



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia**  
**e Gestão de Políticas Públicas – FACE**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA**  
**Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA**

**ROTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO:**  
**Um Estudo de Caso sobre os Servidores da Capes**

Relatório Tecnológico

Otávio Augusto de Oliveira Cruz Filho  
Aleksandra Pereira dos Santos

**BRASÍLIA – DF**  
**2018**

## Sumário

1. Apresentação .....	3
2. Introdução .....	3
2. Referencial Teórico.....	5
2.1. Teorias Motivacionais .....	5
2.2. Rotatividade e Intenção de Rotatividade.....	6
2.3. Rotatividade no Setor Público.....	7
2.4. A Formação e Ocupação do Serviço Público Brasileiro .....	8
3. Procedimentos metodológicos .....	9
4. Análise e Discussão dos Resultados .....	10
4.1. Análise Documental .....	10
4.2. Entrevistas .....	10
4.3. Questionário.....	12
5. Estruturação do Problema e Desenvolvimento de Ações Viáveis.....	13
Referências.....	17

## 1. Apresentação

Este relatório tecnológico tem como objetivo fornecer a Capes subsídios para o conhecimento das partes interessadas, quais as ações e recursos são utilizados em momentos de crise para que, a partir dos resultados obtidos, minore efeitos nocivos destes eventos. Ele foi escrito a partir da dissertação que é indicada a seguir.

**Período de realização do mestrado:** março de 2016 a março de 2018.

**Título da dissertação:** ROTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO: Um Estudo de Caso sobre os Servidores da Capes

Orientador: Professora Doutora Aleksandra Pereira dos Santos (PPGA/UnB)

Composição da banca examinadora:

- Professora Doutora Aleksandra Pereira dos Santos (PPGA/UnB)
- Profa. Dra. Kely Cesar Martins de Paiva (UFMG)
- Prof. Dr. Pedro Carlos Resende Junior (PPGA/UnB)

## 2. Introdução

Diante da busca pela eficiência nas organizações em um cenário cada vez mais competitivo, funcionários alinhados com os objetivos organizacionais passaram a ser uma vantagem essencial à medida que as fontes tradicionais, como as inovações tecnológicas, já não são mais suficientes para garantir competitividade (Horta, Demo, & Roure, 2012). Segundo Bastos (1993), a inclusão diária de novas tecnologias fracassa frente à indisponibilidade de pessoal comprometido que encontre no trabalho condições favoráveis à autorrealização e crescimento profissional.

A atração, o desenvolvimento e a consequente retenção de talentos tornaram-se preocupações constantes das organizações brasileiras, sejam elas públicas ou privadas (Palombino Primo, Oliva, & Kubo, 2014). Por essa razão, essas organizações têm repensado o modo de gestão de recursos humanos, mas ainda há um hiato entre um discurso de valorização do fator humano e as práticas realmente desenvolvidas (Cordeiro, 2012).

No caso específico da Administração Pública brasileira, esse desafio torna-se especialmente relevante tendo em vista que, apesar da estabilidade, definida e regulamentada pela Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e da valorização remuneratória

ocorrida na última década, pode-se observar servidores de diversas carreiras insatisfeitos profissionalmente e, conseqüentemente, procurando novas oportunidades de trabalho, seja dentro da própria Administração Pública ou na iniciativa privada (Klein & Mascarenhas, 2016). Ainda de acordo com os autores, isso é agravado à medida em que não há reposição imediata de servidores, devido aos trâmites legais para o processo de provimento, o que ocasiona um desfalque entre o período em que há uma saída e uma nova entrada o que pode gerar sobrecarga de trabalho sobre os funcionários remanescentes na empresa e a interrupção do trabalho.

Denomina-se rotatividade ou *turnover*, em inglês, a quebra do vínculo empregatício do funcionário com sua organização (Hom & Griffeth, 1995; Lambert, 2001). Segundo Moynihan e Pandey (2008), é um construto relevante devido aos custos em termos de perda de memória institucional, reposição de pessoal e treinamento impostos às organizações.

A taxa de rotatividade é a proporção de indivíduos que deixam a organização em um determinado período dividida pelo número médio de funcionários durante o mesmo período. É natural as organizações possuírem alguma rotatividade (Robbins & Judge, 2013). Contudo, caso essa taxa seja elevada, ela pode prejudicar a eficiência organizacional à medida que um funcionário capacitado e experiente deixa a organização deve-se encontrar substitutos dispostos a assumir cargos de responsabilidade. Além disso, funcionários que pretendem sair causam um efeito negativo devido a seu desvio comportamental, ou seja, absenteísmo, presenteísmo ou desmotivação (Chang, Wang & Huang, 2013; Robbins & Judge, 2013).

Intenções são precursores imediatos do comportamento, seja de sair ou permanecer na organização (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Portanto, para os autores, o melhor indicador de rotatividade é a intenção de rotatividade (IR) e a análise de seus fatores antecedentes é essencial para o entendimento desse construto propondo medidas que minimizem essa tendência.

Durante 2002 a 2016, período que abrange os últimos três concursos realizados para provimento de vagas da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), 472 novos servidores foram nomeados e entraram em exercício. Desses, 153 optaram de forma voluntária por deixar o cargo.

Tendo em vista que a admissão no setor público acontece por meio de concursos com longos intervalos de tempo e que mais de 30% dos servidores da entidade que será estudada saíram voluntariamente, é importante que a Administração Pública, por meio de seus órgãos e entidades, assim como qualquer outra organização, colete informações para melhor gerir sua força de trabalho e compreender os antecedentes da rotatividade para elaborar ações de reduzam tal índice ou minimize seus efeitos. Em função disso, propõe-se uma pesquisa voltada para o serviço público, tendo como campo de estudo a Capes e, como objeto, seus ex-servidores e servidores ativos (analistas, assistentes e auxiliares em Ciência e Tecnologia). A pergunta norteadora é “Quais fatores influenciam a rotatividade e a intenção de rotatividade dos servidores da Capes?”.

O objetivo principal deste estudo é identificar os fatores que influenciam a saída e a intenção de sair dos servidores da Capes. Para atingi-lo, os objetivos específicos são:

1. Identificar os antecedentes da rotatividade efetiva dos ex-servidores com base na revisão de literatura sobre o tema;
2. Coletar e analisar dados sobre intenção de rotatividade dos servidores ativos; e
3. Construir um mapa cognitivo para o problema de Rotatividade de Servidores da Capes por meio da Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas, do inglês *Strategic Options Development and Analysis* (SODA), viabilizando, assim, o desenvolvimento de ações viáveis.

## **2. Referencial Teórico**

Este capítulo apresenta uma breve introdução de cada tema abordado no referencial teórico que embasa o estudo, pois o texto completo pode ser consultado na versão final da dissertação.

### **2.1. Teorias Motivacionais**

Várias teorias foram desenvolvidas visando a melhor explicar o comportamento dos indivíduos em suas organizações. As primeiras teorias não levavam em consideração a relação homem-trabalho como, por exemplo, o pensamento científico de gestão, proposto por Frederick W. Taylor, que tinha como base o conceito do *homo economicus*: o salário

era o principal motivador para que o trabalhador desempenhasse suas funções. Posteriormente, teorias mais complexas e com abordagens mais psicossocioculturais foram desenvolvidas (Tamayo & Paschoal, 2003).

Dentre as várias teorias opositoras da gestão científica proposta por Taylor, pode-se citar a Teoria X e Y proposta por Douglas McGregor, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas e desenvolvida por Abraham Maslow (1997), a Teoria dos Dois Fatores desenvolvida por Herzberg (1966), a Teoria das Necessidades desenvolvida por David McClelland (1961) e a Teoria da Expectativa proposta por Vroom (1964).

## **2.2. Rotatividade e Intenção de Rotatividade**

É natural as organizações terem alguma rotatividade (Robbins & Judge, 2013). Contudo, caso essa taxa seja elevada, ela pode prejudicar a eficiência de uma organização à medida que um funcionário capacitado e experiente deixa a organização deve-se encontrar substitutos dispostos a assumir cargos de responsabilidade. Além disso, funcionários que pretendem sair causam um efeito negativo na organização devido a seu desvio comportamental, como absenteísmo, presenteísmo, desmotivação, dentre outros (Chang, *et al.*, 2013; Robbins & Judge, 2013).

A rotatividade é um dos fenômenos organizacionais mais estudados devido aos custos diretos e indiretos que impõem às organizações. Os custos diretos referem-se a gastos com recrutamento para reposição de pessoal e treinamento de novos funcionários e, conseqüente, interrupção do trabalho, o que prejudica a eficiência e o desempenho da organização (Lambert & Hogan, 2009).

Já os custos indiretos incluem número insuficiente de funcionários, o aumento de funcionários inexperientes e da carga de trabalho aos funcionários remanescentes. Estudos apontam que altas taxas de rotatividade podem ter efeito negativo em termos de perda de memória institucional (Campos & Malik, 2008; Moynihan & Pandey, 2008; Robbins & Judge, 2013).

Além de estudar a rotatividade efetiva, é vantajoso se estudar a IR. Entende-se por IR o processo cognitivo de pensar em sair de uma organização, desejar sair e, conseqüentemente, planejar essa saída (Lambert & Hogan, 2009). Para Mobley (1982), IR é um construto que mede a intenção de um funcionário deixar a organização em breve. Ainda

segundo o autor, os resultados dessa medida podem ajudar o desenvolvimento ações que visem a fomentar a retenção dos bons profissionais. Em concordância com esse pensamento, Campbell e Im (2016) definem a intenção de deixar a organização como a fase final de um processo de decisão em várias etapas que culmina a saída de um funcionário.

As intenções, seja de sair ou permanecer na organização, são precursores imediatos do comportamento (Mobley *et al.*, 1979). Portanto, para os autores, o melhor indicador de rotatividade é a intenção de sair e a análise de seus fatores antecedentes é essencial para se entender a rotatividade propondo medidas que minimizem essa tendência.

Para Price e Mueller (1981), a intenção de permanecer na organização é uma dimensão do comprometimento organizacional. Contudo, a separação conceitual entre comprometimento e envolvimento é importante, pois ajuda a diferenciar (e, portanto, entender) as intenções e ações. Atitudes indicam intenções enquanto comportamentos refletem ações (Zeffane, 1994).

### **2.3. Rotatividade no Setor Público**

Estudos em teoria organizacional e administração pública apontam para uma série de fatores comuns associados à intenção de rotatividade no serviço público (Wynen & Beeck, 2014). Todavia, verifica-se na literatura que a satisfação no trabalho é o fator mais frequentemente utilizado em estudos sobre rotatividade no serviço público (Agapito, Polizzi Filho & Siqueira, 2015; Bertelli, 2007; Bright, 2008; Campos & Malik, 2008; Klein & Mascarenhas, 2016; Kock & Steers, 1978; Wright & Davis, 2003). Segundo os autores, funcionários satisfeitos com seus trabalhos tendem a permanecer em suas organizações.

No entanto, o presente estudo não inclui a satisfação no trabalho como um antecedente da IR e, conseqüentemente, do *turnover* por entender que a opção pela utilização desse construto se deve ao fato de sua sobreposição a vários outros aspectos do trabalho, como rotina de trabalho, remuneração, oportunidade de promoção e stress no trabalho. Por essa razão, esta pesquisa inclui vários fatores associados à satisfação no trabalho que permite examinar a relação entre satisfação no trabalho e rotatividade mais detalhadamente.

Nesse sentido, interpretações mais recentes dos modelos de Mobley *et al.* (1979) e Price (2001) aplicadas ao setor público dividem os antecedentes da rotatividade em três grandes fatores: externos, individuais e organizacionais (Quadro 1).

**Quadro 1 – Antecedentes da rotatividade**

<b>Fatores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Fundamentação</b>
<b>Externo</b>	Mercado de trabalho, condições econômicas.	Quanto melhor o mercado de trabalho local, o funcionário está mais propenso a sair, confiante de que seja capaz de encontrar outro emprego.
<b>Individual</b>	Inteligência e aptidão, história pessoal, gênero, interesses, idade, tempo de serviço.	Funcionários de mais idade e com mais tempo de serviço tendem a um <i>status quo</i> , que os torna menos propensos a sair.
<b>Organizacional</b>	Organização e condições físicas de trabalho, rotinas, remuneração, benefícios, oportunidades de promoção e políticas de gestão.	Falta de reconhecimento, salários não competitivos e ambiente de trabalho tóxico são antecedentes da rotatividade.

Fonte: Adaptado de Moynihan e Landuyt (2008), Moynihan e Pandey (2008) e Selden e Moynihan (2000)

## **2.4. A Formação e Ocupação do Serviço Público Brasileiro**

Tratando-se especificamente do caso brasileiro, é notório que a burocracia brasileira é um dos pilares institucionais para o funcionamento do Estado e, por esta razão, a literatura sobre o tema vem promovendo contribuições relevantes para a compreensão da atuação dos servidores públicos na provisão de serviços aos cidadãos (Cavalcante, Camões & Knop, 2015).

Historicamente, o serviço público brasileiro passou por sucessivas reformas visando a corrigir as disfunções dos modelos que a precederam. Dentre elas, pode-se citar a reforma iniciada na era Vargas, que visava a constituir uma administração pública que substituísse a administração patrimonialista instituída pelos monarcas absolutistas, marcada pelo nepotismo e a falta de distinção entre *res publica* e *res principis*, a Constituição de 1967 e a edição do Decreto-Lei nº 200, o Estado intensifica a reforma administrativa visando à maior eficiência na realização do serviço público, a Constituição Federal de 1988, que se preocupou em fortalecer certas garantias ao funcionalismo público como a efetivação de servidores e o estabelecimento de um regime jurídico específico na esfera Federal.

### 3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar os fatores que influenciam a saída e a intenção de sair dos servidores da Capes. Para isso, realizaram-se entrevistas com ex-servidores da instituição visando a identificar os fatores que motivaram sua saída (objetivo específico 1). Essas entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise e tratamento dos dados pela técnica de análise de conteúdo, seguindo os preceitos de Bardin (2006). Por meio da análise qualitativa das entrevistas, foi construído um quadro contendo os antecedentes que os influenciaram a deixar a organização, categorizados com base na revisão de literatura sobre o tema.

Posteriormente, aplicou-se um questionário com a finalidade de coletar dados sobre a Intenção de Rotatividade dos servidores ativos, bem como identificar os antecedentes do *turnover* que os motivariam a sair da organização com base nas variáveis que encontradas na fase de entrevistas (objetivo específico 2).

foi elaborado um questionário visando a confirmar os dados coletados nas entrevistas. Esse questionário também coletou dados demográficos, como gênero, idade, escolaridade, estado civil, número de filhos, cargo ocupado, tempo de serviço e se possui cargo de chefia, e continha a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), desenvolvida por Siqueira, Gomide Jr, Moura & Marques (1997) e revisada em 2012 (Siqueira Gomide Jr, Moura & Marques, 2014), com o intuito de levantar dados sobre a IR dos seus servidores ativos (objetivo específico 2).

A partir da coleta e análise dos dados supracitados, construiu-se um mapa cognitivo com o objetivo de estruturar o problema de rotatividade de servidores públicos no âmbito da Capes, propondo, assim, o desenvolvimento de ações viáveis para diminuir essas tendências (objetivo específico 3).

**Quadro 2 - Caracterização do Método**

<b>Natureza</b>	Empírico-teórica
<b>Método</b>	Estudo de Caso
<b>Recorte Temporal</b>	Transversal
<b>Abordagem</b>	Quali-Quanti
<b>Delineamento</b>	Descritiva-exploratória
<b>Desenho</b>	Exploratório sequencial

Fonte: Próprio autor

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1. Análise Documental

Por meio da pesquisa documental referente ao recorte temporal escolhido, que abrange o período dos últimos três concursos realizados para provimento de vagas da Capes demonstrou que, entre os anos de 2002 a 2017, 472 novos servidores foram nomeados e entraram em exercício, dos quais 153 optaram de forma voluntária por deixar o cargo, ou seja, falecimentos e aposentadorias foram desconsiderados, conforme Tabela 1.

**Tabela 1 – Histórico de entradas e saídas de servidores**

Ano	Instituição Promotora	Servidores que entraram	Servidores que saíram	% de saídas
2002	Cespe	31	9	29,03%
2008	Cesgranrio	248	88	35,48%
2012	Cespe	193	56	29,01%
Total		472	153	32,41%

Fonte: SIAPE.

### 4.2. Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com ex-servidores da Capes que deixaram a organização voluntariamente nos últimos cinco anos escolhidos por acessibilidade e conveniência, mas separados por sua última diretoria de lotação. Isso impediu que ex-servidores de mesma diretoria fossem entrevistados seguidamente. No entanto, salienta-se que não foram entrevistados servidores nomeados no concurso de 2002, pois, aqueles saíram há mais de cinco anos e não entraram no recorte feito para a coleta de dados.

No total, oito servidores que deixaram a Capes voluntariamente foram entrevistados de uma população de 58 ex-servidores de acordo com o recorte escolhido para essa etapa. Isso representa 13,7%. Durante as entrevistas foram identificados 13 fatores que influenciaram a saída desses servidores: Remuneração, Equilíbrio entre vida e trabalho, Autorrealização, Atividades mecânicas, Ambiente de trabalho, Organização do trabalho, Carga de trabalho, Atuação do setor de GP, Stress, Oportunidade de assumir cargos de chefia ou função gratificada, Oportunidades de treinamento, Divulgação dos objetivos estratégicos e Reconhecimento do trabalho.

Nota-se que a Organização do Trabalho foi a categoria mais recorrente nas entrevistas, com cinco ocorrências, que representa 62,5% da amostra, seguida por Remuneração e Ambiente de trabalho, com quatro ocorrências cada. As categorias Equilíbrio entre vida e trabalho, Autorrealização, Atividades mecânicas, Carga de trabalho e Stress ocorreram três vezes, enquanto as demais ocorreram uma ou duas vezes.

Foi possível constatar que sete dentre os oito entrevistados não eram servidores públicos antes de entrar na Capes, tendo a remuneração e a estabilidade como principais atrativos para entrada no serviço público. Isso se deve, primeiramente, às disparidades de remuneração existentes entre o setor público e a iniciativa privada e, não menos importante, deve-se ao fato de o Brasil, desde 1988, ter enfrentado diversas crises econômicas (1990, 1999, 2005, 2008, 2011-2015). Crises financeiras e econômicas têm impacto tanto nas organizações como nos funcionários. Em tempos de redução de gastos, sob o lema de se "fazer mais com menos", as organizações tem reduzido seus custos. Enquanto na iniciativa privada uma crise financeira esteja diretamente relacionada à demissão de empregados; no setor público, existe uma lógica diferente devido à estabilidade e segurança no emprego (Wynen, & Beeck, 2014).

Ademais, verificou-se que a maioria dos entrevistados não conhecia a organização antes de realizar o concurso e procuraram informações somente antes da prova ou após serem aprovados. Segundo Linhares (2014), em pesquisa feita com Analistas de Planejamento e Orçamento do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, isso se deve à própria realidade dos concursos públicos, pois a falta de periodicidade do concurso pretendido ou a dificuldade de aprovação pode levar os candidatos a entrarem em um cargo alternativo.

Quanto às expectativas com relação à organização e à natureza do trabalho, observa-se que os entrevistados esperavam atividades complexas e diversificadas, bem como a possibilidade de atuar diretamente na execução de políticas públicas de educação. Contudo, em grande parte, essas expectativas não foram correspondidas. Posteriormente, ao serem questionados sobre o processo de chegada à organização, foi informado que houve um processo de ambientação em que representantes de todos os setores da Capes apresentaram as atividades gerais do órgão.

Durante esse processo de ambientação, os novos servidores empossados foram solicitados pelo setor de pessoal a indicarem qual diretoria da Capes gostariam de ir. Muitos deles, no entanto, não foram designados para o setor que haviam indicado, o que provocou uma frustração inicial para esses funcionários.

### 4.3. Questionário

A partir dos dados coletados na entrevista, um questionário foi aplicado aos atuais servidores em exercício na organização juntamente com a Escala de Intenção de Rotatividade. Esse questionário foi aplicado aos servidores que se encontravam no exercício de suas funções na Capes entre os dias 6 e 27 de outubro de 2017 e respondido por adesão. Com o intuito de promover a participação dos servidores, deu-se ampla divulgação da pesquisa, o que resultou em uma amostra de 169 respostas válidas. Essa amostra representa 47,5 % da população total de 356 servidores ativos lotados na instituição.

Para melhor compreensão da amostra, segue descrição dos respondentes:

**Quadro 3 – Caracterização da Amostra**

Sexo	Feminino (54%)
Cargo	Analista em C&T (71%)
Idade	entre 31 e 40 anos (51%)
Estado Civil	Casado(a) (64%)
Possui filhos?	Sim (52%)
Possui cargo de chefia?	Não (78%)
Escolaridade	Especialização (30%)
Tempo de serviço	de 6 a 10 anos (50%)

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que esses funcionários apresentaram média superior (média=3,12; DP=1,31) ao ponto médio da escala de valor (3) de IR. Esse valor evidencia que os servidores que participaram da pesquisa às vezes pensam e têm vontade de deixar a organização, no entanto, raramente planejam essa saída (Tabela 3). Para Mobley (1982), faz-se importante realizar estimativas periódicas dessas intenções e de suas possíveis causas tendo em vista que a intenção de rotatividade precede a saída efetiva.

Utilizando a técnica de análise fatorial, foi possível extrair três fatores (Ambiente Organizacional, Vida Pessoal vs. Profissional e Realização pessoal) coincidentes com os antecedentes de rotatividade já existentes na literatura. São eles:

**Quadro 4 – Variáveis do Fator 1**

<b>Fator 1 – Ambiente Organizacional</b>
Ambiente de Trabalho
Stress
Organização do trabalho
Divulgação dos objetivos estratégicos
Atuação do setor de Gestão de Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 5 – Variáveis do Fator 2**

<b>Fator 2 – Vida Pessoal vs. Profissional</b>
Remuneração
Equilíbrio entre vida e trabalho
Carga de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 6 – Variáveis do Fator 3**

<b>Fator 3 – Realização pessoal</b>
Reconhecimento profissional
Oportunidades de treinamento
Atividades mecânicas
Autorrealização

Fonte: Dados da pesquisa.

## **5. Estruturação do Problema e Desenvolvimento de Ações Viáveis**

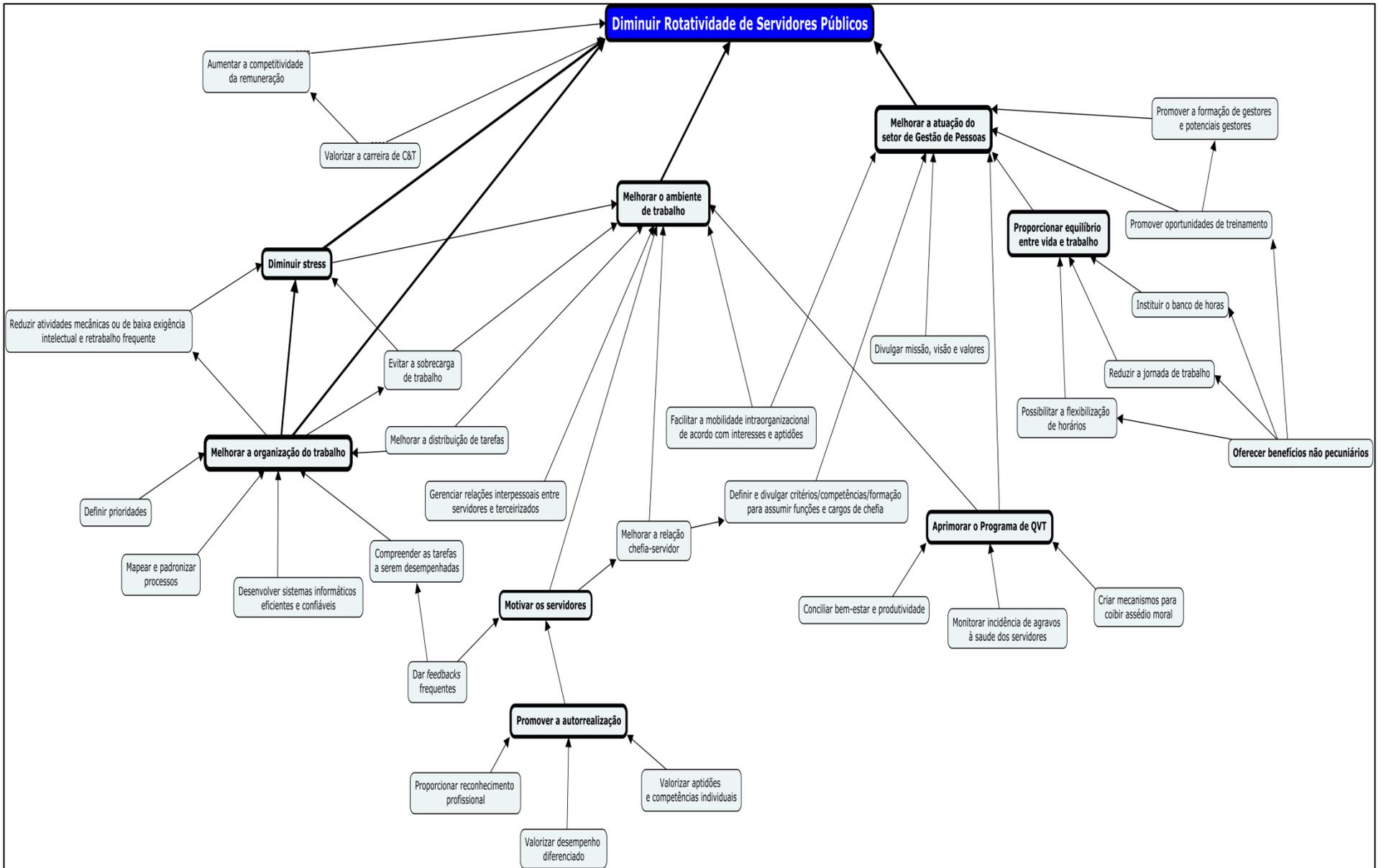
Com vistas a minimizar os efeitos negativos, sejam diretos ou indiretos, que a saída de servidores públicos impõe às organizações, foi construído um mapa cognitivo que apresenta a descrição de alternativas para se reduzir o problema de Rotatividade de Servidores da Capes.

Por meio da Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas (SODA), foram definidas as principais estratégias que devem ser tomadas para que se tente diminuir a rotatividade desses funcionários: Diminuir o Stress por meio da Organização do Trabalho, Gerenciar o Ambiente de Trabalho, Valorizar a carreira de C&T e Melhorar a Atuação do Setor de Gestão de Pessoal.

Dessa maneira, as ações que podem garantir a consecução das quatro estratégias apontadas podem ser organizadas conforme a Árvore dos Pontos de Vista Fundamentais

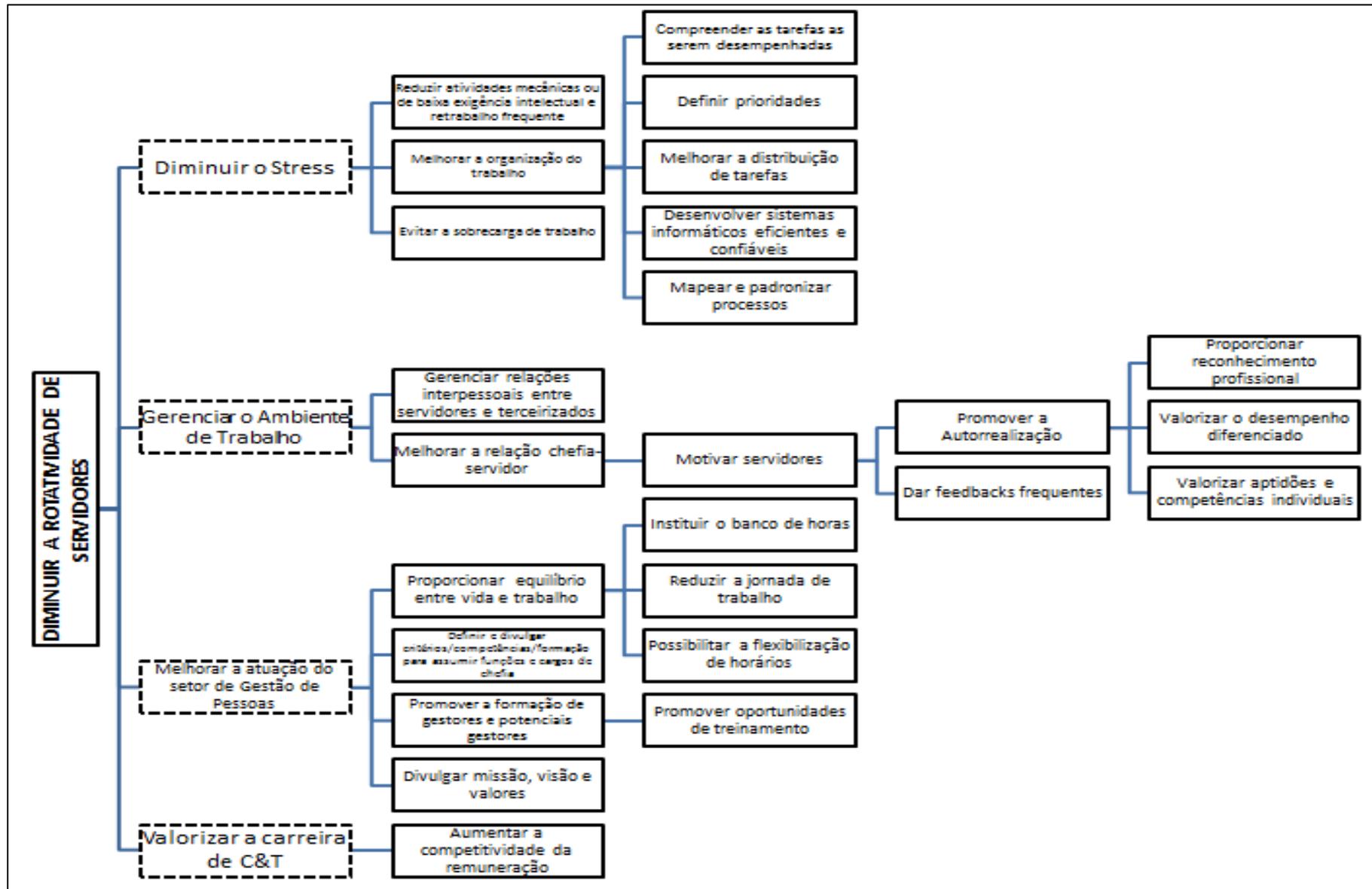
(Figura 5.5). Pode-se observar que os quatro conceitos com linhas tracejadas constituem estratégias para se atingir o objetivo principal. Os conceitos que estão em linha contínua são as ações que devem ser observadas, analisadas e implementadas pelo tomador de decisão, na medida do possível, com o intuito de viabilizar a aplicação de tais estratégias.

Figura 1 – Mapa Cognitivo



Fonte: Próprio autor.

Figura 2 – Árvore dos Pontos de Vista Fundamentais



Fonte: Próprio autor.

## Referências

- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes da Intenção de Rotatividade. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71-93.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70.
- 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.
- Bertelli, A. M. (2007). Determinants of bureaucratic turnover intention: evidence from the Department of the Treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 235-258.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees? *American Review of Public Administration*, 38 (2), 149-166.
- Campbell, J. W., & Im, T. (2016). PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role? *Review of Public Personnel Administration*, 36(4), 323–346.
- Campos, C. V. de A., & Malik, A. M. (2008) Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública - RAP*, 42(2), 347-368.
- Cavalcante P. L. C., Camões, M. R. S., & Knop, M. N. H. (2015). Burocracia de médio escalão nos setores governamentais: semelhanças e diferenças. In: Cavalcante & Lotta. *Burocracia de Médio Escalão: perfil, trajetória e atuação*.
- Chang, W. A., Wang, Y., & Huang, T. (2013). Work Designed-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Cordeiro, J. P. (2012). A dimensão motivacional das praticas de gestão de recursos humanos: Gestão das remunerações e desenvolvimento de carreiras. Vila Real, Portugal: *XXIIas Jornadas Lusoaspanholas de gestão científica*.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hom. P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566-585.

- 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*, 50(1), 17-39.
- Kock, J. J., & Steers, R.M. (1978). Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Lambert, E. G. (2001). To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover. *American Journal of Criminal Justice*, 26(1), 61-76.
- Lambert, E. G., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 34, 96-118.
- Maslow, A. H. (1997). *Motivation and Personality* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Norstrand.
- McGregor, D. (1980). *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Moynihan, D.P., & Pandey, S.K. (2008). The ties that bind: social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227.
- Palombino Primo, P.; Oliva, E. C. & Kubo, E. K. M. (2014). Gestão Estratégica de Pessoas Para Pesquisadores em Administração nas Universidades Privadas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 20(2), 371-396.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Man Power*, 22, p. 600-624.
- Robbins, S.P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Siqueira, M. M. M, Gomide Jr, S., Moura, O. I., & Marques, T. M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. São Paulo: XXVI Congresso Interamericano de Psicologia.
- Siqueira, M. M. M; Gomide Jr, S.; Moura, O. I.; Marques, T. M. (2014). A Intenção de rotatividade. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wright, B., & Davis, B. (2003). Job satisfaction in the public sector — the role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33, 70-90.

Wynen, J., & Beeck, S. O de. (2014). The Impact of the Financial and Economic Crisis on Turnover Intention in the U.S. Federal Government. *Public Personnel Management*, 43(4) 565– 585.

Zeffane, R.M. (1994) Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Manpower*, 15, 22-38.