidade dos servidores públicos que se desligaram do IFMS *campus* Nova Andradina entre os anos de 2010-2018 como grupo majoritário, e como grupo complementar, os servidores que deixaram o instituto no ano de 2019. A delimitação da amostra foi feita a partir de um fator administrativo condicionante, isto é, o preenchimento completo de entrevista psicológica como parte dos procedimentos do desligamento do *campus*.

Entre o período de 2010 (início das atividades do IFMS na localidade pesquisada) a 2018 ocorreram 201 entradas e 100 saídas de servidores do *campus* Nova Andradina, conforme representado no Gráfico 1, com uma população geral formada por 49,7% (n=100) servidores, que também figuram o nível de *turnover* institucional:

Gráfico 1 – Distribuição anual de desligamentos no IFMS incluindo técnicos e docentes entre os anos de 2010 e 2018.



Fonte: o pesquisador (2019).

No entanto, destes servidores, 31 responderam a entrevista de desligamento da instituição no período, procedimento que era optativo no IFMS até o final do ano de 2018 e se tornou obrigatório a partir o mês de novembro daquele ano. Os demais servidores ou não preencheram ou preencheram de forma incompleta os itens do instrumento, sendo excluídos da amostra por dados incompletos.

A população deste estudo foi formada pelos servidores do IFMS *campus* Nova Andradina que se desligaram da instituição entre 2010-2018, sendo de 100 servidores, e destes, integraram o estudo uma amostra de n=31 (trinta e um) servidores, parcela correspondente a 31 % da população expressa como população retrospectiva. Na figura

de população prospectiva estão os sujeitos que saíram do *campus* Nova Andradina no período de novembro de 2018 a agosto de 2019 (n=6) – estes, representando a totalidade dos servidores que se enquadraram nesta condição, em uma amostra de 100% (n=6).

O IFMS *campus* Nova Andradina é parte da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica brasileira, criada legalmente no ano de 2008 e que resultou de um processo no qual uma série de institutos que serviam à essa finalidade educacional terminou convertida à modalidade de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF's). A unidade de Nova Andradina é parte dos dez *campi* sul-mato-grossenses do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, instituição que opera sob a supervisão da reitoria, localizada na cidade de Campo Grande, capital do MS, em uma articulação desenvolvida a fim de gerar uniformidade e respostas positivas de identidade, valores e procedimentos institucionais (IFMS, 2017).

Quanto à estrutura, IFMS (2014, p. 17) relata:

Para atender a comunidade acadêmica, o campus possui refeitório e alojamento com capacidade para 64 estudantes. Além disso, os estudantes recebem auxílio da instituição referente à moradia e alimentação. O IFMS Campus Nova Andradina também é responsável por transportar, diariamente, estudantes ao campus, localizado a vinte e três (23) quilômetros da cidade. Para isso, conta com uma frota atual de cinco (5) ônibus.

Dessa forma, IFMS (2014) destaca ainda os aspectos centrais de sua atividade, na forma de sua visão, “Ser reconhecido como instituição pública de ensino de excelência, sendo referência em educação, ciência e tecnologia no município de Nova Andradina e Região Leste, para contribuir com o crescimento do Estado de Mato Grosso do Sul” (p. 20); de sua missão, definida como:

Promover educação pública de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, a fim de formar cidadãos humanistas e profissionais qualificados e inovadores para o mundo do trabalho, com vistas a induzir o desenvolvimento econômico, social local, regional e nacional (IFMS, 2014, p. 20).

Em cada *campus* há uma estrutura que é formada pelos servidores, distribuídos entre os setores de Gabinete, COGEP, Serviço de Tecnologia da Informação e Suporte Técnico (SERTI) e pelo conjunto de núcleos denominados como especializados, que atendem à gestão educacional e administrativa, pessoas com necessidades específicas e estudos afro-brasileiros e indígenas – sendo compostos por profissionais que possuem formação diversa, a exemplo de pedagogos, psicólogos e outros, que se aproximam nos núcleos

formativamente. Atualmente, há 42 técnicos a serviço do IFMS: 17 deles em cargos que exigem graduação: administradores (3), contador (1), gestor público (1), psicólogo (1), assistente social (1), pedagogos (2), enfermeiros (2), técnicos em assuntos educacionais (3), agrônomo (1), médico veterinário (1) e analista de sistema (1). Além destes, há 25 cargos de técnicos que exigem a conclusão do ensino médio, porém todos possuem ensino superior completo (outros até mestrado) na instituição. Todos estes componentes atuam em subordinação à DIRGE (IFMS, 2017).

2.5 Procedimentos de recolha e instrumentos de informação

Descrita a população e a amostra total (n=37), o procedimento de recolha aplicado foi a entrevista do servidor, realizada após a sua formalização de saída do instituto, no ato de seu desligamento. Os inquéritos foram aplicados pelo pesquisador autor desta dissertação, na figura do avaliador e no exercício de suas funções profissionais junto ao IFMS *campus* Nova Andradina. A entrevista ocorreu na sala de exercício profissional deste pesquisador no referido instituto (IFMS, Nova Andradina, MS), com duração média de 20 a 30 minutos, sendo agendada previamente junto ao servidor como parte dos procedimentos referentes ao seu desligamento. Os resultados e a discussão deste estudo foram desenvolvidos a partir dos seguintes dados, descritos na Tabela 1:

Tabela 1 - Perfil funcional da amostra retrospectiva (n=31)

Continua

Variável	Corpus A (n=31)		Corpus B (n=6)	
	n	%	n	%
Idade				
18 a 25 anos	1	3,2%	-	-
26 a 30 anos	3	9,7%	-	-
31 a 45 anos	25	80,6%	-	-
46 a 50 anos	2	6,5%	-	-
51 anos ou mais	-	0	-	-
Sexo				
Masculino	17	54,8%	4	66,7%
Feminino	14	43,2%	1	16,7%
Não respondeu	-	-	1	16,7%

Tabela 1 - Perfil funcional da amostra retrospectiva (n=31)

Conclusão

Variável	Corpus A (n=31)		Corpus B (n=6)	
Funções	n	%	n	%
Professores	17	54,8%	-	-
Técnicos	14	43,2%	-	-
Tipo de contrato	n	%	n	%
CLT	-	-	-	-
Estatutário	36	100	6	100%

Fonte: Entrevistas de desligamento do Campo (2010-2019).

Os dados não identificados no grupo prospectivo (n=6) não constavam da entrevista documental que foi utilizada como instrumento. Foi identificado que a maioria dos servidores (n= 25 respondentes, 80,6%) está concentrada na faixa etária entre 31 a 45 anos de idade. A segunda faixa mais prevalente foi concentrada entre os 26 a 30 anos de vida, sendo mais rara a presença de indivíduos entre 18 a 25 anos (n=1, 3,2%). A maioria dos servidores é do gênero masculino, (n=17, 54,8%), e exerce a função de professor (n=17, 54,8%). Por fim, de maneira uniforme, o tipo de contrato de todos os servidores (n=36, 100%), quer do grupo A ou B, é o Estatutário que, no Brasil, regula as relações de trabalho e as formas trabalhistas específicas destinadas a servidores públicos das esferas municipal, estadual e federal.

No capítulo seguinte são apresentados os dados da pesquisa e a sua discussão, reportando os achados retrospectivos e prospectivos aplicados ao campo, bem como a sua discussão frente à literatura.

CAPÍTULO III – RESULTADOS E DISCUSSÃO

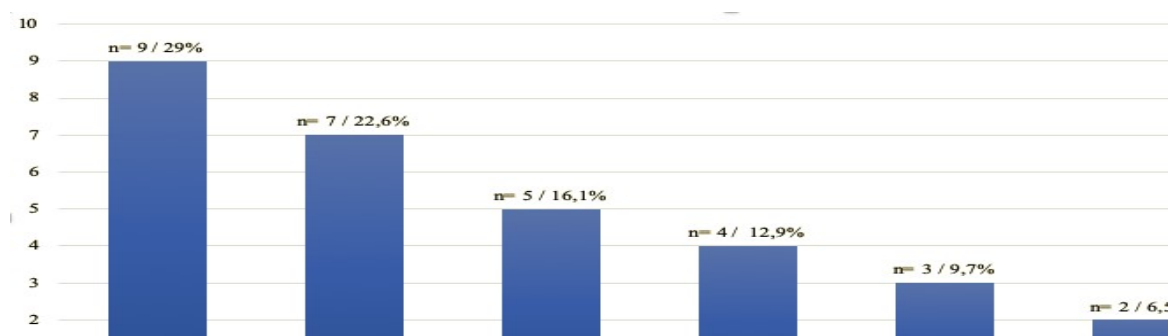
Neste tópico apresentam-se os dados obtidos durante a recolha, conforme os procedimentos metodológicos anteriormente descritos, assim como, após sua exposição e apresentação geral, são discutidos os achados frente à literatura no intuito da resposta aos objetivos desta pesquisa. A primeira alínea apresenta o tratamento dos dados da recolha, que foram trabalhados conforme a análise por conteúdo orientada por frequência. Para maior objetividade, os dados da análise são apresentados em gráficos, figuras e tabelas, a sua maioria nesta última forma.

3.1 Resultados e discussão dos dados obtidos

Os servidores do *Corpus A* foram inquiridos sobre o seu período de antiguidade específica (tempo de permanência) no IFMS Nova Andradina (MS). Entre os respondentes do *Corpus A* (n=31), a média de permanência na instituição foi de 20,1 meses (1,7 ano) até o desligamento. O servidor de maior permanência esteve na instituição por 78 meses (6,5 anos) e o de menor período de atividade, por quatro meses (0,3 ano). O *Corpus B* (n=6) apresentou como média de permanência institucional 39,8 meses (3,2 anos) – o servidor de permanência mais longa atuou no local por 102 meses (8,5 anos) e que menos permaneceu, atuou por 18 meses (1,5 ano). A média de permanência destes indivíduos na instituição pode ser considerada baixa, uma vez que a média de permanência do grupo mais numeroso não se mostrou superior a 24 meses (2 anos) e do grupo prospetivo, em 39,2 meses (3,2 anos).

Quanto à forma de desligamento dos servidores do IFMS *campus* Nova Andradina (MS), ao todo, desconsiderando o grupo que não ofereceu resposta, foram apresentadas seis maneiras distintas utilizadas para o afastamento do *campus* referido, sendo concentrada a opção pelas formas de redistribuição e exoneração para o afastamento institucional, conforme é possível verificar no Gráfico 2:

Gráfico 2 – Perfil de desligamento do IFMS, *Corpus A* (n=31), entre 2010 e 2018.



Fonte: o pesquisador (2019).

Uma vez que os dados obtidos neste questionamento foram suficientemente esclarecedores na amostra, a pergunta não foi replicada ao *Corpus B*. Embora o desligamento do IFMS *campus* Nova Andradina na forma de *turnover* seja um fenômeno único, a sua forma de realização se apresentou diversificada. A principal forma pela qual os servidores buscam a retirada do *campus* é por meio da redistribuição.

De acordo com a Lei n. 8.112 (199, *online*), estabelece em seu art. 36 a definição formal desta prática, na forma do “[...] deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC [...]”. A segunda modalidade mais comum se refere à exoneração, descrita por Carvalho Filho (2016, p. 714) como a “[...] a dispensa do servidor por interesse deste ou da administração, não havendo qualquer conotação do sentido punitivo”. Ao contrário do deslocamento, em que o vínculo ao serviço público é mantido, a exoneração processa formalmente uma ruptura.

A remoção mantém o vínculo funcional público federal, contudo, conforme o art. 36 da Lei n. 8.112 (1990, *online*), ela promove o “[...] deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”. Já a vacância, quarta causa mais comum, se dá conforme o exposto no art. 33 da mesma lei, que afirma: “a vacância do cargo público decorrerá de: I – exoneração; II - demissão; III – promoção; [...] VI - readaptação; VIII – aposentadoria; VIII – posse em outro cargo inacumulável; IX – falecimento”. Em detalhamento de cada uma destas condições, tem-se que a exoneração é o desligamento voluntário do servidor, sem penalidades; a demissão decorre do não cumprimento por parte do servidor de uma ou mais atribuições ou requisitos de seu cargo, tendo natureza punitiva; a promoção é a ascensão do servidor a cargo distinto; a readaptação envolve o encaminhamento do servidor a uma função compatível com suas capacidades de ordem diversa (psíquicas, físicas ou correlatos) e a aposentadoria, com o tempo de cumprimento funcional.

A quinta forma mais comum envolvida ao *turnover* no instituto pesquisado foi a demissão, esta sim, no serviço público, representativa de ato de “[...] caráter punitivo, representando uma penalidade específica aplicada ao servidor em razão de infração funcional grave [...]” (Carvalho Filho, 2016, p. 714). Com base na Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o exercício, última forma elencada de desligamento na amostra, se dá pelo pedido de encerramento da atividade no local, sendo ela cargo não provido de forma efetiva ou concursada.

Com isto, é possível identificar duas situações presentes no IFMS Nova Andradina: a primeira, a de servidores que se afastam da unidade, mas não do serviço público e a segunda, a do afastamento da unidade e do serviço público, que ocorre nos casos de exoneração, vacância e demissão. Sobre esta última condição, trata-se de uma medida em que o desligamento é tomado por iniciativa da instituição, frente a erros ou condições que tornam a continuidade do servidor inviável no contexto do serviço público. Está entre os quadros de menor incidência e não se mostrou determinante no *turnover* quantitativamente, mas a sua subjetividade deve ser inicialmente analisada na qualidade do corpo funcional.

Schirato (2000) ressalta que a dispensa de um servidor por iniciativa da instituição é um fato que costuma vir carregado de sentimentos negativos de resposta destes à empresa e que, em geral, deixa uma repercussão negativa aos que ficam, com o comprometimento de seu senso de estabilidade e justiça, sobretudo se a situação é conduzida de forma sigilosa ou com baixo nível de informação.

Caldas (2000) reforça que a visualização de uma demissão para os que ficam, geralmente promove uma dinâmica de erosão em maior ou menor grau quanto à confiança de sua permanência e capacidade de julgamento da instituição que toma o ato. Estes sentimentos e emoções degradantes, naturalmente, são mais frequentes quando a informação é pouco trabalhada e repercutem na queda da qualidade do clima organizacional. Uma das repercussões mais comuns é a segmentação dos trabalhadores como um bloco opositivo à gestão ou em pequenos grupos, no intuito de formar sítios de proteção contra fatos de mesma natureza.

A partir destas observações, ainda que no ambiente público – em que a estabilidade é um critério de peso acentuado no Brasil – a incidência mesmo esparsa de demissões é um fator de fragilização do clima organizacional que acentua as dificuldades de comunicação de eventos de insatisfação e dificuldades.

Se há uma erosão na credibilidade na permanência institucional e mesmo no senso de justiça de julgamento da mesma (nos casos de baixa comunicação, como é de expectativa de segmento nos casos do serviço público – em que as demissões passam antes por processos administrativos de averiguação que não costumam ser difundidos para além dos envolvidos), é possível que ocorram retrações entre os servidores em comunicar suas necessidades e objeções, o que acentua as insatisfações.

Se destaca na análise dos números obtidos no IFMS Nova Andradina que 48,3% (n=15) dos casos de rotatividade de pessoal dos 31 casos entre 2010 a 2018 ocorreram em condições que mantêm o vínculo com o serviço público federal, mas retira o servidor do relacionamento com uma instituição dessa natureza que apresenta condições conflituosas ao seu desejo de permanência.

Isto é, os servidores mantêm a sua identidade de trabalho junto ao serviço público federal, mas a dissociam do instituto particularmente. As características positivas e negativas de ser um servidor federal permanecem em uma avaliação de compensação de continuidade, mas não na instituição específica.

A este respeito, Wagner III e Hollenberg (2006) mencionam o papel da cultura organizacional que, quando há conformidade entre o servidor e esta cultura, em geral é formado um senso de comprometimento forte, em que o comportamento do funcionário se modela ao ambiente e ao meio. Uma vez que essa conformidade se expressa, Pinto (2019) ressalta que há um senso de pertencimento elevado, em que o afastamento laboral agrega sofrimento e/ou desconforto ao trabalhador, pois a integração gera pertença e proximidade.

Lacombe (2009) acentua ainda que é esta cultura que faz com que os sujeitos organizacionais formem um modo de agir e pensar que se afiniza com a instituição e, com isso, reflitam a sua personalidade. É a conformidade com a cultura organizacional que fortalece a integração dos sujeitos que se apresentam conformes e gera um sentimento positivo interior de fazer parte da instituição. A continuidade no serviço público deste percentual de indivíduos indica forte conformidade com a cultura organizacional do serviço público, ao mesmo tempo em que sugere que há fatores específicos no instituto que levam a uma decisão de afastamento – para que continuem exercendo a sua conformidade em outro ambiente de mesma cultura de base. Mesmo uma forte vinculação com a cultura da organização não é capaz de sustentar, por si, a permanência de um servidor.

É esse movimento que se transforma em rotatividade, ainda que em conformidade à cultura organizacional, foi discutido por Chiavenato (2010) como resultados da tensão de fatores internos e também externos ao ambiente de afastamento que determinam o quando o servidor é passível de permanecer ou se afastar daquele meio.

Os casos de exoneração, vacância e demissão somam ao todo 42% (n=13) e, extraindo a vacância, que pode se dar por uma série de razões que não necessariamente a decisão de não atuar mais no serviço público (como aposentadoria ou adoecimento, por exemplo), restam 19,1%, (n=9) de casos que remetem diretamente ao desejo de descontinuidade e não permanência no serviço público – sugestivos de inconformidade cultural e sistêmica extrema ao meio ou de condições demandantes que determinaram o afastamento e que, em geral, não se originam do controle ou opção dos indivíduos. Os demais 9,7% (n=3) optaram pela abstenção à resposta.

Questionados sobre os motivos de desligamento do IFMS Nova Andradina, as 31 respostas obtidas no *Corpus A* foram agrupadas em 10 categorias, e formaram um total de 46 razões alegadas, o que representa cerca de 1,5 razões por colaborador. A tabela 2 reporta a organização das menções identificadas:

Tabela 2 - Categorização dos motivos de desligamento *Corpus A* (n=31), 2010-2018.

Categoria de razões alegadas	n	%
Questões familiares	18	39,1
Novas oportunidades na carreira	10	21,7
Transporte	5	10,9
Baixa infraestrutura física e de pesquisa	5	10,9
Mudança de cargo (interna)	2	4,3
Continuidade de estudos	2	4,3
Temor em relação ao futuro	1	2,2
Ausência de motivação à permanência do servidor	1	2,2
Inadaptação	1	2,2
Tratamento de saúde	1	2,2
Total	46	100

Fonte: o pesquisador (2019).

O mesmo questionamento foi apresentado para os colaboradores do *Corpus B* (n=6), com a Tabela 3 replicando os retornos obtidos.

Tabela 3 - Categorização dos motivos de desligamento *Corpus B* (n=6), em 2018-2019.

Categoria de razões alegadas	n	%
Questões familiares	5	83,3%
Oportunidade profissional nova	1	16,7%
Total	6	100

Fonte: o pesquisador (2019).

Tanto nos *Corpus A* quanto *B*, a principal categoria de razões ao desligamento do IFMS Nova Andradina são as questões familiares. Nos questionários respondidos, o relato dos servidores remete a força de fatos como o distanciamento do núcleo familiar, a doença de pessoas próximas da família junto da impossibilidade de acompanhamento, o distanciamento do cônjuge e a fatores diversos condicionados pela necessidade de e para o trabalho, de forma total ou parcial, tornando insustentável a permanência. As novas oportunidades de carreira foram a segunda principal razão alegada, capitaneadas em principal pela alegação de aprovação em outros concursos ou de novas oportunidades na iniciativa privada entre o *Corpus A* e, entre o *Corpus B*, esta foi a única razão somatória ao critério da influência familiar para conduzir a opção pelo desligamento.

A categoria transporte figurou como a terceira principal causa de desligamento e envolve eventos estressores que vão desde a alta demanda de tempo de deslocamento, desgaste da estrada de difícil acesso e pouca manutenção, temor de acidentes e necessidade de viagens constantes que acentuam a problemática da mobilidade. Embora esta se apresente como uma das mais visíveis razões de distanciamento, foi considerada de modo paritário à baixa infraestrutura física e de pesquisa, alegadas em principal por ser um *campus* em formação.

O desligamento motivado por mobilidade interna de cargos esteve entre as categorias de duas ou mais menções, assim como a continuidade nos estudos – como o ingresso em cursos de mestrado e doutorado e/ou a impossibilidade de conciliação da jornada de trabalho à dedicação de estudos necessária. As razões de menor frequência de alegação formaram uma categoria composta por uma menção exclusiva, e comportaram medo quanto ao futuro, desmotivação funcional, dificuldade de adaptação ao *campus* e à cidade e necessidade de realizar tratamentos de saúde em outra cidade.

Em um complemento a este questionamento, o *Corpus B* (n=6) foi questionado a respeito de que, caso não houvesse as razões elencadas para o desligamento, se permaneceriam persistentes na decisão de desligamento do *campus* do IFMS Nova Andradina (MS). Os pesquisados deste grupo afirmaram que, sem os fatores restritivos listados anteriormente para a sua saída, 83,3% (n=5) afirmaram que não se desligariam – ressaltando como principais fatores de incentivo à permanência o bom ambiente de trabalho e a qualidade dos relacionamentos interpessoais.

Da amostra do *Corpus B*, 16,7% (n=1) afirmou que não continuaria no *campus* referido, em razão da distância dos serviços e comodidades da zona urbana, sobretudo pelo tempo entre 45-50 min para ir e período igual para a volta, quando as condições da estrada são boas e não há chuva. Quando isto ocorre, pode ser necessário mais que 1 h para realizar cada trecho do percurso. Esta estimativa considera o embarque dos servidores do ponto de ônibus inicial do município (há outros distribuídos pelo perímetro urbano) até o *campus*.

Embora existam fatores pontuais adicionais, os principais aspectos de comprometimento à possibilidade de continuidade dos servidores no ambiente institucional do IFMS Nova Andradina foram questões familiares, novas oportunidades de carreira e transporte (no que implica a distância e os desgastes da locomoção). Quanto às novas oportunidades de carreira, trata-se de uma decisão deliberada pelo servidor para o seu afastamento, de forma que é tomada por um critério pessoal valorativo.

As questões familiares e o transporte, contudo, guardam relação entre si em termos diretos e indiretos: o *campus* Nova Andradina requer de muitos servidores o afastamento do núcleo familiar para um melhor cumprimento das jornadas de trabalho, o que faz com que passem um número elevado de horas em trânsito, que se somam às horas de trabalho. Quando o servidor é de outro município e não traz sua família para se estabelecer em Nova Andradina, é comum que ele alugue quartos ou casas no município e ali permaneça durante a semana, visitando seus familiares durante os fins de semana ou feriados.

Uma parcela significativa dos servidores que chega ao *campus* vem de outras cidades e, não somente necessita se adaptar ao novo ambiente de trabalho, como também precisa se adaptar à cultura e ao modo de vida de um município do interior, sem ter em sua maioria o apoio familiar nesse processo. O transporte é uma questão cotidiana que,

como observado na análise documental, em geral, pode não parecer significativa nos primeiros períodos de trabalho, mas com a repetição diária das longas jornadas, a carência da manutenção de estradas e os riscos, bem como a extensão do período de trânsito, formam um fator significativo para o desgaste e situações estressantes e desmotivadoras continuadas.

A respeito do impacto das questões familiares no trabalho, Ferreira et al. (2015) reforça que, embora os ambientes de trabalho e vida pessoal coexistam aparentemente afastados, é importante que não se conflituem a fim de evitar tensões de ordem afetiva, tidas pelo autor como quesito estressor que, se presentes dentro ou fora do ambiente de trabalho – mas a ele vinculadas – são potenciais causas de rotatividade de pessoal.

Tanto nestas questões quanto nas que se apresentam vinculadas ao transporte e localização do *campus* Nova Andradina, Kirsta (1999) descreve o papel dos fatores estressores no trabalho como favorecedores de desânimo, depressão, angústia, sofrimento e degradação psíquica, emocional e física.

Tanto a problemática familiar como a do transporte são agravadas na rotina laboral do *campus* do IFMS Nova Andradina pela exposição constante que, conforme Oliveira et al. (2014), acentua o avanço de uma percepção mais acentuada dos desconfortos e da gravidade das situações, com a possibilidade de comprometimento à saúde e mesmo somatização física das tensões continuadas. O desejo de afastamento do trabalho surge, de acordo com Cardoso et al. (2016), como uma medida de busca pelo alívio mais rápido às tensões, que podem ser aliviadas ainda no ambiente laboral, se presentes opções como as descritas por Oliveira et al. (2014), na forma de exercícios, espaços de convivência e opções de relaxamento e reequilíbrio do servidor. A ausência destas possibilidades mitigadoras ou de amenização, que se apresenta no *campus* do IFMS Nova Alvorada, é responsável, no entendimento de Costa et al. (2015), pela maior vulnerabilidade ao afastamento e absentismo, além de erros, conflitos e esgotamento.

As jornadas de trabalho da docência são realizadas no limite de oito horas diárias, seja no período da manhã, tarde ou noite. Um servidor que inicia sua jornada 07h00, desconsiderando o tempo de transporte, deixará o *campus* às 17h00, contabilizadas as duas horas de almoço. Embora o tempo do trajeto até a cidade seja longo e muitos servidores optem por permanecer no *campus* durante o seu intervalo, não há alojamento ou espaço de convivência para tanto, o que impede o descanso adequado. Outro

exemplo são os servidores que atuam no período noturno: caso deixem o *campus* as 22h45m, horário de saída do transporte local, estarão na cidade entre 23h30 a 23h45, caso a estrada esteja em boas condições, horário muito próximo às 24h00. Assim, há dificuldades para realizar tarefas cotidianas do trabalho relacionado ao *campus* e mesmo tarefas particulares que dependam de ir e vir à zona urbana.

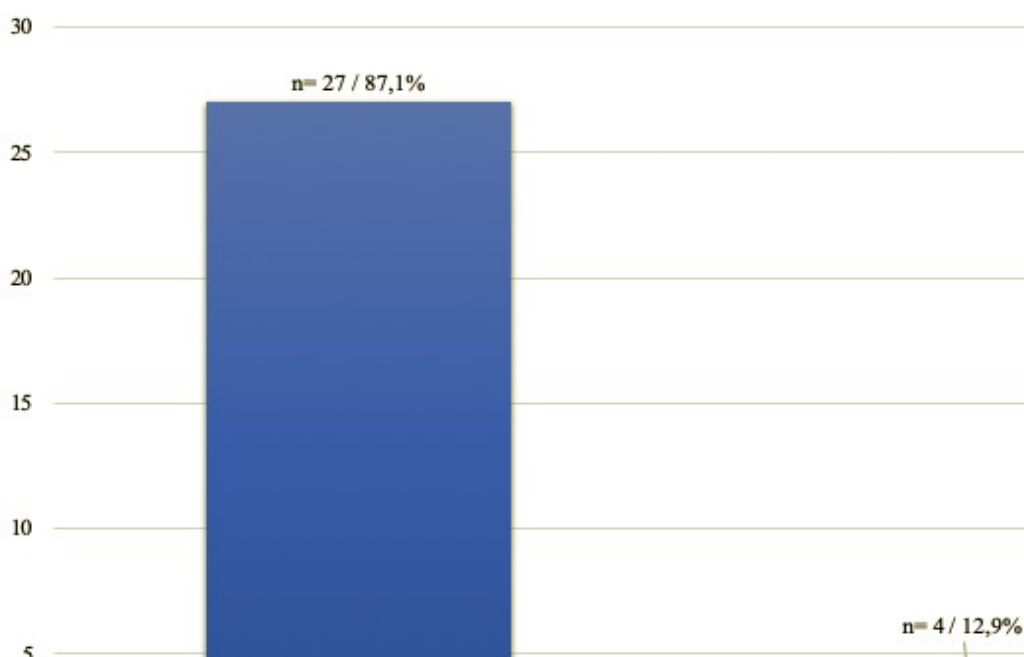
Martins (2010) afirma que a duração da jornada de trabalho e os períodos de repouso com qualidade são fundamentais para a formação de uma condição de bem ou mal-estar associada ao trabalho. Bem mais que somente a duração da carga horária formal, mas a soma de toda a mobilização necessária para que ela seja adequadamente cumprida se somam neste processo. A este respeito, Andrade (2012) refere sobre a importância das organizações atentarem para as jornadas que se somam ao trabalho de seus funcionários, a fim de oferecer suporte ou situações ambientais que favoreçam o repouso ou compensação dos fatores que não podem ser modificados e se apresentam no curso do trabalho, contribuindo dessa forma para uma maior capacidade de conciliação de eventuais aspectos aflitivos e desgastantes.

A importância dos esforços realizados no contexto ambiental e organizacional de seu exercício foi ressaltada pelo estudo MOW (1987), bem como por Coda e Fonseca (2004), Dourado et al. (2009), Morin (2001) e Soares e Vieira (2009), que ressaltam as variações individuais que cada fator de tensão e desgaste no trabalho pode apresentar, bem como, em sentido inverso, a necessidade de cuidar dos fatores coletivos – os quais, todos ou grande parte dos sujeitos organizacionais conhecem e compartilham do seu valor negativo à uma relação melhor com o trabalho – caso do transporte e do desgaste familiar e de locomoção à jornada. Embora não seja possível à organização, em muitos casos, agir diretamente na resolução destes quadros – como é o problema da distância do *campus* da zona urbana, por exemplo – ela pode intervir positivamente em seu ambiente a fim de produzir menor desgaste, tensão, sofrimento e desconforto entre os que compartilham de tais fatores, com atenção específica a cada função e ambiente a fim do seu atendimento. Soares e Vieira (2009) ressaltam as variações de sentido sobre o trabalho e seus impactos presentes entre os indivíduos, que podem variar em conformidade ao seu contexto de trabalho e vida intra e extrainstitucional.

Em uma variação da pergunta anteriormente apresentada na versão original do inquérito de desligamento, este estudo questionou o *Corpus A*, a respeito da disposição de voltar a trabalhar no IFMS como instituição em geral, e no *campus* Nova Andradina foi a

questão seguinte, elaborada com a finalidade de mensurar se os fatores de desligamento foram suficientemente fortes para uma ruptura irreversível da relação institucional – ou se foram condicionantes de tempo, local ou situações gerais que não afetaram o desejo funcional em outras condições. Esta questão buscou conhecer a natureza do *turnover* quanto à saturação institucional, dada geralmente a ambientes de trabalho em que a insatisfação é intensa ou há fatores hostis que desagregam o desejo de retorno ou retomada do compromisso funcional. O gráfico 3 apresenta o resultado do retorno no que respeita ao *Corpus A*:

Gráfico 3 – Possibilidade de retornar a trabalhar no IFMS, *Corpus A* (n=31), entre 2010 e 2018).



Fonte: O pesquisador (2019).

Para compreender as razões das respostas, foram desenvolvidas nuvens de palavras para identificar os termos mais presentes nas alegações de possibilidade ou impossibilidade de desejo de retorno ao trabalho no IFMS no *Corpus A*. As nuvens foram geradas no intuito de melhor compreensão das principais evocações subjetivas de cada opção, elaboradas com o uso do programa aberto *Word Clouds* (Zygomatic Ltda., EUA), e formou as seguintes estruturas conforme os textos disponíveis nas respostas positivas, de acordo com a Figura 1:

Figura 1 – Nuvem de palavras das alegações positivas à possibilidade de retorno ao trabalho no IFMS Nova Andradina, *Corpus A* (n=27), entre 2010 e 2018.



Fonte: O pesquisador (2019).

Houve prevalência de menção de fatores positivos associados à equipe, à organização, à estrutura do *campus*, ao ambiente, às pessoas, às questões familiares demandantes e à positividade da convivência coletiva. Estes fatores destacaram-se dos demais pela quantidade de evocações. A variação de tamanho dos componentes da nuvem mostra a sua intercalação de frequência e a valoração distintas destes elementos entre a amostra. Estes aspetos se posicionaram à frente mesmo de fatores determinantes como remuneração. Entre as alegações negativas, a nuvem obtida pelo mesmo processo é apresentada na Figura 2:

Figura 2 – Nuvem de palavras das alegações negativas à possibilidade de retorno ao trabalho no IFMS Nova Andradina, *Corpus A* (n=4), entre 2010 e 2018.



Fonte: O pesquisador (2019).

Os elementos da nuvem de palavras constante nas alegações negativas à possibilidade de retorno a trabalhar no IFMS Nova Andradina se apresentaram uniformes em tamanho, indicativo de nivelação de frequência nas evocações – ao contrário das diversas alegações positivas, divididas em distintas hierarquias. Os fatores alegados ao não desejo de retorno laboral envolveram insatisfação, infraestrutura, localização,

interferências, equívocos, sugestões de conflitos gerenciais (com as evocações dos termos DIRAD, direção, chefia e centralizada) e desmotivadora.

É massiva a disposição de trabalhar novamente no instituto IFMS como organização (que possui mais outros nove *campi* além do de Nova Andradina) e mais contingente, em razão principalmente da distância e de problemas que se referem à estrutura de gestão e processo de implantação de retornar ao *campus* Nova Andradina. Na análise das falas do percentual negativo deste interesse estão elementos que evidenciam conflitos internos, relacionais e, junto a estes, o problema da localização e o estresse dele decorrente. Ferreira et al. (2018) observa a importância da ação gestora quanto a fatores potenciais de afastamento laboral, requisitando deste atenção ao comportamento humano. Há uma flagrante citação de temas em que a comunicação interna institucional e a relação com as chefias são colocados dentro dos fatores de insatisfação, da mesma forma que as condições associadas ao transporte e locomoção dos servidores. A não atenção a esses fatores sugere, no desenrolar deste estudo, agir em conformidade ao disposto por Carvalho (2018) – como um elemento de favorecimento da rotatividade de pessoal por sua não previsão ou consideração no planejamento institucional. Pavanello e Jaeger (2016) indicam que quadros desta natureza tendem a levar o servidor a práticas como absentismo, afastamento de interesse e menor eficácia, de tal forma que gradativamente chega à saturação do desligamento. Esta informação, quando confrontada ao tempo médio identificado de permanência institucional, que é de cerca de 20 meses, permite vincular este curto período comum aos servidores que entram em rotatividade como o tempo médio de transbordamento do estresse e das insatisfações com os quadros apresentados e, conseqüentemente, da ocorrência do deletério e oneroso fator da rotatividade (Bahry & Tolfo, 2004).

Os servidores em desligamento foram inquiridos sobre o que deixariam de menção sobre pontos que precisavam de melhoria no IFMS Nova Andradina (MS). O *Corpus* A apresentou 31 respostas com 54 menções que foram convertidas em 17 categorias, com cerca de 1,8 sugestões por integrante. A Tabela 4 apresenta as categorias identificadas nos discursos coletados com a pesquisa documental:

Tabela 4 - Menções de melhorias necessárias aos IFMS Nova Andradina *Corpus A* (n=31), entre 2010 e 2018).

Categorias de menções de melhoria	n	%
Melhorias de acesso físico/ transporte/distância	10	18,5
Melhorias infraestruturais/estruturais	7	13,0
Descentralização/ maior flexibilidade, profissionalismo na gestão	5	9,3
Melhoria/ fortalecimento das relações internas	5	9,3
Maior autonomia para o trabalho	4	7,4
Maior integração interna/entre os <i>campi</i>	4	7,4
Morosidade resolutiva	4	7,4
Outros	3	5,6
Maior número de pessoas	2	3,7
Mapeamento de processos	2	3,7
Necessidade de unidade urbana	2	3,7
Outros: ampliação de atividades práticas, divisão adequada do trabalho, melhoria no exercício de liderança, planejamento em aquisições, profissionalismo, treinamento / capacitação.	6	11,4
Total	54	100

Fonte: o pesquisador (2019)

Em uma variação mais objetiva deste questionamento, o *Corpus B* foi questionado quais as sugestões que teria a oferecer para que novos servidores não se desligassem do IFMS *campus* Nova Andradina.

A alteração no questionamento teve como finalidade observar no grupo mais restrito de servidores (n=6) a significância das melhorias destacadas como fatores higiênicos de permanência no cargo ocupado. A Tabela 5 mostra os resultados.

Tabela 5 - Menções de melhorias necessárias aos IFMS Nova Andradina para evitar novos desligamentos, conforme *Corpus B* (n=6), em 2018-2019.

Categorias de menções de melhoria	n	%
Criação de unidade urbana	2	33,3
Realizar contratações de brasileiros de moraria local (município de Nova Andradina, MS)	2	33,3
Medidas de valorização e flexibilidade para os servidores	1	16,7
Programa de lazer, descanso e convivência/valorização dos servidores	1	16,7
Total	6	100

Fonte: o pesquisador (2019).

Os ajustes ao modelo inicial retrospectivo resultaram, como pretendido, em uma resposta mais direcionada à permanência funcional. Cada colaborador indicou uma menção de melhoria que, individualmente, formou uma categoria cada. O primeiro aspeto citado diz respeito à importância de uma unidade urbana que possa reunir os profissionais, servindo como um polo de apoio, atendimento e orientação com maior acessibilidade a professores e alunos. Embora não seja um fato usual, eventualmente ingressam ao *campus* Nova Andradina, servidores que não são brasileiros natos – caso que em nosso estudo foi identificado em um servidor que, seguindo os trâmites legais, era naturalizado, ingressou via concurso e de forma legalmente adequada. O caso exemplificado evidenciou a necessidade de estabelecer práticas no *campus* capazes de acolher e valorizar as particularidades e amenizar as dificuldades de expectativa de uma adaptação a países distintos ao de origem.

Alguns exemplos destes casos são conflitos e choques culturais, isolamento ocasionado pela distância do *campus* e mesmo a barreira linguística e comportamental que, ainda que possa não impedir a comunicação, pode ocasionar restrições ou problemas que restringem a inserção e permanência do servidor imigrante em seu cargo.

Embora as três últimas categorias listadas pelo *Corpus B* sejam distintas entre si, elas compartilham do ponto comum de serem voltadas aos servidores e à uma melhoria geral de condições infraestruturais para sua permanência, socialização e comunicação. A distância entre a unidade do IFMS Nova Andradina da zona urbana é significativa, e o espaço educacional termina se tornando um lugar em que os indivíduos convivem

grande parte de seu dia, para evitar o desgaste do deslocamento ou por razões diversas – como opção de residência e alojamento. Promover horários flexíveis, espaços internos favoráveis à socialização e integrar moradores locais representam instrumentos de fortalecimento do prazer de pertença ao ambiente e de coesão entre os trabalhadores.

As menções apontadas em maior frequência individualmente são formadas pelas quatro principais categorias que referem à necessidade de melhorias de acesso físico/transporte e referentes à distância (no sentido de segurança e melhores condições de percurso), melhorias de estrutura e infraestrutura, aspectos referentes à gestão e sua personalidade de condução (nos aspectos de centralização, inflexibilidade e necessidade de profissionalização) e no fortalecimento das relações internas, sobretudo, no detalhamento das categorias, na aproximação dos setores e diretorias.

É interessante observar que, no peso da decisão de desligamento, os fatores associados ao transporte e acesso ao *campus* estiveram dentro dos três principais elencados. Mas na sugestão de melhoria, dada a percepção de que seria um fator que agregaria de forma representativa, as intervenções referentes à mobilidade ocuparam o primeiro plano sugestivo, seguida da infraestrutura e personalidade gestora. Com um transporte e acesso mais viável, é possível associar que os servidores esperam com isso a redução de alguns dos demais pontos de insatisfação, como a possibilidade de um melhor e maior convívio familiar, uso adequado de horas de descanso e realização de tarefas diárias.

No inquérito de desligamento, foi questionado sobre quais as principais dificuldades que o servidor enfrentou durante o seu período de trabalho no IFMS Nova Andradina. Os respondentes do *Corpus A* (n=31) tem suas alegações apresentadas na Tabela 6 em sequência:

Tabela 6 - Principais dificuldades enfrentadas durante o período de trabalho no IFMS Nova Andradina *Corpus A* (n=31, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2010-2018).

Continua		
Categorias de menções de melhoria	n	%
Dificuldades de transporte / locomoção/ acesso	19	35,8
Fatores familiares	7	13,2
Mudança de cidade / unidade de origem/ inadaptação	5	9,4
Falta/falha de serviços/canais de comunicação	4	7,5

Tabela 6 - Principais dificuldades enfrentadas durante o período de trabalho no IFMS Nova Andradina *Corpus A* (n=31, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2010-2018).

		Conclusão	
Categorias de menções de melhoria	n	%	
Falta de treinamento/experiência e/ou capacitação	3	5,7	
Falta de materiais/ estruturais ou tecnológicas	2	3,8	
Relacionamento com superiores	2	3,8	
Burocracia na docência ou administração	2	3,8	
Desorganização	2	3,8	
Outros: dificuldades docentes, baixa autonomia, falta de comunicação interna, pressões políticas, alimentação, limpeza e falta de servidores	7	13,2	
Total	53	100	

Fonte: o pesquisador (2019).

Os servidores integrantes do *Corpus A* alegam o transporte como uma das dificuldades mais notáveis em sua experiência de trabalho, o que se mostrou seguido – mas com uma diferença percentual superior a 100%, dos fatores familiares e das questões adaptativas do estabelecimento no *campus*, cargo e cidade de atividade. Além disso, se mostraram questões complexas alguns aspectos relacionados à condição de implantação do *campus*, como a ausência de treinamento, conflitos de gestão e condução burocrática, organização do *campus* e mesmo funcionalidade dos serviços de comunicação. Quanto ao *Corpus B*, a Tabela 7 elucida os resultados:

Tabela 7 - Principais dificuldades enfrentadas pelo servidor durante seu período de trabalho no IFMS Nova Andradina *Corpus B* (n=6), em 2018-2019.

Categorias de menções de melhoria	n	%
Dificuldades de transporte / locomoção/ acesso	4	66,7
Dificuldades em prosseguir com os estudos	1	16,65
Ensino médio e superior conjuntamente	1	16,65
Total	6	100

Fonte: o pesquisador (2019).

Na análise das principais dificuldades para o *Corpus B*, embora o transporte tenha permanecido como fator central para a decisão de desligamento, aspecto ressaltado na integridade das falas que foram categorizadas – os demais dois fatores listados não tiveram relação à influência familiar, segundo fator dominante no outro grupo. Esta diferença de orientação pode ser justificada em razão da condição de brasileiro não nato de um dos profissionais que, embora naturalizado e com permanência há período significativo no país, teve seu desligamento motivado pelo desejo de retornar a seu país para concluir seus estudos e, no caso do segundo, pela complexidade do sistema de ensino que se apresenta altamente específico no IFMS em dois níveis conjuntos, ensino fundamental e superior.

A resposta destes itens oferece, conforme análise da literatura consultada, uma boa perspectiva sobre fatores higiênicos e maior desenvolvimento da retenção no IFMS Nova Andradina. A retenção, como abordado por Cappi e Araújo (2015), Ribeiro et al. (2015) e por Michaels et al. (2012), representa uma competência institucional voltada a reter talentos e oferecer uma condição de trabalho e desenvolvimento com coesão interna, desenvolvimento contínuo e fortalecimento institucional. Uma vez que a rotatividade enfraquece a estrutura interna de uma empresa, a retenção ameniza, previne e reduz o impacto deste fator. Um programa de retenção bem desenvolvido forma um corpo de recursos humanos forte e competente, alinhado à estratégia e identidade organizacional e com tempo e conhecimento suficiente para se tornar mais consistente, conforme o convívio e as relações entre os pares profissionais são ampliadas. Marras (2017), por sua vez, definiu os fatores higiênicos na forma daqueles que reduzem a rotatividade e a insatisfação, de forma que se conciliam como a base ideal e particularizada a cada organização para a retenção de seus talentos.

No contexto identificado no IFMS Nova Andradina, a partir dos principais fatores apresentados nas dificuldades vivenciadas pelos servidores – que, por sua vez, representam em sua frequência o impacto cotidiano que representaram na jornada de trabalho dos indivíduos desligados do instituto – podem ser classificados em: investimento junto ao poder público para pavimentação asfáltica na estrada de acesso ao *campus*, estabelecimento de programas de revezamento de turnos funcionais para que os trabalhadores possam ter períodos de alojamento para trabalho e outros mais extensos de permanência junto à família (como revezamentos de 15 dias de trabalho por um período determinado mais extenso que um final de semana junto à família),

programas de integração laboral e socialização/lazer no *campus* para todos os grupos de servidores, melhorias estruturais sistêmicas de recursos e componentes essenciais ao trabalho e qualificação continuada da gestão.

Estes requisitos iniciais vão ao encontro dos principais fatores de desgaste e dificuldade dos servidores e, de acordo com Leonardo (2002) e Korobinski (2001) representam a disposição institucional para a mobilização de recursos à valorização dos que trabalham para seus objetivos. A definição específica a partir das experiências daqueles servidores que atingiram o ponto do desligamento permite a atuação direta do instituto nos pontos de fragilização da rotatividade funcional e possibilita, conforme Tagliapietra (2001), que haja prontidão para a formação de um quadro de recursos humanos suficientemente amparado pela instituição para oferecer o melhor desempenho, uma vez que recebem abordagem estratégica como recursos competitivos que o são.

Este tipo de atenção se mostra fundamental para momentos-chave como crises, mudanças e implantações, pois, conforme Santos (2015), permite que o corpo de trabalhadores se estruture de forma suficientemente coerente e estável para resultados mais positivos, o que gera a fundamental segurança, descrita por Viera e Silva (2008) como uma das âncoras para a permanência profissional frente à rotatividade. A fragilidade do tempo médio de permanência dos trabalhadores no IFMS Nova Andradina antes de entrarem em desligamento, de cerca de 20 meses, indica a necessidade de atenção ao desenvolvimento de políticas de coerência interna e espaços para que, como Dutra (2004) ressalta, o colaborador possa desenvolver seus talentos, aptidões e encontrar satisfação laboral.

A qualificação continuada da gestão pode ser também estendida como a necessidade de qualificação e treinamento constante a todos os integrantes do *campus*. Nos relatos observados documentalmente, a falta de experiência de gestores profissionais administrativos é recorrentemente mencionada, assim como a ausência de um programa de treinamento elaborado para o conjunto do IFMS Nova Andradina.

Com isso, a capacidade de aprender se torna mais ampla no IFMS Nova Andradina, e o treinamento, conforme Brandão et al. (2012), Boog (2007) e Costa et al. (2011), age como força institucional. Com um programa de qualificação continuada, o *campus* pode estabelecer melhores condições para a conquista dos objetivos institucionais (Aguilar e Souza, 2019), eficácia (Costa et al., 2011) e valorização interna (Chiavenato, 2010).

A Tabela 8 apresenta os dados referentes à avaliação do *Corpus A* (n=31) a respeito de aspectos significativos presentes no cotidiano do *campus* e que podem influenciar na permanência ou desistência do trabalho, bem como sinalizar fatores higiênicos possíveis.

Tabela 8 - Análise valorativa pelo *Corpus A* de aspectos determinantes presentes no *campus* do IFMS Nova Andradina (n=31), entre 2010 e 2018.

Continua

Fator	Ótimo		Bom		Regular		Ruim		Não respondeu		Total	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Relacionamento interpessoal	15	48,4	15	48,4	1	3,2					31	100
Distância do campus/cidade					5	16,1	26	83,9			31	100
Valores e normas do instituto	9	29,0	14	45,2	7	22,6			1	3,2	31	100
Recursos didáticos, físicos, materiais e tecnológicos	7	22,6	15	48,4	8	25,8	1	3,23			31	100
Planeamento, organização e metas estabelecidas	6	19,4	14	45,2	6	19,4	3	9,68	2	6,5	31	100
Direção geral	13	41,9	14	45,2	4	12,9					31	100
Direção de ensino	16	51,6	13	41,9	2	6,5					31	100

Tabela 8 - Análise valorativa pelo *Corpus A* de aspetos determinantes presentes no *campus* do IFMS Nova Andradina (n=31), entre 2010 e 2018.

Fator	Ótimo		Bom		Regular		Ruim		Não respondeu		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Superior imediato	18	58,1	10	32,3	3	9,7					31	100
Diretoria de Administração	12	38,7	11	35,5	5	16,1	1	3,23	2	6,5	31	100
Assistência ao educando	11	35,5	18	58,1					2	6,5	31	100
Biblioteca	9	29,0	15	48,4	3	9,7	1	3,23	3	9,7	31	100
Central de relacionamentos	15	48,4	12	38,7	4	12,9					31	100
Coordenação Pedagógica	13	41,9	15	48,4	2	6,5			1	3,2	31	100
RH/Gestão de pessoas	23	74,2	8	25,8							31	100
Oportunidades de crescimento/treinamentos	9	29,0	10	32,3	7	22,6	4	12,9	1	3,2	31	100
Salários e benefícios oferecidos	11	35,5	19	61,3	1	3,2					31	100
Sua atividade/função	4	12,9	25	80,6	2	6,5					31	100

Fonte: o pesquisador (2019).

A respeito desta tabela, destaca-se que, na avaliação dos servidores do *Corpus A* (n=31), o critério que recebeu maior valoração positiva, sendo avaliado como ótimo por 74,2% (n=23) da amostra, foi o fator de recursos humanos/ gestão de pessoas.

Os servidores indicaram um reconhecimento positivo do corpo funcional e de sua qualidade. As avaliações diferentes de ótimo foram unicamente centradas na faixa bom, com 25,8% (n=8) das opiniões. Ao reconhecerem este critério, reconhecem-se também enquanto ainda servidor do instituto do qual se desligam, como eficientes.

O segundo item de melhor avaliação foi o superior imediato dos servidores, avaliado como ótimo por 58,1% (n=18). No entanto, ao contrário do ocorrido com o critério de recursos humanos e gestão de pessoas, a distribuição nas faixas de avaliação se mostrou mais disseminada pelas demais categorias: 32,3% (n=10) avaliaram o critério como bom e 9,7% (n=3) como bom. A direção de ensino foi o terceiro item mais bem avaliado na valoração ótimo, com 51,6% (n=16) de alegação desta faixa avaliativa. Contudo, assim como o critério anterior, houve maior disseminação entre as faixas avaliativas, com 41,9% (n=13) com avaliação boa e 6,2% (n=2) como regular. O relacionamento interpessoal no *campus*, já anteriormente apontado pelos entrevistados como um fator de necessidade de atenção, foi apontado nesta classificação como o quarto critério de melhor avaliação, com igual quantidade de servidores que avaliam o constructo como ótimo e bom – 48,4% (n=15) cada, e uma avaliação como regular (3,2%, n=1).

A respeito dos fatores de menor avaliação no grupo pesquisado, o segundo maior resultado obtido em frequência na categoria ruim foi atribuído às atividades de planejamento, organização e metas estabelecidas, em que 9,68% (n=3) dos servidores pesquisados estabeleceu como ruim a sua oferta. A este respeito é importante considerar a possível influência do processo de formação do polo. Como IFMS (2014) reporta, embora as atividades estejam progredindo em oferta de forma crescente e continuada, tanto a estrutura interna quanto funcional está sendo estabelecida e, nesse processo há uma expectativa de problemas nesses requisitos, fato acentuado pela rotatividade de pessoas que se apresenta de forma continuada no polo.

A localização distante da zona urbana do *campus*, embora favoreça diversos aspectos relacionados ao espaço e desenvolvimento de estudos, mesmo a partir do ambiente circundante, é também uma de suas principais complexidades. A alocação do *campus* pode ser verificada na Figura 3:

Figura 3 – *Campus* IFMS Nova Andradina (MS).



Fonte: <https://www.jionline.com.br/geral/pesquisas-do-ifms-visam-aumentar-productividade-agropecuaria-em-nova-andradina/29030/>

O critério que recebeu a pior avaliação foi o transporte, pontuado como ruim por 83,9% (n=26) dos servidores. O transporte, é importante ressaltar, não se refere à condução que faz o trajeto e transporta servidores e alunos, mas aos aspectos gerais que envolvem a mobilidade e o deslocamento pela distância entre a cidade e o *campus*, em condições de baixa infraestrutura quanto à pavimentação e manutenção de vias. Este critério, dessa forma, se afigura como um dos principais fatores higiênicos ao aumento da satisfação no *corpus* estudado.

O inquérito adaptado do instrumento documental aplicado neste estudo ao *Corpus B* aplicou questionamento similar ao que gerou estas respostas, contudo, com maior enfoque à identificação dos fatores higiênicos, com resultado e formato de variação apresentados na Tabela 9:

Tabela 9 - Análise valorativa pelo *Corpus B* de aspectos determinantes presentes no *campus* do IFMS Nova Andradina (n=6), em 2018-2019.

Fator	Muito bom		Bom		Regular		Mau		Muito mau		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	Relacionamento interpessoal	4	66,7	2	33,3							6

Continua

Tabela 9 - Análise valorativa pelo *Corpus B* de aspetos determinantes presentes no *campus* do IFMS Nova Andradina (n=6), em 2018-2019.

Fator	Muito bom		Bom		Regular		Mau		Muito mau		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	Distância: <i>campus</i> / Nova Andradina.					2	33,3			4	66,7	6
Valores e normas do instituto	2	33,3	3	50,0							6	100
Recursos didáticos, físicos, materiais e tecnológicos para a execução do seu trabalho	2	33,3	2	33,3	2	33,3					6	100
Planeamento, organização e metas estabelecidas	2	33,3	3	50,0	1	16,7					6	100
A sua integração no IFMS-NA	3	50,0	3	50,0							6	100
O apoio recebido durante o período de integração (superior direto / colegas / psicóloga).	4	66,7	2	33,3							6	100
Feedback recebido - pelo Superior imediato com relação a seu desempenho	2	33,3	4	66,7							6	100

Tabela 9 - Análise valorativa pelo *Corpus B* de aspetos determinantes presentes no *campus* do IFMS Nova Andradina (n=6), em 2018-2019.

Continua

Fator	Muito bom		Bom		Regular		Mau		Muito mau		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	Ambiente de trabalho (flexibilidade de horários / comunicação)	4	66,7	2	33,3							6
Direção Geral – DIRGE	3	50,0	2	33,3	1	16,7					6	100
Diretoria de Ensino - DIREN	3	50,0	3	50,0							6	100
Superior imediato	4	66,7	2	33,3							6	100
Diretoria da Administração (DIRAD)	3	50,0	2	33,3	1	16,7					6	100
NUGED	2	33,3	4	66,7							6	100
Biblioteca	2	33,3	4	66,7							6	100
Enfermaria	1	16,7	5	83,3							6	100
Central de Relacionamento de Alunos (CEREL)			6	100							6	100

Tabela 9 - Análise valorativa pelo *Corpus B* de aspetos determinantes presentes no *campus* do IFMS Nova Andradina (n=6), em 2018-2019.

Conclusão

Fator	Muito bom		Bom		Regular		Mau		Muito mau		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	Coordenação Pedagógica dos Cursos	2	33,3			3	50,0	1	16,7			
Coordenação de Gestão de Pessoas	4	66,7	1	16,7					1	16,7		100
Oportunidades de Crescimento e Treinamento	2	33,3	1	16,7	3	50,0						100
Salários e benefícios oferecidos	1	16,7	3	50,0	2	33,3						100
Desempenho pessoal (autoavaliação)			4	66,7	2	33,3						100

Fonte: o pesquisador (2019).

Os critérios de melhor avaliação em *Corpus B* foram o relacionamento interpessoal, apoio recebido durante a integração, ambiente de trabalho, superior imediato e coordenação de Gestão de Pessoas, que receberam avaliação como ótimos por 66,7% (n=4) dos entrevistados em cada categoria. O item de pior avaliação foi a distância do *campus* /cidade Nova Andradina, que foi avaliado por 66,7% (n=4) como muito ruim.

A respeito destes resultados, em específico sobre o reconhecimento da qualidade funcional, Agapito et al. (2015) refere a importância da autoestima profissional para a superação de adversidades ligadas ao campo de trabalho e desenvolvimento de uma percepção de bem-estar profissional.

No ambiente estudado, essa relação se confirmou, uma vez que embora problemas associados à gestão e transporte, sobretudo este último, tenham valor determinante nas dificuldades – os trabalhadores apresentaram maior capacidade para o seu enfrentamento e foram os fatores externos à instituição, marcados pelas demandas e influências familiares, assim como novas oportunidades de trabalho, que determinaram a maior parte dos desligamentos. A autoestima permite que, conforme Pinto (2019) e Souza et al. (2015), haja maior realização no ambiente profissional reconhecimento sobre como operar de forma eficiente e com valores positivos à produtividade.

Embora a necessidade de melhorias formativas e práticas entre gestores e lideranças seja apontado, os resultados deste item mostram que o relacionamento e sua qualidade com estes indivíduos foi mantido de forma suficiente na instituição. O mesmo entre os diferentes níveis de servidores foi identificado. O bom relacionamento com as lideranças e superiores em geral é apontado por Lucena (2007) e por Oliveira et al. (2013) como um fator de fortalecimento da resiliência de permanência institucional, pois cria aspectos de admiração, positividade e sentimento de pertencimento que se fortalecem conforme os vínculos são fortalecidos. Outra consequência é uma maior capacidade e possibilidade de comunicação em uma relação positiva, que atua como um amenizador dos fatores estressores.

A força do poder relacional entre os sujeitos de uma organização é destacada como um representativo fator de satisfação para o servidor, que supre, conforme Ribeiro (2017) e Souza et al. (2015), necessidades como trocas de experiências, fortalecimento da individualidade e percepção de acolhida pelo grupo de trabalho.

Um ambiente positivo de relações interpessoais eleva a resiliência individual a problemas que podem levar ao *turnover*, bem como amplia a visão positiva institucional, com efeitos diretos na melhoria do clima organizacional e do comportamento. Atende, conforme Marras (2017), aos critérios de um clima positivo como preferencial ao trabalho e forma, com isso, uma barreira de resistência ao absentismo, rotatividade e falhas.

O planejamento institucional foi marcado nos resultados como um critério problemático pelos dois grupos, pela ausência de medidas fundamentais de aporte à docência, à gestão como um todo e às práticas implementadas. O planejamento do IFMS Nova Andradina sugere ser voltado à expansão e sistematização da rede de ensino, com pouca

ou nenhuma atenção à temas como ampliação concomitante de pessoal administrativo (e quais melhores e mais estratégias escolhidas de contratação), bem como outros critérios que envolvem um planejamento institucional consistente. Lucena (2007) menciona que, em organizações nas quais o ato de planejar é ausente ou representa uma dificuldade, com muita frequência os recursos humanos terminam pouco assistidos em suas demandas e, como consequência, o resultado tende a se expressar em problemas de frequência, qualidade e rotatividade, este último caso exemplar ao IFMS Nova Andradina.

Ainda para Isma-BR (2016), a ausência de planejamento é também um dos fatores de elevação dos critérios negativos de uma empresa e, conseqüentemente, de maior desgaste e comprometimento da efetividade da força de trabalho.

Embora pesquisas como as de Jonos e Machado (2015) e Ferreira e Freire (2001) tenham destacado aspectos como salário, benefícios, supervisão, oportunidades de crescimento e clima organizacional para a causa da rotatividade, o IFMS apresenta alguns destes elementos como fatores secundariamente citados. A centralidade da localização como fonte da maioria dos problemas que conduz à rotatividade cria na instituição uma identidade atípica da maior parte da literatura – em que um fator interno, incontornável (localização e distância) repercute de forma sistêmica e determinante na satisfação e nos problemas que podem interferir na continuidade e assiduidade laboral.

O cansaço, a sensação de risco e a exposição contínua ao fator de insatisfação da mobilidade pode levar os servidores a apresentar, frente ao ambiente de trabalho, uma maior tendência a posturas negativas como as descritas por Bastos (1993), Milkovich e Boudreau (2000) e Robbins (2005), que podem ser resumidas na perda motivacional e no distanciamento dos motivadores para agir em prol dos objetivos da organização. A repetição dos fatores de insatisfação conduz ao menor prazer vinculado ao trabalho

Na pergunta de desfecho ao *Corpus A*, em que foi feito o questionamento sobre quais os pontos positivos que os servidores atribuíam ao IFMS *campus* Nova Andradina, esta pergunta do inquérito foi a que recebeu maior quantidade de menções dos participantes (n=31). Cada participante gerou, em média, 2,8 alegações de pontos institucionais positivos, a maior faixa identificada em todas as perguntas no aspecto quantitativo. Foram geradas 87 alegações de pontos positivos que, após agrupadas por identidade,

resultarem em 19 categorias, as cinco últimas reunidas, por terem uma única pontuação no conjunto das evocações, no grupo categorizado como outros, conforme a Tabela 10:

Tabela 10 - Pontos positivos identificados pelo *Corpus A* no IFMS Nova Andradina (n=31), 2010 e 2018.

Pontos positivos	n	%
Competência/ qualidade profissional	16	18,4
Relacionamento interpessoal	14	16,1
Infraestrutura	10	11,5
Oportunidades de aprendizado/crescimento/carreira	7	8,0
Boa administração interna/direção local	7	8,0
Interesse discente	5	5,7
Atendimento e suporte docente e discente	4	4,6
Valor regional/local	4	4,6
Organização	4	4,6
Empenho/comprometimento dos servidores	3	3,4
Autonomia	2	2,3
Não visualiza/não mencionou	2	2,3
Bom ambiente de trabalho	2	2,3
Potencial <i>campus</i> / IFMS	2	2,3
Outros: oportunidades de pesquisa, formação de lideranças, servidores jovens, sistemas online e transparência.	5	5,9
Total	87	100

Fonte: o pesquisador (2019).

Esta categoria apresentou como grupo principal o conjunto de três categorias que ressaltaram a competência e a qualidade profissional (18,4%, n=16), relacionamento interpessoal (16,1%, n=14) e infraestrutura (11,5%, n=10). As demais categorias positivas que se apresentam em segmento a estas são referentes a aspectos positivos de gestão e carreira, valorização e interesse discente/docente e de servidores em geral, autonomia, qualidade do ambiente de trabalho e potencial do *campus*, sobretudo quanto

às expansões e pesquisa, por sua localização – que embora seja problemática ao transporte, apresenta este diferencial.

Em adaptação a este questionamento, no interesse de identificar de forma mais seletiva à percepção de valor do servidor, a questão foi aplicada no *Corpus B* sob a solicitação da discricção de três pontos positivos presentes no IFMS *campus* Nova Andradina. As respostas obtidas constam na Tabela 11:

Tabela 11 - Pontos positivos identificados pelo *Corpus B* no IFMS Nova Andradina (n=6), em 2018-2019.

Pontos positivos	n	%
Relacionamento interpessoal	4	26,7
Bom ambiente de trabalho	2	13,3
Outros (grupo de uma categoria de menção): infraestrutura / estrutura física, oportunidades oferecidas aos estudantes, estabilidade laboral, feedback das chefias, professores dedicados ao trabalho, flexibilidade quanto a horários (sistema de compensação posterior), comunicação interna, apoio à capacitação, não respondeu/não citou três).	9	60%
Total	15	100

Fonte: o pesquisador (2019).

As respostas do *Corpus B* (n=6) apresentaram ao todo 11 categorias e o cumprimento do requisito de três menções por participantes, conforme corpo do questionamento. As duas principais categorias de maior valor apresentado individualmente foram relacionamento interpessoal (26,7%, n=4) e bom ambiente de trabalho (13,3%). As menções individuais que formaram o grupo outros somam, cada uma, 6,6% (n=1). Os dois itens de maior pontuação expressam entre si uma relação direta: a presença de um bom relacionamento interpessoal no trabalho gera, junto aos demais fatores que colaboram para isso, um bom ambiente de trabalho. Novamente, quando os trabalhadores identificam a qualidade profissional no grupo de trabalho ao qual pertenciam, de imediato referem-se a si neste contexto.

Assim, a autoestima profissional se expressa e, segundo Wall (1973), Maximiano et al. (2007), Pinto (2019), este quesito é um potencial motivador de potencialidades, produtividade e resiliência, em que os trabalhadores desempenham atividades com

maior confiança individual e coletiva e de forma saudável quanto à critérios como competição e respeito aos espaços produtivos e institucionais.

Como complemento ao questionamento de três fatores positivos, o *Corpus B* foi questionado sobre os três principais fatores negativos identificados no IFMS *campus* Nova Andradina, conforme relatado na Tabela 12:

Tabela 12 - Pontos negativos identificados pelo *Corpus B* no IFMS Nova Andradina (n=6), em 2018-2019.

Pontos negativos	n	%
Distância <i>campus</i> / cidade	5	33,3
Falta de infraestrutura/materiais/tecnologia	2	13,3
Outros: oferta na mesma instituição de Ensino Médio e Superior	1	6,7
Falta de políticas de permanência para alunos	1	6,7
Falta de políticas de capacitação dos servidores	1	6,7
Deficit de servidores técnico-administrativos	1	6,7
Falta de divulgação do <i>campus</i>	1	6,7
Dificuldade para compensação de horários	1	6,7
Não respondeu	2	13,3
Total	15	100

Fonte: o pesquisador (2019).

Para o *Corpus B*, a distância entre o *campus* e o município de Nova Andradina (MS) é o principal aspecto negativo do instituto, com alegada em 33,3% (n=5) das menções de aspectos negativos. O segundo fator por frequência foram aspectos associados à falta de infraestrutura, materiais ou tecnologia no *campus* para o desenvolvimento do trabalho. Nas falas documentais recolhidas, esta questão foi referida principalmente quanto aos laboratórios e seus recursos para funcionamento e sobre o investimento institucional em tecnologia, considerado pontual pelos respondentes para a qualidade dos resultados esperados do instituto. Os demais aspectos se referem, em conjunto, a práticas de gestão de pessoas que visam melhorar a qualidade funcional, suprir com suficiência o quadro técnico administrativo e gerir processos de compensação de horários e permanência discente. Estes, contudo, foram mencionados com frequência 1, e agrupados no conjunto denominado “outros”. Este grupo, por sua vez, foi formado por um conjunto bastante diverso de menções, o que sugere visões distintas dos servidores dos pontos

positivos e negativos do IFMS Nova Andradina conforme o seu setor de lotação. Igualmente, tal fato indica a importância da análise setorial do instituto para melhorias e conhecimento dos aspectos que conduzem ao *turnover*, a fim de medidas específicas.

Os servidores do *Corpus B* foram questionados sobre qual aspecto o IFMS Nova Andradina poderia melhorar a fim de evitar a saída de outros profissionais. A questão foi direcionada desta forma para que os servidores do grupo identificassem um aspecto determinante em sua saída e o posicionasse distante de outros, para melhor identificação do trabalho adicional para fatores higiênicos. A Tabela 13 apresenta os resultados:

Tabela 13 - Aspecto determinante para o *Corpus B* para reduzir a saída de servidores do IFMS Nova Andradina (n=6), em 2018-2019.

Aspecto	n	%
Criação de uma unidade urbana	2	33,3%
Melhoria no relacionamento interpessoal dos servidores	1	16,7%
Redução do afastamento familiar	2	33,3%
Inflexibilidade de horários	1	16,7%
Total	6	100

Fonte: o pesquisador (2019).

Cada servidor apresentou uma sugestão de aspecto determinante na recolha, exceto um participante que optou pela abstenção de resposta. Três dos fatores citados se relacionam direta ou indiretamente com a localização do *campus* e as condições específicas necessárias para chegar até o mesmo. São eles o desejo de uma unidade urbana (facilitação de acesso e campo de trabalho), o afastamento familiar (pela necessidade de deslocamento ao *campus* e, por vezes, alojamento) e a inflexibilidade de horários (que se envolve na alta exigência aos servidores para o cumprimento dos horários estabelecidos e problemas de encaixar as reposições necessárias quando precisam se deslocar do *campus* ao município – em que afirmam que mesmo tarefas básicas como serviços bancários podem consumir meio ou um período de trabalho, e isso restringe a sua mobilidade).

As duas últimas perguntas aplicadas aos servidores do *Corpus B* se complementam em resposta. Foram: qual o grau de satisfação por ter sido servidor do IFMS Nova Andradina e se o servidor em desligamento recomendaria o instituto a um amigo ou familiar (com explicitação da razão). Quanto ao primeiro questionamento, todos os

respondentes (100%, n=6) se declararam muito satisfeitos por terem trabalhado no instituto e, em igual percentual, afirmaram indicar o IFMS Nova Andradina a amigos ou familiares, em maioria pela alegação da educação e serviços de alta qualidade (66,7%, n= 4), com razões complementares adicionadas da qualidade das relações humanas (16,7%, n=1) e, em igual percentual, comprometimento docente.

Os servidores se apresentam, da maneira uniforme, positivos quanto à experiência de trabalho no IFMS, e a sua rotatividade sinaliza ter sido constituída a partir de fatores centrais distintos do que a literatura usualmente emprega para identificar tal ocorrência. Oliveira et al. (2018), por exemplo, ressalta que a rotatividade costuma se expressar pela perda da identidade da cultura organizacional, mas no caso do IFMS esta identidade se mantém forte e positiva – mas não o suficiente para enfrentar o critério dominante do afastamento familiar necessário para o trabalho na unidade. A localização e os entraves para melhorias suficientes para uma amenização representativa deste fator (ou uma unidade urbana ou a pavimentação – ou ambas) se mostram condições distantes ou morosas o suficiente para serem incompatíveis à consideração. O desligamento ameniza o problema das questões familiares e o *turnover* ocorre sobretudo por esta fragilidade extrínseca do *campus* em responder às subjetividades de vínculos relacionais, familiares e extrainstitucionais de seus colaboradores.

Mesmo no caso do *Corpus A*, em que há maior expressão de incompatibilidade com a possibilidade de um retorno e no qual foram registadas demissões (medidas deliberadas pela instituição), a positividade da visão institucional e mesmo o desejo de continuidade – não fosse a distância da zona urbana – é a linha determinante. Há problemas relacionados à gestão, treinamento e alinhamento institucional e infraestrutural, mas estes elementos se mostraram não somente previstos por IFMS (2014) em algum nível, como gradativamente são trabalhados no desenvolvimento da implantação do *campus*. Embora mereçam atenção mitigativa, para serem reduzidos e interpretados sob uma perspectiva estratégica, é a logística do trabalho no local o principal entrave que conduz a um recorrente *turnover*, muitas vezes – conforme os registros documentais – decidido a partir do sofrimento individual e tomado sob forte pressão e mesmo a contragosto. Assim, Siqueira e Gomide (2014) compreendem que a motivação para o trabalho se constitui tanto por estímulos internos quanto externos e, analogamente, dado o caso do IFMS Nova Andradina, o desligamento também se mostrou de mesma natureza.

A forte influência da desconexão familiar e social necessária para a rotina assídua no instituto, a partir da análise de Maslow (2000) se mostrou um risco à valores e necessidades importantes dos sujeitos funcionais, de forma que, na ausência de compensações ou resoluções, o desligamento reduziu a força tensional.

Em mesma análise, os critérios descritos por Polizzi Filho e Claro (2019), assim como por Seligman e Csikszentmihalyi (2000), o IFMS Nova Andradina apresenta uma condição interpessoal positiva e integrada entre os servidores que, embora não retire a responsabilidade de maior desenvolvimento e atenção aos pontos apresentados neste estudo – se mostra suficiente para a sua permanência e para o fator descrito por Locke (1976), Lodahl e Kejner (1965) e Mowday, Steers, e Porter (1979) como envolvimento laboral e comprometimento organizacional afetivo.

O ingresso e saída de servidores do IFMS Nova Andradina para a realização das atividades necessárias ao seu funcionamento (Chiavenato, 2008; Davis & Newstron, 2002; Marras, 2005; Mota & Teixeira, 2014) forma um *turnover* que é determinado pelo ponto de suporte do afastamento familiar e das dificuldades de acesso e conciliação que o isolamento logístico do *campus* oferece e cria perdas rotativas que, embora em uma faixa média de 12,5 servidores ao ano (o que corresponde a cerca de 6,21% do seu corpo funcional total ao mês), dificulta o estabelecimento de coerção interna e a estabilidade de setores e serviços, pois sempre há uma constante rota de alteração em andamento que, em média, ocorre dentro dos três primeiros anos de atividade funcional no local entre servidores que não residem no município ou que nele residem, mas se mudaram para o mesmo sob exclusiva motivação do trabalho no instituto.

Há maior incidência ainda entre servidores que fazem esta mudança sem o acompanhamento familiar de suporte. A situação reflete o descrito por Pontes (2001), para quem algumas das expressões de rotatividade funcional não decorrem necessariamente de problemas próprios da organização, ainda que estes existam. As decisões de afastamento em alguns casos, conforme o autor, decorrem de fatores que se ligam a situações de mercado ou externas à instituição, sobretudo nos casos de frequência maior que a média, caso do IFMS Nova Andradina (MS).

CAPÍTULO IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da interpretação dos dados recolhidos, esta dissertação de mestrado discute uma das questões mais graves à coesão interna de uma empresa e continuidade de processos de qualidade e desenvolvimento: a rotatividade de pessoal ou *turnover*. Com a abordagem do caso prática de uma instituição pública federal de ensino, o IFMS *campus* da cidade de Nova Andradina, este estudo analisou a rotatividade de pessoal na instituição no intervalo de nove anos: de forma retrospectiva entre os anos de 2010, ano de sua implantação, até o ano de 2018 e prospectiva, no andamento deste estudo e com questionamentos orientados a seus objetivos, no ano de 2019.

Ao longo dos oito primeiros anos de análise foi possível identificar, ainda no levantamento da população para a definição da amostra, uma tendência bastante definida de rotatividade funcional recorrente. Desde o primeiro ano, embora o número de entradas tenha atingido o nível mínimo de 4 profissionais, as saídas não se apresentaram inferiores a 5 em nenhum período. Embora uma quantia significativa de servidores tenha se desligado logo no primeiro ano, o maior ano de eventos de desligamento ocorreu em 2015, em razão de processos internos que permitiram o manejo de mais servidores à estrutura federal em outras localidades.

Os anos de 2015 e outra oportunidade similar ocorreu no ano de 2018, em que também houve grande retirada de profissionais. Nestes dois anos, deixaram o IFMS Nova Andradina 33 servidores, 19 no ano de 2015 e 15 no ano de 2018. O turnover geral do IFMS é de 48,7% no período, o que significa em esforços repetidos de ambientação de pessoal, treinamento e reorganização funcional de praticamente metade da força funcional no período.

O *campus* pesquisador foi selecionado ao estudo por possuir condições particulares que se destacam como um campo de estudo da rotatividade. O primeiro deles é o fato de apresentar uma recorrente saída de pessoal enquanto representa uma instituição desejável à empregabilidade: integrante do sistema público federal, com estabilidade funcional e um quadro infraestrutural e de salários bastante atrativo.

O segundo fato potencial está em sua localização, na zona rural da cidade de Nova Andradina, um fator que serve à análise do quanto fatores como acessibilidade e conexões diretas e indiretas ao exercício do trabalho podem interferir na experiência do trabalhador e em seu desejo de continuar ou deixar um ambiente de trabalho. Parte representativa da literatura pontua sobre a importância da qualidade de aspetos

intrínsecos ao ambiente de trabalho para a permanência funcional, sobretudo cultura e clima organizacionais, bem como estratégias e perfis de gestão e liderança. Em nosso estudo, foi possível constatar que estes fatores são importantes, porém não atuam isoladamente na questão do *turnover*.

O desligamento dos colaboradores investigados ocorre em média até o terceiro ano de trabalho no instituto, sendo preferidas formas de saída institucional que mantenham o vínculo com o serviço público federal. Isso significa que há incompatibilidade com o *campus* do instituto analisado, mas não com o serviço público nem a atuação em outras unidades, o que se reforça inclusive pela positiva aprovação da estrutura, dos valores e dos critérios que referem à identidade institucional.

Por ser dessa forma, a dificuldade de permanência é setorial há prevalência de recursos que permitam apenas desenvolver o trabalho em um cenário de menor demanda adaptativa. As exonerações são também numerosas e mostram um desligamento não punitivo, mas estas têm o perfil do acompanhamento familiar, de novas oportunidades de trabalho ou de uma nova aprovação em outro concurso de maior interesse. As demissões, em que estão presentes ruturas indissociáveis à continuidade no serviço público se apresentaram minoritárias.

A pesquisa também permitiu observar que embora o *turnover*, em grande parte das empresas, tenha um impacto marcante quanto à instituição e sua personalidade, despertando desconfiança quanto à possibilidade de trabalho de forma salubre ou com respostas positivas da empresa ao engajamento, no IFMS Nova Andradina isto se apresentou diferente. A recorrência do *turnover* e o reconhecimento massivo dos colaboradores a respeito das dificuldades de acesso e equilíbrio entre questões familiares, funcionais e quotidianas com a distância da localização do trabalho permitem que o aspeto negativo à cultura empresarial não se consolide.

O *turnover* no IFMS Nova Andradina se mostrou avaliado como condicionado de forma muito específica à distância e dificuldade de acesso e não a questões de gestão, liderança ou infraestrutura. Ainda que existam aspetos que se revelam importantes de atenção quanto à possibilidade de reconhecimento profissional, valorização docente e melhorias em relação aos ambientes e práticas de ensino, bem como práticas administrativas, estes pontos não se mostraram determinantes ao afastamento.

O *turnover* se mostrou vinculado às dificuldades inerentes a conciliar convívio familiar, tarefas diárias e demais necessidades de uma vida autônoma do trabalhador (como acesso a serviços bancários, realizar compras, ter uma rotina de lazer e correlatos) com o trabalho na instituição.

Uma jornada de horários demandantes, tanto durante a manhã quanto durante a noite, o comprometimento de uma grande quantia de horas em locomoção e o cansaço continuado que isto promove terminam, em um período relativamente curto de tempo, figurando como fatores de desmotivação e desejo de afastamento. Neste sentido, mesmo com altamente positivos fatores de integração humana e com uma excelente percepção institucional, a continuidade termina afetada por fatores extrínsecos que interagem direta e indiretamente na disposição e condições em permanecer no trabalho.

O desejo de permanência na cultura institucional federal pública se reforça pela capacidade de aguardo de uma parte representativa dos servidores aos períodos em que são realizados novos concursos – e conseqüentemente contratados novos servidores – a fim de que possam ser remanejados ou encontrarem opções viáveis para migrarem regionalmente. Este movimento, em razão da instituição não ter sobre si a capacidade de resolução integral do problema da dificuldade de acesso, termina se repetindo de forma linear, em um quadro crônico vinculado à resolução quando houver melhoria das vias de acesso e/ou quando uma unidade urbana permitir o intercâmbio dos servidores.

Para que um servidor esteja no IFMS Nova Andradina no horário de início das aulas matutinas, 07h, com boa condição climática, precisa ingressar no transporte às 06h10. No horário noturno, o transporte deixa a instituição às 22h45 e o servidor chega à seu domicílio em horário muito próximo às 24h00. Embora isto possa variar em relação ao ponto de embarque do servidor, a somatória de permanência diária a trabalho, considerando o tempo de transporte, pode ser superior a 12 horas.

A rotatividade, dessa forma, se afigura como um critério vinculado principalmente, no IFMS Nova Andradina, ao fator localização e aos ônus que ele acresce ao trabalhador. Estão presentes fatores adicionais que merecem atenção e desenvolvimento, como formação contínua, integração de setores e melhorias estruturais e infraestruturais que podem ser melhorados a fim de que se tornem nivelados ao bem-estar do trabalhador.

Os fatores de desligamento não variaram entre os grupos prospectivo e retrospectivo, e referiram a distância da zona urbana, dificuldade de acesso pela estrada e transporte

principalmente. Nesse sentido, este estudo apresenta algumas medidas envolvidas na seleção de pessoal e encaminhamento ao IFMS Nova Andradina nas alíneas seguintes:

- a) Preferência por servidores que residam no município de Nova Andradina e que tenham vínculos familiares estabelecidos localmente, propondo concursos regionalizados, em que o candidato preste o concurso restritamente para a cidade de Nova Andradina, pois assim entende-se que o candidato terá o conhecimento do ambiente de trabalho que deverá ser efetuado, com suas necessidades de transporte – o que também evita parte representativa do ingresso de candidatos externos a este meio e realidade e que somente se deparam com o conhecimento das dificuldades durante o desenvolvimento do seu trabalho;
- b) Criação de período adaptativo aos colaboradores, em que podem vivenciar o processo de trabalho institucional por três meses, com o circuito de locomoção, e identificar após se desejam permanecer ou não;
- c) Desenvolver um programa de compensação de horas para que os servidores possam estabelecer medidas flexíveis para conciliar as atividades quotidianas a eventuais ausências e compensações no instituto, sobretudo para servidores administrativos;
- d) Desenvolver espaços e programas internos de lazer, ambientação e permanência para os servidores que permanecem no instituto e, por fim, visando mitigar as problemáticas vinculadas à família;
- e) Desenvolver rotinas de visitas familiares conciliadas a atividades de lazer e convivência no *campus*, propiciando integração familiar.

Este estudo teve como limitações uma amostra reduzida do universo de pesquisa pretendido, por aspetos administrativos de registro e necessidade de total conformidade de preenchimento. Além disto, a pesquisa foi desenvolvida em uma unidade própria em características, bem como em processo de implantação, fatores que podem levar a uma restrição na reaplicação dos achados em outros ambientes menos específicos.

Esta pesquisa trouxe os achados descritos como principais contributos à proposta e, como continuidade de estudos em mesmo alinhamento, sugere a investigação da importância de processos e práticas de implantação de unidades de ensino em zonas afastadas, programas de integração entre os poderes públicos para a viabilização das implantações e fatores extrínsecos ao ambiente de trabalho que comprometem direta e indiretamente a permanência e longevidade dos colaboradores nas instituições.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., Siqueira, M., & Matias, M. (2015). Well-being at work and perception of career success as antecedent for turnover intention. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71-93.
- Aguilar, L., & de Souza, R. B. (2019). Uma breve análise do potencial da formação continuada como instrumento para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas pelo mercado de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(1), 1-25.
- Alcaraz, F. G., Espín, A. A., Martínez, A. H., & Alarcón, M. M. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista clinica de medicina de familia*, 1(5), 232-236.
- Amaral, L. A., & Lopes, S. M. A. (2014). *Rotatividade de Pessoal no Serviço Público Federal: um estudo de caso na UFPE*. Brasília: Consad.
- Amatuzzi, M. L. L., Amatuzzi, M. M., & Leme, L. E. G. (2003). Metodologia científica: o desenho da pesquisa. *Acta Ortopédica Brasileira*, 11(1 Supl 1), 58-61.
- Andrade, G. A. (2015). *Comprometimento organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior*. Recife: Ufpe.
- ANDRADE, S. (2012). Alinhamento entre a estratégia de Gestão de Pessoas e a estratégia Inovação: Um estudo de empresas inovadoras. *XV Seminário em Administração – Semead*, São Paulo.
- Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190.
- Appolinário, F. (2009). *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.
- Bahry, C. P., & Tolfo, S. D. R. (2004). A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. *Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 38-54.
- Bandura, A.; Azzi, R. G. & Polydoro, S. (2008). *Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos*. Porto Alegre: ArtMed.

- Barçante, L. C. C., & Castro, G. C. (1995). *Ouvindo a voz do cliente interno*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de empresas*, 33(3), 52-64.
- Bloom, B., & Krathwohl, D. R. (1990). *Taxionomia de objetivos educacionais*. Porto Alegre: Globo.
- Bohlander, G.; Snell, S. & Sherman, (2005). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80.
- Boog, G. (2007). *Manual de treinamento e desenvolvimento processos e operações*. São Paulo: Makron Books.
- Boudreau, J. W., & Milkovich, G. T. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.
- Caldas, M. P. (2000). *Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo*. São Paulo: Atlas.
- Cappi, M. N., & Araujo, B. F. V. B. D. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(3), 576-600.
- Cardoso, R. L. et al. (2016). *Contabilidade geral: introdução societária e contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Carvalho Filho, J. dos S. (2016). *Manual de direito administrativo*. São Paulo: Atlas.
- Carvalho, L. (2018). *Valsa brasileira: do boom ao caos econômicos*. São Paulo: Todavia.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned?. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 95-104.

- Chiavenato, I. (1994). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. Makron Books.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução a Teoria Geral Da Administração Compact*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração de vendas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chizotti, A. (2006). *A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Coda, R., & Falcone, G. F. (2004). Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 6(14), 7-18.
- Costa, A. B. D., Ruffoni, J., & Puffal, D. P. (2011). Interação universidade-empresa no Rio Grande do Sul: o caso do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Minas, Metalúrgica e Materiais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul in: Suzigan, W, Albuquerque, E. M., Carlo, S. F. (Orgs). *Em busca da inovação: interação universidade-empresa no Brasil*. (pp. 199-334). Belo Horizonte: Autêntica Editora.
- Costa, M. V. D., Patrício, K. P., Câmara, A. M. C. S., Azevedo, G. D., & Batista, S. H. S. D. S. (2015). Pro-Health and PET-Health as interprofessional education spaces. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 19, 709-720.
- Dantas, I. (2017). *Lições para o aperfeiçoamento profissional*. São Paulo: Maison Editora.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Dourado, D., Holanda, L., Silva, M., & Bispo, D. (2009). Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. *Cadernos Ebape.BR*, 7 (2), 349-367.
- Dourado, L. F. (2008). Políticas e gestão da educação superior a distância: novos marcos regulatórios. *Educação & Sociedade*, 29(104), 891-917.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, M. C. O., da Silva, J. G., Bizarrias, F. S., Carvalho, J. B., Souza, F. M. S., França, M. H., & de Sousa Gonçalves, M. (2015). Políticas e práticas de gestão de pessoas e suas relações com o absenteísmo na área de produção. *Labor E Engenho*, 9(3), 87-97.

- Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de administração contemporânea*, 5(2), 175-200.
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67.
- Ferreira, V. G., Capuz-Rizo, S. F., & Torregrosa-López, J. I. (2018). Key Performance Indicators to optimize the environmental performance of Higher Education Institutions with environmental management system—A case study of Universitat Politècnica de València. *Journal of Cleaner Production*, 178, 846-865.
- Gomes, L. F. A. M., & Gomes, C. F. S. (2000). *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Henrard, L. P., & Quadros, E. (2015). A influência do comportamento dos líderes no turnover organizacional. *Percurso*, 1(16), 52-78.
- Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. IFMS. (2014). *Plano de Desenvolvimento do Campus Nova Andradina*. Nova Andradina: IFMS.
- Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. IFMS. (2017). *Regimento Geral do IFMS*. Campo Grande, MS: IFMS.
- ISMA-BR. *International Stress Management Association no Brasil*. (2016). Recuperado em 12 mar, 2019, em <http://www.ismabrasil.com.br>.
- Jonos, D. C., & Machado, O. A. (2017). Rotatividade De Pessoal: Estudo Em Uma Empresa De Terceirização De Serviços. *Hórus*, 10(1), 41-59.
- Judge, T. A. & Hulin, C. L., (2003). Job attitudes. In Hulin, C., & Judge, T. *Handbook of psychology* (pp. 255-276) New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kirsta, A. (1999). *O livro da sobrevivência ao estresse: como relaxar e viver positivamente*. São Paulo: Manole.

- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública-RAP*, 50(1), 17-39.
- Korobinski, R. R. (2001). O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento. *Perspectivas em ciência da informação*, 6(1), 107-116.
- Lacombe, F. J. M. (2017). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Saraiva.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (1996). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado em 20 mai, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm.
- Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado em 12 mai, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm.
- Leonardo, J. M. A. (2002). A guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Revista Produção*, 12(2), 42-53.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand Mc Nally.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24-33.
- Lucena, M. D. S. (2007). *Planejamento de recursos humanos*. 10. reimpr. São Paulo: Atlas,
- Ludke, M, & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU,
- Marras, J. P. (2005). *Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras*. São Paulo: Futura.
- Martins, M. S., Matos, E., & Chiodelli Salum, N. (2019). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade de emergência adulto. *Texto & Contexto Enfermagem*, 28, e20160069.

- Martins, S. P. (2010). *Direito do Trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Maslow, A. H. (1959). Psychological data and value theory. *New knowledge in human values*, 119-136.
- Maximiano, S., Sloof, R., & Sonnemans, J. (2007). Gift exchange in a multi-worker firm. *The Economic Journal*, 117(522), 1025-1050.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*. New York: Simon and Schuster.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Brighton: Harvard Business Press.
- Minayo, M. C. S. (1996). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco.
- Miranda, L. C., & Lima, C. A. (2010). On trends and rhythms in scientific and technological knowledge evolution: A quantitative analysis. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 6(1), 76-109.
- Morin, D. (2001). Influence of value for money audit on public administrations: Looking beyond appearances. *Financial Accountability & Management*, 17, 99–118.
- Mota, R. S., & Teixeira, M. R. (2014). Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas. *Revista Perquirere*, 11(2) 36-50.
- MOW International Research Team (1987). *The Meaning of working*. London: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Müller, R., & Sanches, F. C. (2014). Pesquisa acadêmica em secretariado executivo: um estudo de caso na Revista Expectativa. *Revista Expectativa*, 13(1), 9-28.
- Nascimento, R. G. (2012). Do verbal ao visual: uma análise multimodal de infográficos sob a ótica sistêmico funcional. In: Souza, M. et al. (online). *Sintaxe em foco*. Recife: PPGL / UFPE, 2012. Recuperado em 12 mar, 2019, em <http://www.pgletras.com.br/wp-content/uploads/2017/08/ebook-sintaxe-em-foco.pdf>.

- Oliveira, Á. D. F., Gomide Júnior, S., Poli, B. V. D. S., & Oliveira-Silva, L. C. (2018). Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. *Trends in Psychology*, 26(2), 1031-1042.
- Oliveira, A. L., Alcalde, E. A., Almeida, L. M., & Giudice, R. F. *Estresse nas organizações e sua influência na produtividade*. (2014). Recuperado em 12 mar, 2019, em <https://www.passeidireto.com/arquivo/39353873/artigo-sobre-estresse-e-sua-influencia-na-produtividade>.
- Oliveira, M. R., Lima, R. M. O., Farias, L., Hernandez, M. N. R., Oliveira, I., Farias Costa, A., ... & Oliveira, R. M. M. (2013). O engajamento dos trainees nas empresas. In *V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología Universidad de Buenos Aires*.
- Pavanello, L., & Jaeger, E. V. (2016). Rotatividade nas empresas: motivos internos e externos. *REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí*, 4(6), 070-074.
- Perochim, K. R., & Silva, I. D. (2016). Rotatividade e retenção de talentos nas empresas de TI de Caxias do Sul/RS. *Anais X Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG*, 6(1), 111-131.
- Phillips, B. S. (1974). *Pesquisa social: estratégias e táticas*. São Paulo: Agir.
- Pimentel, A. (2001). O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. *Cadernos de pesquisa*, (114), 179-195.
- Pimentel, A. (2001). O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. *Cadernos de pesquisa*, (114), 179-195.
- Pinheiro, A. P., & Souza, D. A. (2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia-SEGeT, Rio de Janeiro*.
- Pinto, G. M. C. (2019). *Dinâmicas de grupo: da teoria à prática*. São Paulo: Editora Senac.
- Polizzi Filho, A., & Claro, J. A. (2019). O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-27.

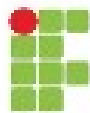
- Pontes, B. R. (2001). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: LTR.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, J. S. D. A. N., Calijorne, M. A. S., Jurza, P. H., Ziviani, F., & De Ramos Neves, J. T. (2017). Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 4-17.
- Ribeiro, R. M., Nunes, S. C., & Sant, A. (2015). Retenção de pessoas: um estudo em empresa pública do Estado de Minas Gerais. *Revista Economia & Gestão*, 15(38), 110-134.
- Robbins, S.P. (2005). *Comportamento organizacional*, São Paulo: Prentice Hall.
- Rudio, F. V. (2001). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes
- Sá-Silva, J. R., de Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista brasileira de história & ciências sociais*, 1(1), 1-15.
- Santos, C. M. (2015). *Estratégias de microempresas portuguesas para a retenção de trabalhadores (estudo exploratório)*. Recuperado em 12 mar, 2019, em <https://docplayer.com.br/5013045-Mestrado-gestao-de-recursos-humanos-trabalho-final-de-mestrado-dissertacao.html>.
- Santos, N. L., & Caffé Filho, H. P. (2017). Motivação no serviço público: A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. *Id Revista Multidisciplinar e de Psicologia*. 11(36), 268-283.
- Schirato, M. A. R. (2000). *O feitiço das organizações: sistemas imaginários*. São Paulo: Atlas.
- Schuster, M., & da Veiga Dias, V. (2016). Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração IMED*, 2(1), 1-17.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

- Selman, J. (2010). *Liderança*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. London: McGraw-Hill Paperbacks.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of management journal*, 48(1), 50-68.
- Silva, J. R., Balassiano, M., & Leite da Silva, A. R. (2014). Burocrata Proteano: Articulações de Carreira em torno e além do Setor Público. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 2-19.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr, S., Oliveira, A. D. F., & Polizzi Filho, A. (2014). Intenção de rotatividade. Siqueira, M. M. M. *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. (pp. 209-214). Porto Alegre: Artmed.
- Soares, D. C., & Vieira, A. (2009). O sentido do trabalho e a (Re) construção das identidades: um estudo de caso em uma empresa de telefonia celular. *Anais do XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Souza, E. B. D. (2001). *Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobrás–Refinaria Presidente Getúlio Vargas*. (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis).
- Souza, T. A., Campos Junior, D., & Magalhães, S. R. (2015). A importância do clima organizacional. *Revista da Universidade do Vale do Rio Verde*, 13(1), 315-329.
- Steinmetz, S., de Vries, D. H., & Tijdens, K. G. (2014). Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. *Human resources for health*, 12(1), 23.
- Strachan, D. L., Källander, K., ten Asbroek, A. H., Kirkwood, B., Meek, S. R., Benton, L., ... & Hill, Z. (2012). Interventions to improve motivation and retention of community health workers delivering integrated community case management (iCCM): stakeholder perceptions and priorities. *The American journal of tropical medicine and hygiene*, 87(5_Suppl), 111-119.
- Tagliapietra, A. (2001). *Filosofia della bugia. Figure della menzogna nella storia del pensiero occidentale*. Milán, Italia, B. Mondadori.

- Vieira, A., & de Mello Silva, C. J. (2008). Por que deixar a empresa quando tudo indica que o melhor é ficar?. *Revista de Ciências da Administração*, 10(20), 35-56.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. R. (2017). *Comportamento organizacional-criando vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Wall, T. D. (1973). Ego-defensiveness as a determinant of reported differences in sources of job satisfaction and job dissatisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 125-128.
- Wilbert, J. (2014). Compartilhamento do Conhecimento em uma Empresa Pública Brasileira: os correios. In *12o Congresso Brasileiro de Gestão Do Conhecimento-KM Brasil* (pp. 1-16).

APÊNDICES

Apêndice I – Entrevista aplicada ao *Corpus A* (n=31, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2010-2018)



**INSTITUTO FEDERAL
MATO GROSSO DO SUL**
Campus Nova Andradina

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul
Campus Nova Andradina

ENTREVISTA DESLIGAMENTO - SERVIDORES

() *Exoneração* () *Demissão* () *Redistribuição* () *Remoção* () *Vacância*

Servidor: _____ **DI**
Função: _____
Setor: _____
Data de admissão: ____/____/____ **Data de demissão:** ____/____/____
Superior imediato: _____
Data da entrevista: ____/____/____

1) Motivo do desligamento do IFMS.

2) Você trabalharia nesta instituição em outra circunstância/momento? E Andradina? Justifique.

3) O que você deixaria como contribuição para o processo de melhoria do IF

4) Quais foram as maiores dificuldades vivenciadas por você, no período e instituto?

5) Agora faça uma avaliação em relação aos aspectos abaixo:

	O – Ótimo	B – Bom	RE Regu
Direção de Ensino - DIREN			
Superior imediato			
Diretoria de Administração - DIRAD			
NUGED			
BIBLIOTECA			
ENFERMARIA			
CEREL - Central de Relacionamento			
Coordenação Pedagógica dos cursos			
COGEP			
Oportunidades de Crescimento/Treinamentos			
Salário e Benefícios oferecidos			
Sua atividade/função (auto avaliação)			

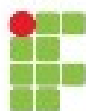
Outro: _____

6) Pontos positivos do IFMS:

- a) _____
b) _____
c) _____

7) Parecer do Psicólogo entrevistador:

Apêndice II – Entrevista aplicada ao *Corpus B* (n=6, Nova Andradina, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2018-2019)



**INSTITUTO FEDERAL
MATO GROSSO DO SUL**
Campus Nova Andradina

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul
Campus Nova Andradina

ENTREVISTA DESLIGAMENTO SERVIDORES

Servidor: _____

DN: ____/____/____ Se: _____

Qualificação/Formação: _____

Função: _____ Setor: _____

Data de admissão: ____/____/____ Data de demissão: ____

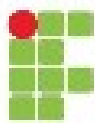
Superior Imediato: _____

Data da entrevista: ____/____/____

1) Por qual razão pretende se desligar-se do IFMS-NA?

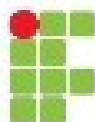
2) Se as razões que referiu não existissem teria vontade mesmo assim de sair do IFMS-NA? Por quê?

3) Quais foram as maiores dificuldades vivenciadas por você no período em que trabalhou no IFMS-NA?



5) Agora faça uma avaliação em relação aos aspectos abaixo:

	Muito Bom - MB	Bom - B	Regular - R	Medio
Relacionamento Interpessoal				
Distância: Campus/Cidade (Nova Andradina)				
Valores e Normas do Instituto				
Recursos Didáticos: físicos, materiais e tecnológicos para a execução do seu trabalho				
Planejamento, Organização e Metas Estabelecidas				
A sua integração no IFMS-NA				
O apoio recebido durante o período da sua integração (superior direto / colegas / psicóloga)				
Feedback recebido pelo superior imediato com relação ao seu desempenho				
Ambiente de trabalho (flexibilidade de horários / comunicação)				
Direção-Geral DIRGE				
Diretoria de Ensino DIREN				
Superior imediato				
Diretoria de Administração DIRAD				
NUGED				
BIBLIOTECA				



Salários e benefícios oferecidos				
Desempenho pessoal (auto avaliação)				

6) Refira 3 (três) pontos positivos do IFMS-NA:

a) _____

b) _____

c) _____

7) Refira 3 (três) pontos negativos do IFMS-NA:

a) _____

b) _____

c) _____

8) Que aspecto o IFMS-NA pode melhorar para conseguir prevenir a saída dos se

9) Em termos gerais, qual o seu grau de satisfação por ter sido servidor do IFMS-

10) Recomendaria o IFMS-NA a um amigo ou a um familiar? Por quê?
