

ASPECTOS MOTIVACIONAIS E A REDISTRIBUIÇÃO DE CARGOS: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ

Eliete Monteiro de Souza¹

Iracema Balieiro dos Santos²

Maria do Carmo Dalmácio Rodrigues³

*Erick Franck Nogueira da Paixão

RESUMO

Distante dos ordenamentos administrativos de caráter, sobretudo, jurídico, as formas e estratégias de desenvolvimento da gestão pública perpassam pela motivação dos servidores públicos e pela rotatividade de mão de obra especializada. Nesse sentido, considerando a motivação como o interesse subjetivo para realização de uma ação com intensidade variável e que, portanto, a mesma gera um impacto na qualidade dos serviços oferecidos, buscou-se analisar os aspectos motivacionais que envolvem os processos de Redistribuição dos servidores vinculados ao Campus Marco Zero da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP). Para alcançar os objetivos estabelecidos no estudo, optou-se por uma abordagem do tipo quanto-qualitativa, com abordagem descritiva, e pesquisa de campo com uso de questionários. Considerou-se para a análise o número total de 200 servidores, entre técnicos administrativos e docentes. Os resultados apontaram para a necessidade de maiores investimentos em termos de gestão da motivação dos servidores.

Palavras-Chave: Administração Pública. Redistribuição. Aspectos Motivacionais.

¹ Graduanda no curso de Bacharelado em Administração Pública - EAD, da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP. Email: elimonteiro@hotmail.com.

² Graduanda no curso de Bacharelado em Administração Pública - EAD, da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP. Email: iracema@unifap.br.

³ Graduanda no curso de Bacharelado em Administração Pública - EAD, da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP. Email: carminha_ap@hotmail.com.

*Orientador: Prof. Me. na Universidade Federal do Amapá - UNIFAP. Email: erickfranck@unifap.br, <http://lattes.cnpq.br/8823534055876352>

1 INTRODUÇÃO

Com a atual mudança no ambiente de trabalho, das modificações nas estruturas e gestão das organizações, em razão da globalização e das crises político-econômicas, uma nova geração de pessoas à procura da estabilidade e melhores salários no serviço público – o que naturalmente provoca uma grande demanda em busca dos cargos existentes entre os diversos órgãos públicos brasileiros.

Os concursos públicos em nível nacional têm oportunizado candidatos aos cargos públicos com vagas, que por vezes, são distantes do domicílio de origem destes. Assim, as sucessivas buscas por estes cargos públicos justificam a migração de pessoas dos mais diferentes estados do país, para as mais diversas regiões provocando o deslocamento considerável de indivíduos à procura da almejada estabilidade financeira.

Diante deste quadro, é comum constatar a ocorrência de candidatos ao serviço público que investem em cargos públicos apostando desde logo, na utilização de mecanismos de retorno que por vezes, desencadeiam a desestabilização dos recursos humanos das instituições públicas receptoras desses ‘novos servidores’ – dentre esses mecanismos, os conduzidos pelo processo de redistribuição de cargos.

Por outro lado, as instituições públicas precisam lidar cotidianamente com servidores desmotivados pelos diversos motivos e fatores e no que compete a necessidade constante de pessoal que influencie diretamente na qualidade dos serviços oferecidos. Desse modo, a gestão de pessoas no setor público mantém dificuldades em gerir os servidores, tanto na promoção de sua missão organizacional para o alcance de suas metas, quanto no desenvolvimento de pessoas, em conformidade com a constituição e o ambiente onde esta inserida.

Diante do exposto, buscando analisar os aspectos motivacionais que envolvem os processos de Redistribuição de servidores públicos lotados no Campus Marco Zero, da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), a presente pesquisa se justifica não apenas pela relevância que o tema reflete para a instituição, mas, sobretudo, pela necessidade de aprofundamento acerca do assunto.

O estudo encontra-se dividido em três grandes partes: (a) o Referencial Teórico, o qual apresenta a temática sob a perspectiva de conceitos já trabalhados por outros pesquisadores e as características expressas em lei quanto às formas de rotatividade de cargos em ambiente público, bem como dos procedimentos necessários para a ocorrência da mesma; (b) Procedimentos Metodológicos, o qual apresenta a área pesquisada e os meios utilizados para

se realizar a pesquisa; e (c) Pesquisa de Campo e Análise, que apresenta o tratamento dos dados obtidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Administração Pública: Universidades

No que concerne às características adquiridas ao longo da história, há que se afirmar que a administração do setor público difere da praticada no setor privado, sobretudo no tocante à gestão de pessoas (ALMEIDA; MEIRELES, 2015), haja vista que, à medida que uma organização precisa de pessoas para se manter, estas, por sua vez, precisam de organizações para suprir suas necessidades e organizar a sociedade. Neste sentido, Robbins (2002) descreve que:

[...] um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever esse desafio é diversidade a da força de trabalho. Enquanto a globalização se concentra nas diferenças entre pessoas de diferentes países, a diversidade da força de trabalho focaliza as diferenças entre as pessoas em um determinado país (p. 15).

Assim, ao considerar tais diferenças, verifica-se que se torna cada vez mais importante e exigente a postura e atuação dos gestores públicos, uma vez que no Brasil a Administração Pública ainda passa por diversas transformações as quais, dia após dia, apresentam novas propostas e tentativas de institucionalizar novas formas de gestão (FADUL; SILVA, 2008); principalmente quando considerado o ambiente público administrativo universitário, responsável por agregar no mesmo ambiente, pessoas com as mais diversas culturas e diferenças.

Ao definir Universidade, o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996) dispõe que estas são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por possuir: (a) produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; (b) um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; (c) um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

No Brasil, as universidades federais fazem parte da Administração Pública indireta sob a forma de fundações públicas ou autarquias. Nestas, o quadro funcional federal é composto

principalmente, por servidores públicos técnico-administrativos e docentes. Tais servidores são regidos pelo regime jurídico disposto na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990) que contém as principais diretrizes que orientam a atuação da área de gestão de pessoas nas universidades, e são supervisionados e gerenciados pelo SIPEC⁴.

De maneira ampla, Di Pietro (2007) define Servidor Público como sendo um termo utilizado para se referir a pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.

Ao contrário do que ocorre nas relações contratuais privadas, Mello (1991) descreve que o servidor público brasileiro apresenta características específicas, tais como: se tratar sempre de pessoa física e nunca pessoa jurídica; a existência de relação de trabalho com o Estado ou demais entidades públicas vinculadas ao mesmo, seja por administração direta, indireta, autárquica ou fundacional; manter uma relação de trabalho de natureza profissional e de caráter não eventual, configurando um vínculo de dependência.

No entanto, para além da burocracia que envolve as fases que antecedem a investidura em um cargo público, Pires (2005) considera que o grande desafio está em se criar meios eficientes de se avaliar o desempenho dos servidores públicos, identificando e realçando as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato, para que estes possam conduzir e desempenhar suas funções com motivação em suas carreiras, evitando posteriores perdas ao quadro público.

2.2. Aspectos motivacionais e serviço público: breves considerações

Para que se faça cumprir o princípio da eficiência e o alcance dos resultados planejados, tal como em uma empresa privada, a Administração Pública depende do impacto das relações de trabalho e do perfil do seu servidor – logo, é de vital importância que este se encontre motivado para desenvolver as atividades inerentes a seu cargo.

Segundo Maximiliano (2004), a palavra motivação é derivada do latim *motivus*, *movere* que, em seu sentido original, se fundamenta pelo processo no qual o comportamento é ‘incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão’. Seguindo esta

⁴ Regulamentado pelo Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970 (BRASIL, 1970), o Sistema de Pessoal Civil (SIPEC) é responsável pela formulação de diretrizes, orientação normativa, coordenação, supervisão, controle e fiscalização específica de assuntos relativos ao pessoal civil do Poder Executivo no âmbito da Administração Pública Federal direta, suas autarquias, inclusive as em regime especial e fundações públicas.

perspectiva, é possível encontrar na literatura administrativa diversos estudos que buscaram conceituar e relacionar o termo ‘motivação’ e suas aplicações no ambiente de trabalho.

Deste modo, Motta (1998) entende motivação como o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa; Vergara (2007) define motivação como sendo um produto não acabado, onde o mesmo tem a capacidade de se configurar a cada momento, no fluxo permanente da vida que tem continuidade e está dentro de nós; Gil (2010), de maneira mais simplificada, afirma que a motivação pode ser entendida como o principal combustível de uma organização, é a força que estimula as pessoas a agir. Para o presente estudo considerou-se a perspectiva de Bergue (2010), que definiu o termo ‘Motivação’ como o interesse de uma pessoa para a ação, um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, decorrente de uma necessidade ou estado de satisfação.

Ao vincular a motivação e o ambiente de trabalho, Aquino (1989) observou que:

[...] a motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a ‘gasolina’ interior para se enfrentarem os desafios da função e da organização. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados. [...] A motivação no trabalho não é abstrata e tem raízes na organização, no ambiente externo e no próprio indivíduo. Uma pessoa motivada é produto dessas condições (p. 239).

Se considerada tal perspectiva, nota-se que, para que o servidor se mantenha motivado, antes é de fundamental importância que este inicialmente se identifique com a organização – o que remete necessariamente ao “gostar de sua missão, de seus valores e de considerá-la importante para a comunidade e para o país” (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p. 101).

Neste sentido, Bergamini e Coda (1995) compreendem que, justamente pelo fato da motivação no trabalho ter raízes no indivíduo, os motivos que interferem na motivação podem ser externos, derivados do ambiente organizacional ou mesmo na própria situação do país e do mundo em determinado momento. Assim, para Goleman (1999), a motivação energiza as pessoas, mas não as empurrando na direção certa, como se fossem mecanismos de controle, e sim satisfazendo suas necessidades humanas básicas de realização, transmitindo a elas a sensação de integração através de um sentimento de controle sobre a própria vida e a capacidade de corresponder aos seus ideais.

Diante desta afirmativa, observa-se que a motivação é o insight para a ação, e a partir daí o ser humano busca satisfazer suas necessidades (MASLOW, 1996). Logo, de acordo com

Robbins, Judge e Sobral (2010), a motivação também pode ser definida como processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Não obstante, Robbins (2002) ressalta que o grau de satisfação com a organização é um fator que afeta diretamente o desempenho do funcionário e conseqüentemente o da organização, pois organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos.

No entanto, Crewson (1997) e Houston (2000) ressaltam que, apesar da semelhança na origem da motivação, os servidores públicos têm expectativas diferentes em comparação aos empregados de empresas privadas, bem como motivos e valores diferenciados. Desse modo, Somoggi (1999) alerta para a corriqueira espera de injeções de ânimo existente dentro das instituições, o que segundo o autor é um grave equívoco, haja vista que para que se cumpra a eficiência esperada, é natural que se exija certo esforço do trabalhador para o alcance das metas. Por outro lado, Dias (2010) entende que, apesar da motivação implicar fatores individuais, não há como o assunto ser tratado e pensado sem se considerar as características da gestão na figura das chefias, pois estas devem ter atributos de liderança e saber desenvolver suas percepções sobre as pessoas e fontes de motivação, com vistas a minimizar a propensão do servidor sair do seu posto de trabalho e comprometer toda uma estrutura funcional.

2.3. Rotatividade no serviço público: Redistribuição de cargos

Para desenvolver as funções inerentes a cada setor de maneira eficiente, não basta apenas que a Administração Pública possua recursos financeiros e tecnologia avançada, mas, sobretudo, que possa contar com pessoas qualificadas que se comprometam com o serviço a ser desempenhado e que almejem o desenvolvimento do setor (ECKERT et al., 2011), haja vista que nem mesmo a tão venerada estabilidade garantida por lei consegue segurar todos os aprovados em concurso público: há quem abra mão das benesses do Estado para montar o próprio negócio, encarar a iniciativa privada ou mesmo voltar a estudar (AMORIM; COSTA, 2014). Para tanto, toda e qualquer perda de força de trabalho especializada, seja ela temporária ou não, pode influenciar no desempenho total de um órgão, tanto no ambiente de trabalho quanto na visão exterior da mesma, favorecendo a possibilidade de improdutividade.

Quanto a este tema, Siqueira et al. (2012) apontam que ainda existem poucos estudos sobre a chamada *rotatividade*⁵ de servidores públicos no Brasil, principalmente quando realizados em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Convém ressaltar, no entanto, que o conhecimento sobre as possíveis causas da saída de trabalhadores permite a revisão dos processos de organização, de maneira que se identifiquem possíveis falhas na gestão, bem como os custos relacionados aos processos (ECKERT et al., 2011).

No âmbito da Administração Pública brasileira, o fenômeno da movimentação de pessoal pode ser dividido em duas vertentes básicas: movimentação externa (rotatividade), relacionada aos desligamentos da instituição por redistribuição, exoneração, aposentadoria ou falecimento; e movimentação interna (mobilidade interna), chamada na área pública de remoção, “o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede” (BRASIL, 1990, art. 36).

Siqueira e Alves (2014) afirmam que no serviço público brasileiro, os casos de rotatividade podem acontecer em geral de duas formas: solicitada pelo servidor (voluntária); e quanto por interesse da Administração (involuntária), sendo este último por meio do remanejamento, da redistribuição, da cessão, etc. Cabe ressaltar, contudo, que mesmo quando a iniciativa parte do servidor faz-se necessária uma autorização prévia da administração superior.

A rotatividade no serviço público é elevada, não apenas em relação à entrada e saída de servidores da carreira por meio de concurso público, mas também por remoção para outros setores dentro da própria instituição de ensino onde estão lotados, ou por redistribuição para outras instituições de ensino – o que tende a prejudicar mais as instituições públicas, pois o desligamento causa a perda de grandes talentos que por vezes, impacta diretamente na qualidade dos serviços oferecidos.

Assim, entre as formas de deslocamento de cargos públicos descritos na Lei 8.112/90, observa-se que em seu art. 37, a mesma define por Redistribuição, o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do Sistema de Pessoal Civil – SIPEC (BRASIL, 1990).

No entanto, Siqueira e Alves (2014) acrescentam que para se configurar a rotatividade de servidores nos moldes da Redistribuição prevista em lei, antes se faz necessário atender as seguintes especificidades descritas na lei: o interesse da administração, a equivalência de

⁵ Também denominada de *turnover*, a rotatividade de pessoal é o termo utilizado para o fenômeno que envolve o fluxo de entrada e saída de trabalhadores em uma organização. (FERREIRA; FREIRE, 2001).

vencimentos entre os cargos movimentados; a manutenção da essência das atribuições do cargo; a vinculação entre os graus de responsabilidade e complexibilidade das atividades a serem desenvolvidas; o mesmo nível de escolaridade; a especialidade ou habilitação profissional; a compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade. A Redistribuição pode ocorrer também por *ex officio*, seja por necessidade de ajustes de lotação, força de trabalho, reorganização, extinção ou criação de órgãos (BRASIL, 1990; SIQUEIRA; ALVES, 2014).

Como tentativa de orientar e disciplinar os procedimentos relativos à redistribuição, o Ministério de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) publicou as Portarias nº 57, de 14 de abril de 2000 (MPOG, 2000) e nº 79, de 28 de fevereiro de 2002 (MPOG, 2002). Tais portarias em conjunto com o Ofício-Circular nº 07/SRH-MP, de 17 de abril de 2000 (MPOG, 2000), também emitido pelo MPOG delegam competência aos demais Ministros de Estado para efetivarem as redistribuições no âmbito de suas pastas; informam que a redistribuição deve ser utilizada como um instrumento de política de pessoal voltado para o ajustamento e/ou redimensionamento da força de trabalho dos diversos órgãos e reforçam que tal instituto deve ser subordinado ao estrito interesse da Administração Pública; e determinam que a redistribuição de cargo ocupado ou vago somente poderá ser efetivada se houver, como contrapartida, a redistribuição de um cargo efetivo, ocupado ou vago, do mesmo nível de escolaridade.

Frente a este cenário de atos legais que distribui a temática em diversos documentos, Oliveira (2015) compreende que se estabeleceu a possibilidade de dúbia interpretação conforme a conveniência do agente público, o que certamente interfere na compreensão e aplicação correta da lei e que pode ser facilmente confundido e aplicado como o instituto da Transferência, revogado pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997 (BRASIL, 1997).

Assim, considerando as possibilidades descritas em Lei e, baseando-se no princípio da eficiência, ressalta-se a importância da integração de estratégias de autonomia, responsabilidade, comunicação e gestão de espaços organizacionais para aprendizagem nas organizações, como uma forma de propiciar o desenvolvimento de competências e favorecer a permanência de profissionais motivados em seu ambiente de trabalho – o que por natureza impõe a necessidade de estudos que ressaltem a relação existente entre servidor público/administração para que melhor se defina os planos e ações a serem implementados na instituição.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Caracterização da área de estudo

A presente pesquisa utilizou como lócus receptor da pesquisa a Universidade Federal do Amapá – UNIFAP. Segundo seu Plano de desenvolvimento Institucional 2015-2019 (UNIFAP, 2015), historicamente a instituição de ensino pública iniciou suas atividades em 1970, como Núcleo Avançado de Ensino (NEM), vinculado à Universidade Federal do Pará (UFPA) e inicialmente ofertava aproximadamente 500 vagas voltadas para o campo do magistério (licenciatura curta) – implantando, assim, o ensino superior no Amapá.

Na década de 1990, através do Decreto n.º 98.997, de 02 de março de 1990, publicado no Diário Oficial da União n.º 43, de 05 de março de 1990, nos termos da Lei n.º 7.530, de 29 de agosto de 1986, criou-se, de fato, a Fundação Universidade Federal do Amapá, autorizada pelo Poder Executivo, tendo seu estatuto aprovado pela Portaria Ministerial n.º 868/90, de acordo com o Parecer n.º 649/90-SESU, aprovado em 09 de agosto de 1990 e publicado na Documenta MRC n.º 35, tornando-a uma Instituição de Ensino Superior (IES) mantida pela União (UNIFAP, 2015).

Deste modo, a instituição possui autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Em seu artigo 3º, o Regimento Geral da UNIFAP estabelece que a mesma tenha por objetivos e funções:

- I - ministrar o ensino, que é indissociável da pesquisa e extensão;
- II - desenvolver as ciências, as letras e as artes;
- III - prestar serviços a entidades públicas e privadas e à comunidade em geral e;
- IV- promover o desenvolvimento nacional, regional e local (UNIFAP, 2015).

Atualmente a universidade desenvolve programas e projetos de ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão com o objetivo de contribuir para a cidadania e o desenvolvimento nacional e amazônico na qual está inserida.

Em relação à graduação, no campus Marco Zero do Equador, localizado na capital amapaense, a instituição possui 26 cursos de graduação distribuídos em 07 Departamentos Acadêmicos, conforme as áreas de atuação dos cursos. Já no campus Binacional do Oiapoque, localizado no município do Oiapoque, são 08 graduações. O campus de Mazagão possui 02 cursos de graduação e o de Santana, apenas um (UNIFAP, 2015).

Ao todo, a Universidade Federal do Amapá congrega atualmente cerca de seis mil acadêmicos, entre cursos de graduação e pós-graduação distribuídos em quatro campi em

funcionamento. Em seu quadro de servidores, possui quinhentos e vinte e oito professores e quatrocentos e quarenta e oito técnicos, totalizando o número de novecentos e oitenta e um servidores.

Segundo dados da própria instituição, os campi do Marco Zero do Equador (Macapá), Santana, Mazagão, Laranjal do Jari e Binacional do Oiapoque têm o potencial de beneficiar cerca de 576.949 pessoas, correspondendo aproximadamente 86% da população do estado do Amapá. Somando-se os municípios nos locais onde a instituição possui estrutura física, o total de habitantes atingidos chega a 597.581, ou seja, cerca de 89% da população amapaense (UNIFAP, 2015).

3.2. Tipo de Pesquisa

Para alcançar os objetivos estabelecidos no estudo, optou-se por uma abordagem do tipo quanto-qualitativa, com abordagem descritiva. Baseada na perspectiva de Lakatos e Marconi (2006), a opção pelo modelo quantitativo como forma de condução metodológica deu-se pela compreensão de que este tipo de pesquisa supôs o ‘contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está investigada através de um trabalho intensivo de campo’.

Em relação à abordagem qualitativa, Freitas e Muniz (2008) descrevem que esta é baseada na análise de conteúdos e se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem.

Quanto à abordagem descritiva adotada como método auxiliar, Lüdke e André (1986), afirmam que tal método tem como objetivo principal a descrição de algo que relata como ocorrem certos fenômenos ou como se comporta certas variáveis em determinadas situações.

O uso de tais métodos permitiu a investigação de um grande número de servidores da IES pesquisada (cerca de 20% do número total de servidores da instituição) de maneira matematicamente precisa, sem, contudo, deixar de dar notoriedade às perspectivas subjetivas dos servidores. Os resultados obtidos por tais métodos permitiram significativa reflexão quanto à temática abordada pela pesquisa.

Associado aos métodos descritos acima, efetuou-se também pesquisa do tipo bibliográfica que acompanhou todas as fases do estudo, utilizando-se de artigos científicos, livros, teses e dissertações acerca da temática abordada, utilizando-se como palavras-chave os termos “Administração Pública; Redistribuição; Motivação no ambiente público”.

3.3. Sujeitos da pesquisa

Como sujeitos investigados, considerou-se uma amostra composta por 200 servidores públicos, dividida entre técnicos administrativos e docentes. Para a presente pesquisa considerou-se servidores atuantes no exercício de suas respectivas funções, lotados no Campus Marco Zero da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP.

3.4. Instrumento de Coleta

Segundo Lakatos e Marconi (2006), o questionário é um instrumento essencial para a investigação social, cujo sistema de coleta consiste em basicamente obter informações diretamente do entrevistado. Para tanto, como instrumento de coletas dos dados foram utilizados questionários com perguntas abertas e fechadas, de múltipla escolha, todas referentes ao tema abordado. Os mesmos se encontravam macrodivididos em: origem e identificação do servidor (questões de 01 a 05), abordagem dos aspectos motivacionais e de redistribuição (questões de 06 a 11).

Como a temática proposta, bem como o objeto de estudo envolve um tema considerado no campo específico do Direito Administrativo e, sobretudo, por existir divergências jurídicas quanto às formas como tem se desenvolvido o Instituto da Redistribuição em algumas entidades públicas, considerou-se importante a realização de pré-testes do instrumento utilizado em campo sobre as questões concernentes. Para tanto, antes de ir a campo foram aplicados exemplares dos modelos a serem utilizados a cinco especialistas e/ou conhecedores da temática vinculados à própria IES e, realizados os ajustes apontados como necessários para evitar dicotomias no entendimento dos investigados. Os mesmos foram desconsiderados na contabilização do resultado final obtido.

3.5. Tratamento dos dados

Os dados obtidos foram organizados e analisados no programa *Microsoft Office Excel 2010*, no qual foram construídos as tabulações e gráficos que subsidiarão a análise das informações identificadas e o cruzamento destas, com a literatura levantada concernente ao tema em questão, a fim de melhor embasar tais reflexões.

4 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE

A busca pela satisfação é um sentimento inerente às pessoas, independente de classe social, cor, idade, sexo e outros fatores que as distinguem na sociedade (BERGAMINI, 1997). Neste sentido, a partir dos dados levantados considerou-se o total de 200 servidores investigados, organizados segundo o perfil de categoria/cargo investido na instituição, idade e naturalidade, estado civil, escolaridade e tempo de vínculo com a universidade e lotados no Campus Marco Zero, localizado na cidade de Macapá/AP.

Entre os investigados, apurou-se a prevalência de Técnicos Administrativos (64%) em detrimento dos cargos de Docentes (36%), com idades entre 22 anos (menor idade) e 66 anos (maior idade identificada), distribuídas segundo a Tabela 01.

Tabela 01 – UNIFAP/ Campus Marco Zero: Idade do Servidor Público

Até 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	Mais de 60 anos
25%	33%	24%	18%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

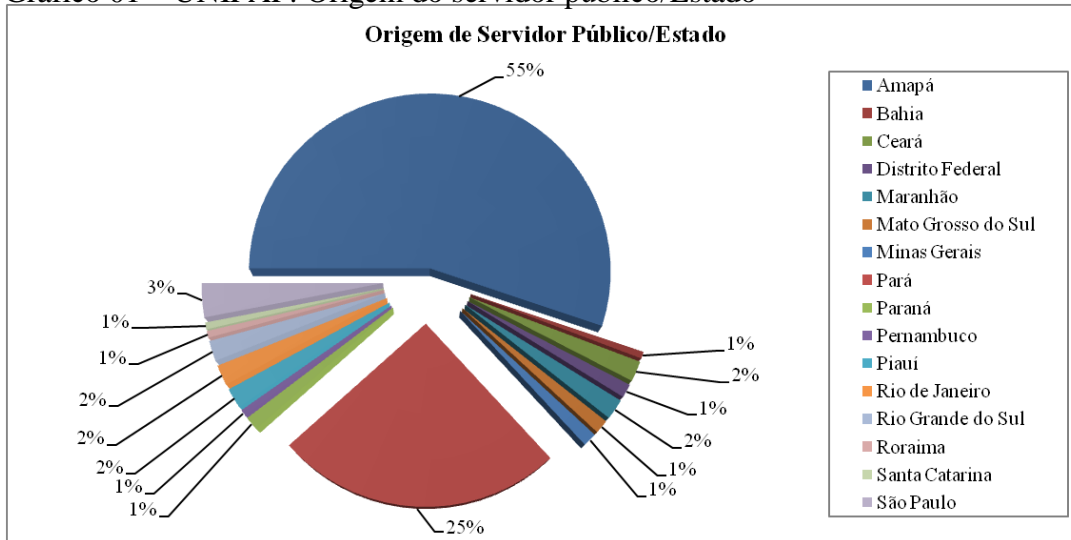
Quanto à variação de idade identificada em ambientes de trabalho, Soares (2007) considera as mesmas como estágios geracionais de maturidade, onde os indivíduos mais jovens são por vezes, excluídos por adultos de idade intermediária e/ou mais velhos, até que se tornem socialmente maduros e prontos para substituir a geração sênior, em termos de liderança e comando.

Um dos aspectos interessantes dessa perspectiva é a ideia de que as gerações são moldadas através das interações que estabelecem com outras gerações, resultando, portanto, numa espécie de preparação da geração de servidores posterior. Contudo, seguindo esta mesma perspectiva, é possível que haja conflitos a serem mediados entre as faixas etárias identificadas, que dependerão, sobretudo, da forma de condução e gestão das chefias no ambiente de trabalho.

Em referência a origem dos servidores públicos investigados pela pesquisa, verificou-se que os mesmos são oriundos das cinco regiões geográficas do país, distribuídos da seguinte maneira: Região Norte, 81%; Região Nordeste, 7%; Região Sudeste, 6%; Região Centro Oeste, 2%; e Região Sul, 4% dos entrevistados. Além dos servidores brasileiros identificados pelo estudo, os resultados consideraram também as respostas de dois servidores públicos estrangeiros naturais do Peru, investidos em cargos de docentes da Universidade Federal do Amapá.

Quanto à naturalidade dos mesmos, o estudo apontou prevalência de servidores naturais dos estados do Amapá (55%) e do Pará (25%) em relação a outros estados brasileiros – conforme distribuição exposta no Gráfico 01.

Gráfico 01 – UNIFAP: Origem do servidor público/Estado



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Observa-se que os dados convergem com o objetivo proposto no Plano de Desenvolvimento Institucional da instituição (UNIFAP, 2015) ao promover o fomento regional e local, seja através da absorção de mão de obra local, seja através da natureza da instituição ao executar programas e projetos de ensino, pesquisa e extensão que visam contribuir para o desenvolvimento nacional e amazônico.

Quanto ao estado civil, observa-se na Tabela 02 que se identificou a prevalência de servidores que mantêm relações conjugais distribuídos nos moldes sociais da união estável (23%) ou do casamento (35%), em relação a servidores solteiros (37%) e divorciados (5%).

Tabela 02 – UNIFAP/ Campus Marco Zero: Estado Civil

Solteiros	Casados	União Estável	Divorciado
37%	35%	23%	5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Ao se indagar o número de servidores que possuem filhos, a pesquisa constatou que 59% dos servidores investigados possuem filhos, enquanto que 41% não. O estudo não levou em consideração o número de filhos por servidor, por se considerar configurado o núcleo familiar a partir do número mínimo de um filho.

A avaliação de constituição do núcleo familiar dos colaboradores é de salutar importância, pois segundo Guevara, Zanin e Rodrigues (2016), a partir deste contexto surge o medo da perda dos benefícios advindos com as relações de trabalho, provocando nos indivíduos o exercício desenfreado da competitividade e aumentando a disponibilidade ao tempo do trabalho – o que certamente interfere na motivação no ambiente de trabalho.

Verificou-se também que 55% dos servidores investigados foram investidos em seus respectivos cargos a um período de até cinco anos; enquanto que 14% mantêm vínculo de serviço com a instituição por um período entre seis a dez anos; e 31% desenvolvem suas atividades na IES por um período superior a dez anos. Essa variação no período de vínculo dos servidores pode ser encarada como reflexo do crescimento e expansão estrutural que a UNIFAP vem passando, principalmente na última década com a realização de concursos para composição de diversas áreas.

Em relação ao nível de escolaridade, constatou-se que os servidores investigados, em sua maioria, possuem o Ensino Superior (88%), 11% possuem o Ensino Médio, enquanto que 1% dos servidores possui apenas o Ensino Fundamental – o que de certa maneira evidencia o investimento realizado pela instituição em profissionais cada vez mais capacitados.

Quanto a esta característica, (COSTA et al, 2009) ressaltam que a eficiência da gestão pública nos serviços prestados perpassa pela busca de capacitação técnica e humana dos servidores – o que é possível se notar pelo estímulo oferecido pelo próprio governo federal em forma de investimentos na formação e capacitação de servidores públicos, como por exemplo nos Programas de Qualificação dos Servidores Públicos (SANTIAGO; VILAS BOAS, 2009).

Tabela 03 – UNIFAP/Campus Marco Zero: Perfil de Servidor Público

Origem/Região	Média de Idade	Estado Civil	Filhos	Tempo de Vínculo	Escolaridade
Norte (81%)	39 anos	Em relação conjugal (58%)	Com filhos (59%)	Até 05 anos (55%)	Ensino Superior (88%)

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Dessa forma, baseado nos dados expostos na Tabela 03, infere-se que o atual perfil dos servidores públicos da Universidade Federal do Amapá, lotados no Campus Marco Zero, possuem características consideradas competitivas no mercado de trabalho, tanto no que concerne ao grau escolar de formação, quanto na idade e núcleo familiar ideal, pois segundo

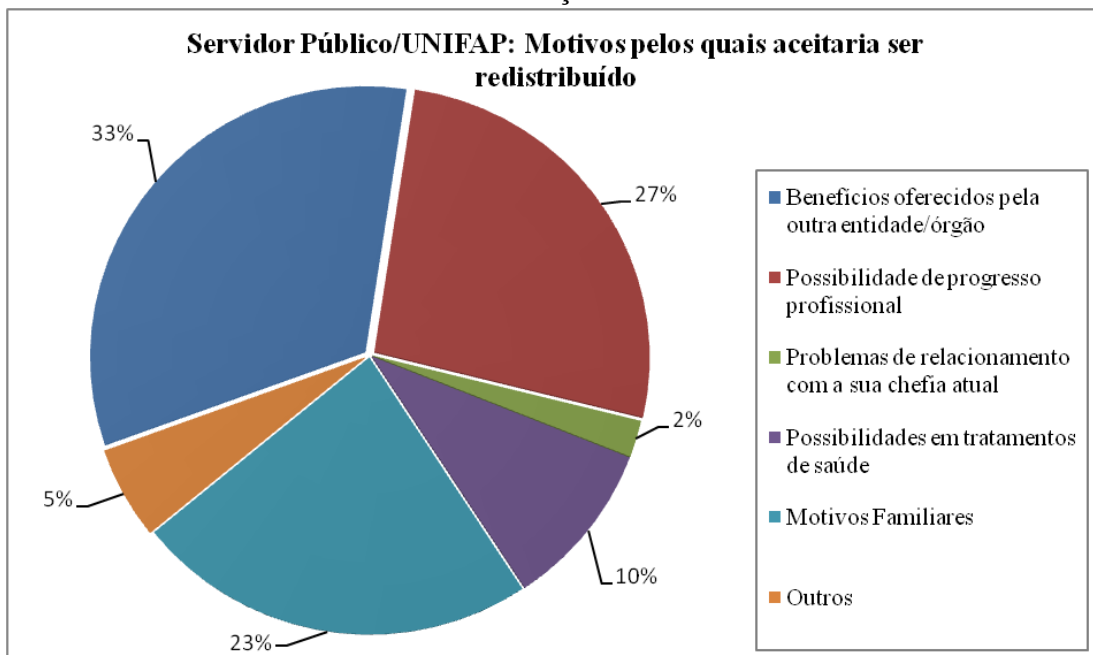
Soares (2007), são os referidos colaboradores que mais valorizam o fato de terem um trabalho útil.

Quando questionado se consideram a UNIFAP uma instituição boa para se trabalhar, 94% dos entrevistados afirmaram que sim, enquanto somente 6% disseram não. À primeira vista os resultados podem apontar para um falso cenário positivo generalizadamente motivacional, no entanto os resultados das respostas posteriores indicam a necessidade de maior atenção em alguns pontos específicos.

Deste modo, quando questionados se, considerado o interesse da Administração Pública, aceitariam executar as atribuições de seu cargo atual em outro órgão/entidade do mesmo Poder, mesmo que em outro estado, 80% dos servidores públicos interrogados foram categóricos ao afirmar que sim, enquanto que 20% dos entrevistados refutaram a ideia proposta.

Contudo, quando projetado um cenário de perspectivas de ‘ganhos’ e/ou vantagens pessoais decorrentes da Redistribuição de seus cargos, todos os servidores entrevistados assinalaram positivamente para a perspectiva proposta. Assim, o Gráfico 02 apresenta a configuração de respostas dos servidores quando interrogados acerca dos motivos que os levaria a aceitar desenvolver as atribuições de seu cargo atual em um órgão/entidade do mesmo Poder:

Gráfico 02 - UNIFAP: Motivos/Redistribuição de servidores



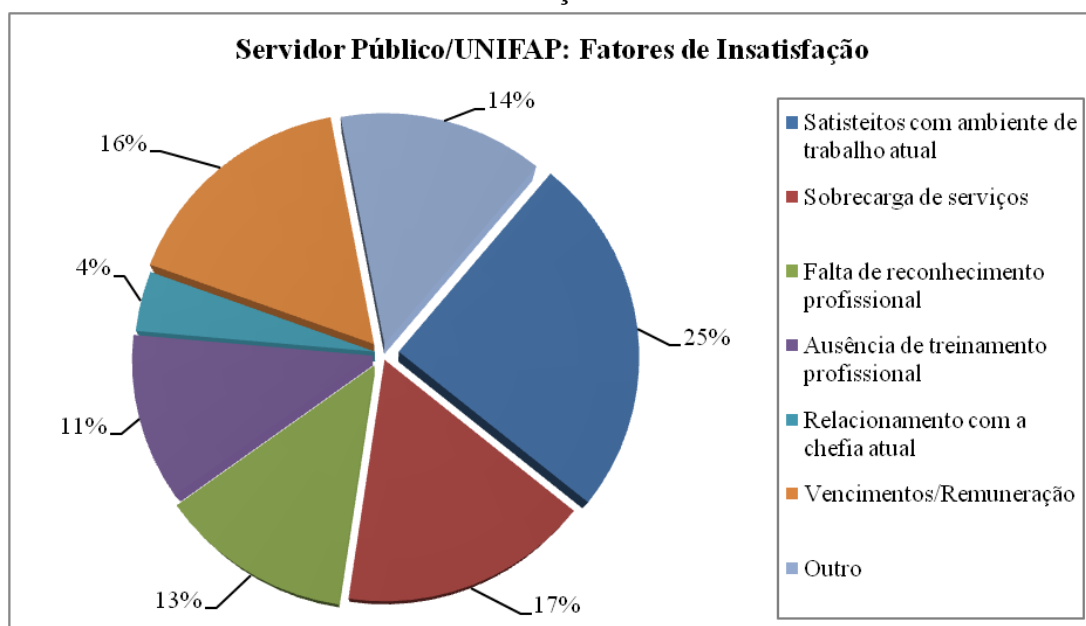
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Nota-se, portanto, que a maioria dos servidores averiguados (33%) apontou os benefícios oferecidos por outra entidade ou órgão público de mesmo poder, como motivos para aceite do processo de redistribuição; bem como os demais servidores apontaram outros motivos que os levariam à afirmativa para o cenário proposto – o que acaba por corroborar a perspectiva de Martinez e Paraguay (2003) que afirmam que o trabalho tem papel importante para os indivíduos na medida em que seus aspectos psicossociais favorecem ou dificultam a satisfação das suas necessidades.

Convém lembrar que um dos motivos que acarretam a rotatividade no ambiente público diz respeito às expectativas irreais criadas durante o processo de recrutamento, ou seja, a expectativa dos candidatos às vagas, quanto ao trabalho e à organização, não representam a realidade e, quando inseridos no quadro de funcionários da organização e não têm suas expectativas satisfeitas, estes tendem a se frustrar (SIQUEIRA et al., 2012).

Ao serem convidados a apontar que fatores causam insatisfação no ambiente de trabalho da Universidade, 25% dos servidores investigados afirmaram estar satisfeitos com o ambiente de trabalho. No entanto, 75% dos entrevistados relataram diversos fatores geradores de insatisfação no ambiente de trabalho, dos quais 17% apontaram a sobrecarga de serviço; 16% assinalaram relativa insatisfação com seus vencimentos/remuneração; 13% relataram a falta de reconhecimento profissional; e 11% apontaram para a ausência de treinamento profissional; entre outros motivos descritos no Gráfico 03.

Gráfico 03 – UNIFAP: Fatores de insatisfação



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Em relação à falta de reconhecimento profissional associada à insatisfação exposta com vencimentos/remuneração, convém destacar o pensamento de Grillo (2001). Segundo este:

[...] as consequências de uma carreira que deixe de privilegiar o mérito são altamente prejudiciais para as instituições universitárias, provocando, muitas vezes, o afastamento dos colaboradores mais qualificados, que desejam contribuir para instituições que ofereçam melhores condições de trabalho e deem a necessária estabilidade de uma carreira promissora. Pelas mesmas razões, a universidade perde a oportunidade de atrair pessoas competentes para os seus quadros e que, muitas vezes, já possuem os mais altos títulos acadêmicos para o exercício das atividades universitárias (p. 17).

Por outro lado, cabe destacar também que além do vencimento básico, estão previstos como benefícios aqueles relacionados ao Plano de Seguridade Social (PSS), descritos na Lei 8.112 de 11/12/1990 (BRASIL, 1990):

Art. 184. O Plano de Seguridade Social visa a dar cobertura aos riscos a que estão sujeitos o servidor e sua família, e compreende um conjunto de benefícios e ações que atendam às seguintes finalidades:

- I - garantir meios de subsistência nos eventos de doença, invalidez, velhice, acidente em serviço, inatividade, falecimento e reclusão;
- II - proteção à maternidade, à adoção e à paternidade;
- III - assistência à saúde.

Parágrafo único. Os benefícios serão concedidos nos termos e condições definidos em regulamento, observadas as disposições desta Lei.

Art. 185. Os benefícios do Plano de Seguridade Social do servidor compreendem:

- I - quanto ao servidor:
 - a) aposentadoria;
 - b) auxílio-natalidade;
 - c) salário-família;
 - d) licença para tratamento de saúde;
 - e) licença à gestante, à adotante e licença-paternidade;
 - f) licença por acidente em serviço;
 - g) assistência à saúde;
 - h) garantia de condições individuais e ambientais de trabalho satisfatórias;
- II - quanto ao dependente:
 - a) pensão vitalícia e temporária;
 - b) auxílio-funeral;
 - c) auxílio-reclusão;
 - d) assistência à saúde (BRASIL, 1990).

Além dos benefícios descritos acima, segundo Grillo (2001), muitas são as possibilidades das instituições universitárias oferecerem incentivos para os seus professores, pesquisadores, técnicos e administradores, das quais cabe destacar a concessão de licença das atividades universitárias para frequentar programas de aperfeiçoamento, o auxílio para pesquisa, instituição de prêmios para os colaboradores que se destacaram, a divulgação dos trabalhos técnicos e científicos produzidos pelo corpo docente e pelo pessoal técnico-

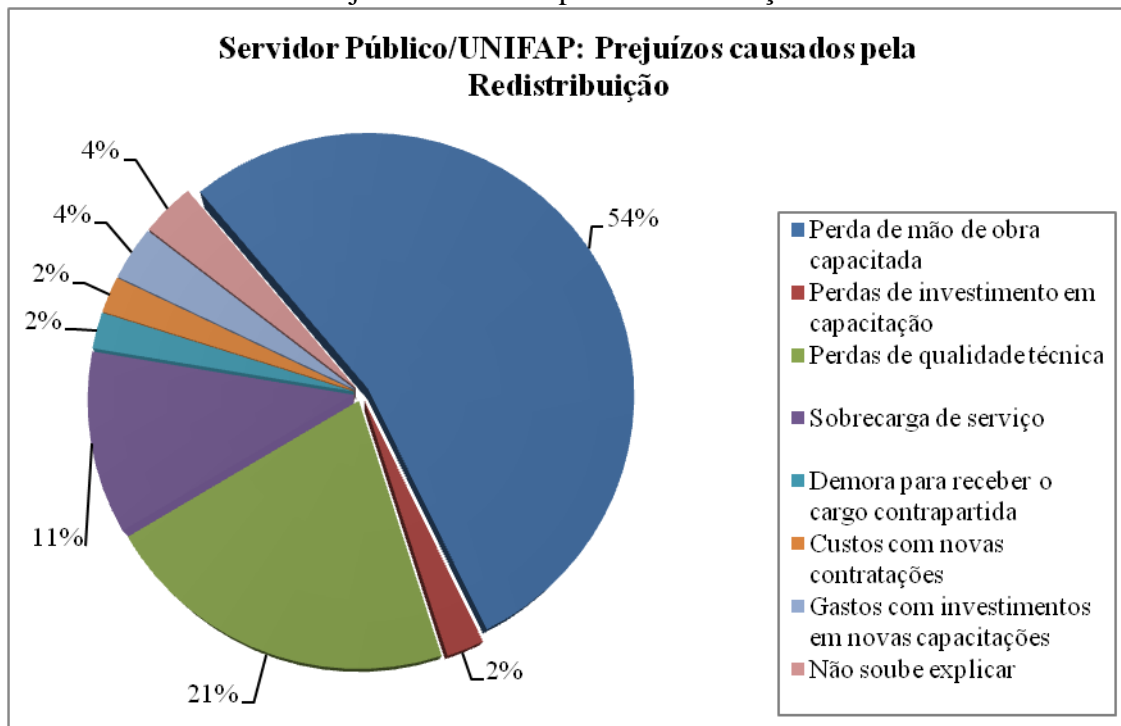
administrativo, a organização de eventos científicos e culturais e a prestação de consultoria em organizações públicas e privadas.

Segundo o autor:

[...] a implementação dessas formas de incentivo servem para manter as pessoas num clima de constante entusiasmo pelo desempenho das atividades docentes, técnicas e administrativas, buscando novos desafios e procurando constantemente se atualizar, de tal maneira que cresce o interesse pelo trabalho, além de dar maior motivação para o desenvolvimento da carreira na instituição universitária (GRILLO, 2001, p. 17).

Quando questionados se a ocorrência do instituto da Redistribuição gera algum tipo de prejuízos à Universidade, 55% dos entrevistados afirmaram que não, enquanto que 45% dos servidores consultados apontaram que sim. Solicitou-se então para que os servidores enumerassem quais seriam os prejuízos sofridos pela instituição (Gráfico 04). Dessa forma, obtiveram-se os seguintes prejuízos apontados pelos servidores:

Gráfico 04 – UNIFAP: Prejuízos causados pela Redistribuição



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Verifica-se que os prejuízos apontados pelos servidores condizem com o exposto por Campos e Malik (2008), que afirmam que a rotatividade representa um problema para as mais diversas organizações públicas, devido aos altos custos, principalmente, em atividades que demandam um extensivo treinamento dos profissionais.

Diante dos dados coletados e obstáculos evidenciados pelo estudo, compreende-se que a instituição deva buscar corrigir distorções, fortalecer os acertos e se antecipar no enfrentamento de potenciais problemas. Logo, para reduzir os altos índices de rotatividade, Ferreira e Freire (2001) apontam como caminho a melhoria do ambiente de trabalho, a análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação, e uma boa relação de confiança com os servidores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que, em virtude de seu processo histórico e sua característica-fim, as formas com que se desenvolve a gestão da Administração Pública naturalmente se diferem das praticadas no ambiente privado, sobretudo quanto às pessoas. No entanto, apesar da natureza de interesse difuso associada ao ambiente público, ambas as formas de gestão perpassam por pontos similares para a plenitude de suas metas: a motivação do indivíduo e a rotatividade de mão de obra especializada.

Neste sentido, compreendendo que a análise dos aspectos motivacionais que envolvem a temática permite a visualização da gestão desenvolvida e que esta permite a resolução e prevenção de possíveis falhas, o presente estudo buscou investigar e associar os aspectos motivacionais que abrangem os processos de rotatividade externa na forma de Redistribuição, tendo por lócus de pesquisa o ambiente da Universidade Federal do Amapá, mais precisamente dos servidores vinculados ao Campus Marco Zero, na cidade de Macapá/AP.

Inicialmente, através da investigação teórica, observou-se que a temática da motivação relacionada ao ambiente de trabalho é comumente abordada em diversos estudos. Contudo, quando pesquisados os estudos que relacionam os aspectos motivacionais do servidor público aos processos de Redistribuição amparados pela lei, identificou-se uma escassa base bibliográfica, seja pela forma como o tema se apresenta no arcabouço jurídico, seja pela necessidade de maiores aprofundamentos quanto à questão – o que justifica a importância do presente estudo.

Através da análise teórica dos estudos considerados base para a presente pesquisa, notou-se que a rotatividade de servidores públicos efetivos tende a prejudicar as instituições públicas, pois o desligamento destes pode acarretar a perda de grandes talentos e certamente impactar diretamente a qualidade dos serviços oferecidos à população – tal como bem observado por boa parte dos servidores investigados.

Em consonância a isto, evidenciou-se através do estudo a necessidade de se buscar contínuas melhorias na prestação dos serviços públicos a fim de se atingir a melhor qualidade, não apenas na forma de diversificação de serviços a serem oferecidos, mas, sobretudo, no comprometimento e participação organizacional dos servidores em exercício profissional, lotado no quadro local. Por esse motivo, considera-se necessário que a instituição encontre formas de se identificar as competências interpessoais que superem os campos previstos na fase de provimento de cargo, a exemplo das provas e comprovação de títulos.

Neste sentido, a adoção por tipos posteriores de avaliação se mostram como importantes ferramentas estratégicas para a gestão, não apenas nas fases iniciais relativos à investidura em cargo, mas também com o objetivo de instigar as melhores qualidades nos servidores aptos a desempenhar suas funções – o que exige uma postura mais dinâmica dos setores relacionados à gestão de pessoal, diferentemente do modo predominante em muitas das organizações públicas brasileiras, que se atem, em geral, às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios de aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação.

No entanto, importante ressaltar que, de modo particular, cada indivíduo ao ser investido em um cargo público assume a responsabilidade de agregar valor às funções inerentes a seu cargo na forma de qualidade nos serviços prestados. Igualmente, é válido afirmar que é imprescindível que o servidor público invista no seu próprio crescimento profissional, adquirindo e desenvolvendo novas competências, sem esperar que o mérito atributivo a ser implementado seja de iniciativa apenas administrativa e institucional.

Ao analisar as perspectivas apresentadas pelos servidores no decorrer da coleta de informações em campo, faz-se necessário considerar o seguinte cenário: a Universidade Federal do Amapá é uma instituição de ensino público relativamente nova se, comparada ao tempo de existência e funcionamento de outras instituições federais de ensino espalhadas pelo país; a mesma se encontra, portanto, em processo de expansão administrativa e, mesmo em fase de crescimento infraestrutural com a construção de novos espaços; de uma rotatividade de cursos sendo implantados e/ou suprimidos, o que caracteriza um rodízio natural de servidores.

Por outro lado, convém destacar que a criação da perspectiva do cenário apresentado acima não serve apenas para justificar os problemas apontados pelos servidores investigados, mas para correlacionar problema e situação atual. Conseqüentemente, considera-se importante ressaltar que a plenitude da eficiência na prestação dos serviços públicos resulta de uma complexa e dinâmica interação de condições que envolvem de um lado a própria instituição e, de outro, a figura que liga esta ao público: o servidor. Logo, torna-se evidente a necessidade de investir cada vez mais na motivação do mesmo para que se evitem perdas maiores de mão de obra especializada.

MOTIVATIONAL ASPECTS AND REDISTRIBUTION OF CHARGES: A STUDY AT
THE FEDERAL UNIVERSITY OF AMAPÁ

ABSTRACT

Far from the administrative structures of character, especially legal, the forms and strategies of development of the public management run through the motivation of public servants and the turnover of skilled labor. In this sense, considering the motivation as the subjective interest to perform an action with variable intensity and that, therefore, it has an impact on the quality of services offered, we sought to analyze the motivational aspects that involve the processes of Redistribution of linked servers To the Marco Zero Campus of the Federal University of Amapá (UNIFAP). To reach the objectives established in the study, we chose a qualitative-qualitative approach, with a descriptive approach, and field research using questionnaires. For the analysis, the total number of 200 servers was considered, among administrative technicians and teachers. The results pointed to the need for greater investments in terms of server motivation management.

Keywords: Public administration. Redistribution. Motivational Aspects.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Denise Ribeiro de; MEIRELES, Almir Sales de. Satisfação e trabalho: uma análise do grau de satisfação dos servidores em estágio probatório da UFBA. **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. Mar Del Plata, Argentina, 2015.

AMORIM, Diego; COSTA, Rodolfo. Estabilidade no emprego não contém rotatividade. **Correio Braziliense**, Brasília, 21 jan. 2014.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1989.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, S. T. **Especialização em gestão de pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso.** Trecho do Artigo do livro *Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público – ENAP*, 2010.

BESS, Maiara Raiser Sühnel. **Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior: uma proposta de suporte à decisão.** (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990.

_____. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996.

_____. **Lei nº 9.527**, de 10 de dezembro de 1997.

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

COSTA, Neusa Maria da, VILAS BOAS, Ana Alice, CASTRO JÚNIOR, Joel de Lima Pereira e OLIVEIRA, Elias Rodrigues de. Mudanças na Qualificação dos Servidores Públicos em Cargos de Confiança do Estado de Minas Gerais: ações, tensões e dificuldades. **Anais do XV Colóquio Internacional sobre Poder Local, Gestão Social e Espaços Territoriais**. Salvador, BA, 2009.

CREWSON, Philip E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, v. 7, n. 4, p. 499-518, 1997.

DEMO, Gisela. **Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.** São Paulo: Atlas, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Direito Administrativo**. 21. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, Ronaldo. **As carreiras no serviço público federal brasileiro: breve retrospecto e perspectivas**, Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), n. 1482, 2010.

ECKERT, A.; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul.** XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Anais... Caxias do Sul, 2011.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Lindomar Pinto da. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In: XXXII ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais do XXXII ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro. v. 5, n. 2, p. 175-200, mai./ago. 2001.

FRAGA, Cássia Gilmar dos Santos; MARTINS, Janete Rosa. **A (in) eficácia do estágio probatório do servidor público como instrumento de avaliação da Administração Pública Municipal**. RIDB, Ano 1, nº 10, 2012, p. 5991-6031.

FREITAS, Henrique; MUNIZ, Raquel Janissek. **Uma proposta de plataforma para influência estratégica**. UFRGS: Rio Grande do Sul, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. A arte de influenciar as pessoas. **Você SA**. São Paulo, p. 60-71, Fev.1999.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

GUEVARA, Arnoldo Jose de Hoyos; ZANIN, Fábio Luiz; RODRIGUES, Arlindo M. E. Tempo para trabalhar, tempo para viver a vida: as possibilidades de uma vida a ser vivida fora da centralidade do trabalho. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 31, n 2, 2016. P. 108-121.

HOUSTON, David J. Public-service motivation: a multivariate test. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**. v. 10, n. 4, out. 2000, p. 713-727.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LINHARES, Letícia Machado. **Rotatividade no serviço público: estudo de caso do cargo de analista de planejamento e orçamento**. 2014. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

LÜDKE, Menga, ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINEZ, Carmem Maria; PARAGUAY, Ana Izabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e Saúde no Trabalho: aspectos conceituais e metodológicos**. São Paulo: Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003.

MASLOW, A. **A Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Regime Constitucional dos servidores da administração direta e indireta**. 2 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Editora Record: Rio de Janeiro. 1995

MPOG. **Portaria nº 57, de 14 de abril de 2000.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: < <http://zip.net/bhtJwb>>. Acesso em: 25. Abr. 2017.

_____. **Portaria nº 79, de 28 de fevereiro de 2002.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: < <http://zip.net/bwtHTz>>. Acesso em: 25. Abr. 2017.

OLIVEIRA, Lilian Cristiane Silva de. **A movimentação externa de pessoal da Universidade Federal de Santa Catarina:** uma análise sob a perspectiva do mapeamento de processos. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências). Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

PIRES, Alexandre Kalil; et al.. Gestão por Competências e os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos. In: **Gestão por Competências em organizações de governo.** Mesa Redonda de pesquisa e ação – ENAP, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Education, 2002.

SANTIAGO, Felício de Sena e VILAS BOAS, Ana Alice. Incentivo ao Desenvolvimento Profissional: o caso do Adicional de Qualificação dos Servidores do Poder Judiciário da União. **Anais do I AMAPEGS.** UFLA: Lavras, 2009.

SIQUEIRA, W. R.; TAVARES, R. F.; BUENO, M; BA, S. A. C. **Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás.** In: Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ENANGRAD, 2012, Bento Gonçalves. Anais... Rio de Janeiro: ANGRAD, 2012.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de; ALVES, Luciene Cândida Ferreira. Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace.** v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016.

SOARES, Ana Lúcia Rocha. **A Idade e a Motivação no Trabalho.** (Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional). Lisboa: ISPA, 2007.

SOMOGGI, Laura. Motivação não vem de lugar nenhum. **Você S.A.,** São Paulo, n. 1, Julho. 1999. p. 45-51.

UNIFAP, Universidade Federal do Amapá. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.** UNIFAP: Macapá, 2015.

_____. Resolução nº 09-CONSU/UNIFAP. **Regimento Geral.** UNIFAP: Macapá, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.