



ROTATIVIDADE DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: UMA SÍNTESE DE ESTADO DA ARTE

Turnover of Technical-Administrative Education staff in Federal Higher Education Institutions: a state-of-the-art synthesis

Rotación de personal Técnico-Administrativo en Educación en las Instituciones Federales de Enseñanza: una síntesis del estado del arte

Thaiani Candotte Mendonça de Moura^{1*} & Osmar Vicente Chevez Pozo²

¹ Universidade Federal do Espírito Santo, Campus Goiabeiras ² Universidade Federal do Espírito Santo, Campus São Mateus

^{1*} thaiani.mendonca@edu.ufes.br ² osmar.pozo@ufes.br

ARTIGO INFO.

Recebido: 26.08.2025

Aprovado: 11.11.2025

Disponibilizado: 09.03.2026

PALAVRAS-CHAVE: Rotatividade; Técnico-Administrativo em Educação; Instituições Federais de Ensino.

KEYWORDS: Turnover; Technical-Administrative Education Staff; Federal Education Institutions.

PALABRAS CLAVE: Rotación; Personal Técnico-Administrativo en Educación; Instituciones Federales de Enseñanza.

***Autor Correspondente:** Moura, T. C. M. de.

RESUMO

A rotatividade de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) nas Instituições Federais de Ensino (IFE) afeta a continuidade dos serviços, a retenção de talentos e a preservação do conhecimento organizacional. Este estudo teve como objetivo analisar pesquisas recentes, identificando causas e avaliando impactos do fenômeno. Para isso, foi realizada revisão bibliográfica e documental de artigos e dissertações publicadas entre 2015 e 2024, sintetizando objetivos, métodos, achados e limitações. Entre as causas mais frequentes, destacam-se insatisfação com remuneração e plano de carreira, sobrecarga de trabalho, infraestrutura precária, ausência de reconhecimento e políticas de gestão de pessoas pouco efetivas. Fatores pessoais, como busca por proximidade familiar e melhores oportunidades externas, também influenciam o desligamento. Os impactos incluem perda de conhecimento institucional, aumento da carga de trabalho para os remanescentes e queda na eficiência administrativa. Limitações metodológicas e de escopo reduzem a generalização dos resultados. Conclui-se que são necessárias pesquisas mais amplas e integradas para subsidiar políticas e estratégias voltadas à valorização, retenção e desenvolvimento dos TAE, fortalecendo a carreira e a, desse modo, a qualidade dos serviços prestados.

ABSTRACT

The turnover of Technical-Administrative Education (TAE) staff in Federal Educational Institutions (IFE) affects service continuity, talent retention, and the preservation of organizational knowledge. This study aimed to analyze recent research, identifying causes and assessing the impacts of the phenomenon. To achieve this, a bibliographic and documentary review of articles and dissertations published between 2015 and 2024 was conducted, synthesizing objectives, methods, findings, and limitations. Among the most frequent causes are dissatisfaction with salary and career plans, work overload, poor infrastructure, lack of recognition, and ineffective personnel management policies. Personal factors, such as seeking family proximity and better external opportunities, also influence resignations. The impacts include loss of institutional knowledge, increased workload for remaining staff, and a decline in administrative efficiency. Methodological and scope limitations reduce the generalizability of the results. It is concluded that broader and more integrated research is needed to support policies and strategies aimed at valuing, retaining, and developing TAE staff, thereby strengthening the career and the quality of services provided.

RESUMEN

La rotación de servidores Técnico-Administrativos en Educación (TAE) en las Instituciones Federales de Enseñanza (IFE) afecta la continuidad de los servicios, la retención de talentos y la preservación del conocimiento organizacional. Este estudio tuvo como objetivo analizar investigaciones recientes, identificando causas y evaluando los impactos del fenómeno. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica y documental de artículos y disertaciones publicadas entre 2015 y 2024, sintetizando objetivos, métodos, hallazgos y limitaciones. Entre las causas más frecuentes se destacan la insatisfacción con la remuneración y el plan de carrera, la sobrecarga de trabajo, la infraestructura precaria, la falta de reconocimiento y las políticas de gestión de personas poco efectivas. Factores personales, como la búsqueda de proximidad familiar y mejores oportunidades externas, también influyen en la desvinculación. Los impactos incluyen la pérdida de conocimiento institucional, el aumento de la carga de trabajo para los que permanecen y la disminución de la eficiencia administrativa. Las limitaciones metodológicas y de alcance reducen la generalización de los resultados. Se concluye que se necesitan investigaciones más amplias e integradas para respaldar políticas y estrategias orientadas a la valorización, retención y desarrollo de los TAE, fortaleciendo la carrera y, así, la calidad de los servicios prestados.

INTRODUÇÃO

Embora o serviço público seja tradicionalmente associado à estabilidade e a benefícios atrativos, pesquisas recentes demonstram que o fenômeno da rotatividade de pessoal, ou *turnover*, também se manifesta de forma concreta nesse setor, inclusive por meio de desligamentos voluntários. Estudos nacionais evidenciam que servidores e empregados públicos têm deixado suas carreiras por iniciativa própria, seja para assumir novos cargos em outros órgãos, seja para migrar para oportunidades no setor privado, revelando que a evasão não é um fenômeno exclusivo da iniciativa privada (Vasconcelos, 2023). Sob a perspectiva conceitual, o *turnover* corresponde ao movimento de entrada e saída de trabalhadores das organizações, podendo assumir caráter voluntário ou involuntário, e está associado a impactos significativos sobre a continuidade do trabalho, a preservação do conhecimento e os custos organizacionais (Chiavenato, 2014).

No contexto do serviço público brasileiro, a ocorrência de *turnover* adquire contornos ainda mais complexos. A saída de servidores implica não apenas a perda de capital humano especializado, mas também a necessidade de reposição por meio de concursos públicos — processos onerosos, demorados e frequentemente condicionados a restrições legais e orçamentárias. Como apontam Ferreira e Neiva (2018), a lentidão na reposição de pessoal gera sobrecarga nos servidores remanescentes, descontinuidade nos fluxos de trabalho e deterioração da qualidade dos serviços prestados. Além disso, conforme demonstrado por Vasconcelos (2023), a decisão de desligamento voluntário no setor público pode decorrer de fatores estruturais, organizacionais e individuais, como limitações de carreira, insatisfação com práticas de gestão e desalinhamento entre expectativas profissionais e possibilidades de desenvolvimento. Assim, compreender a rotatividade no serviço público exige uma análise aprofundada de seus determinantes e consequências, reconhecendo que o fenômeno desafia a ideia de estabilidade como garantia de permanência.

O fenômeno do *turnover* passou por ampla evolução teórica, incorporando abordagens contemporâneas que consideram dimensões afetivas, cognitivas e contextuais (Hom *et al.*, 2017). Essas contribuições, somadas aos avanços metodológicos, reforçam a relevância de compreender o fenômeno sob diferentes perspectivas, sobretudo no contexto das universidades públicas brasileiras.

Destaca-se que o processo de reposição de servidores é marcado por etapas burocráticas, concursos públicos dispendiosos e, muitas vezes, longos períodos de vacância. Em diversos casos, os processos seletivos sequer são autorizados, resultando em escassez de profissionais, sobrecarga dos servidores remanescentes, descontinuidade ou lentidão nos trabalhos e queda na qualidade dos serviços prestados à sociedade (Ferreira & Neiva, 2018).

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo analisar os estudos mais recentes sobre a rotatividade de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), com foco na identificação das causas desse fenômeno e na avaliação de seus impactos organizacionais. A partir dessa análise, busca-se contribuir para o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes, alinhadas às especificidades do setor público educacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O CONCEITO DE ROTATIVIDADE

O termo rotatividade de pessoal, também conhecida como *turnover*, pode ser definido como a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, ou seja, é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los. Desse modo, a rotatividade de pessoal representa o fluxo de saídas e entradas de colaboradores em uma organização, onde cada desligamento geralmente resulta na admissão de um substituto, mantendo o equilíbrio da força de trabalho, ao compensar demissões, aposentadorias e outros desligamentos com novas contratações. Existem dois tipos principais de desligamento: por iniciativa do funcionário (voluntário) e por iniciativa da organização (involuntário) (Chiavaneto, 2014).

A pesquisa sobre rotatividade começou a ganhar relevância no início do século XX, com destaque para os custos financeiros e as causas do fenômeno (Hom et al., 2017). O desenvolvimento teórico se consolidou na segunda metade do século, com o modelo de March e Simon (1958), que relaciona o *turnover* às percepções sobre alternativas externas e à satisfação no trabalho. Essa abordagem foi aprofundada por Mobley (1977), que descreveu o desligamento como um processo complexo, envolvendo etapas cognitivas e emocionais.

Em 1979, Mobley e colaboradores ampliaram sua abordagem ao propor um modelo que concebe a rotatividade como resultado de múltiplos antecedentes. Esses incluem variáveis individuais, como características ocupacionais e pessoais, organizacionais e ambientais, como condições econômicas e dinâmicas do mercado de trabalho (Mobley, et al., 1979). Esses fatores, mediados pelas preferências e valores pessoais dos trabalhadores, influenciam indiretamente sua percepção de satisfação no cargo atual, bem como a utilidade esperada de oportunidades futuras tanto dentro da organização quanto em alternativas externas. Esse modelo contribuiu para uma compreensão mais abrangente e sistêmica do *turnover*, ao integrar dimensões contextuais e subjetivas no processo decisório de desligamento.

Desde as contribuições iniciais de March e Simon (1958), a literatura sobre rotatividade expandiu-se significativamente, com centenas de estudos e centenas de artigos publicados (Hom et al., 2017; Lee & Mitchell, 1994). Entre os trabalhos mais influentes, destaca-se a revisão histórica de Hom et al. (2017), amplamente citada na literatura, e a meta-análise de Rubenstein et al. (2018), que investigou os antecedentes da rotatividade voluntária. Mais recentemente, pesquisas têm incorporado fatores socioculturais globais e movimentos sociais na análise do *turnover*, além da aplicação de ferramentas de inteligência artificial para prever desligamentos voluntários e aprimorar a gestão estratégica de pessoas (Allen & Vardaman, 2021; Serenko, 2023; Fortunato & Calvosa, 2024).

DESAFIOS DA ROTATIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

No Brasil, a principal forma de ingresso no serviço público ocorre por meio de concursos públicos, com contratação sob o regime estatutário, caracterizado pela vinculação por tempo indeterminado e pela garantia de estabilidade após o estágio probatório, conforme previsto na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Essa estrutura foi concebida para assegurar continuidade administrativa, proteger o servidor de pressões políticas e promover a profissionalização da gestão pública.

Essas características, especialmente a estabilidade, contribuíram para tornar o cargo público altamente atrativo, sobretudo em um cenário nacional marcado por recorrentes crises econômicas e elevadas taxas de desemprego. Historicamente, esse contexto incentivava os servidores recém-ingressos a permanecerem no cargo até a aposentadoria, valorizando a segurança e a previsibilidade da carreira pública. No entanto, essa tendência tem se transformado nos últimos anos. A rotatividade entre servidores tornou-se mais comum, revelando um novo perfil de profissional que transita entre diferentes concursos em busca de melhores oportunidades. Esse comportamento recorrente deu origem ao termo "concurseiros", utilizado para designar aqueles que se dedicam continuamente à preparação para processos seletivos públicos (Mota & Coelho, 2015).

Embora a rotatividade possa trazer benefícios pontuais, como renovação de ideias (Hancock et al., 2013), seus efeitos negativos predominam, especialmente pelos altos custos de reposição, sobrecarga dos servidores remanescentes e perda de capital humano (Brauer et al., 2022; Campos & Malik, 2008; Torres, 2015). Estudos apontam que jovens e homens são mais propensos à rotatividade, sobretudo nos primeiros anos de vínculo, antes da estabilidade (Freitas, 2017; Hurtado et al., 2020).

INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO (IFE)

A Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e Lei nº 9.394/1996 (Brasil, 1996) estabelecem as bases do Sistema Federal de Ensino, que inclui as instituições mantidas pela União, instituições privadas de ensino superior e órgãos federais de educação. O Decreto nº 11.401/2023 vincula diversas entidades da administração pública federal indireta ao Ministério da Educação (MEC), e as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) possuem autonomia didático-científica, administrativa e financeira. Segundo Carvalho e Andrade (2019), após a promulgação da versão atual da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) o sistema passou a se organizar em dois setores: público (federal, estadual e municipal) e privado (de diferentes naturezas e finalidades).

De acordo com o MEC (2025) e Anexo da Portaria nº 21 de 2017 (Brasil, 2017), as Instituições Federais de Ensino (IFE) integram um conjunto mais amplo de instituições públicas e privadas que compõem o Sistema Federal de Ensino. No âmbito federal, esse sistema abrange universidades, institutos e centros de educação tecnológica, colégios de aplicação, além de outras unidades especializadas voltadas à formação, à pesquisa e à inovação. Nesse cenário, observa-se que a produção científica nacional se encontra fortemente concentrada nas instituições públicas federais. Dados da política de propriedade intelectual do país indicam que as instituições públicas concentram cerca de 69% da produção científica e tecnológica do país (MCTI, 2023). Esse indicador corrobora a centralidade das universidades e instituições federais na geração do conhecimento científico, considerando ainda que mais de 95% da produção científica brasileira indexada em bases internacionais decorre da capacidade de pesquisa das universidades públicas, o que consolida seu papel estratégico no desenvolvimento científico, tecnológico e regional do país (ABC, 2019).

Nesse contexto, o Decreto nº 11.401, de 23 de janeiro de 2023, detalha diversas entidades da administração pública federal vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). Destacam-se as Universidades Federais, Fundações Universidades Federais, Institutos Federais, Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) e Universidade Tecnológica Federal do Paraná, além de órgãos de fomento e suporte, como CAPES, INEP e FNDE (Brasil, 2023).

Os profissionais que atuam nas Instituições Federais de Ensino (IFE) são servidores públicos federais regidos pela Lei nº 8.112/1990, conhecida como Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. De acordo com o artigo 2º dessa lei, considera-se servidor público a “pessoa legalmente investida em cargo público”. Já o artigo 3º define cargo público como o “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (Brasil, 1990).

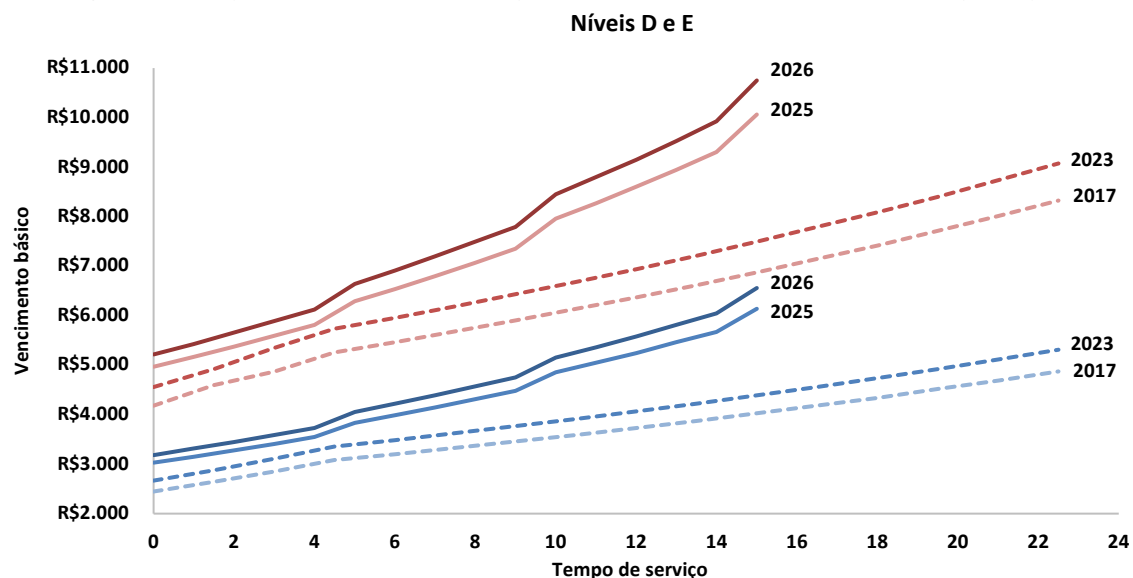
Nesse sentido, os trabalhadores das IFE desempenham funções públicas inseridas em uma estrutura normativa e organizacional própria da administração pública federal, respondendo a deveres e responsabilidades que visam assegurar a execução eficiente das atividades educacionais, administrativas e institucionais.

SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAE)

A carreira dos servidores TAE nas Instituições Federais de Ensino é regulamentada pela Lei nº 11.091/2005, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Esse plano estabelece princípios que integram a função educativa e social ao ingresso por concurso público, valorizando saberes adquiridos na prática e prevendo mecanismos de capacitação e avaliação vinculados ao desenvolvimento profissional e às metas institucionais (Brasil, 2005).

Em 2025, a Lei nº 15.141 reformulou a estrutura remuneratória dos servidores do Executivo federal, alcançando também a carreira TAE. A nova legislação manteve os cinco níveis de classificação (A até E), mas simplificou o sistema ao extinguir os níveis de capacitação e os antigos padrões de vencimento, substituindo-os por 19 padrões fixos para cada cargo. O desenvolvimento na carreira passou a ocorrer por progressão por mérito, com interstício de 12 meses, e por aceleração mediante capacitação a cada cinco anos, condicionada a cursos compatíveis e carga horária mínima (Brasil, 2025). Destaca-se os valores vigentes nos anos em que ocorreram ou estão previstos reajustes legais: 2017, 2023, 2025 e 2026, permitindo uma análise comparativa da valorização salarial entre os diferentes níveis de escolaridade e períodos de atualização (Figura 1).

Figura 1. Evolução do vencimento básico para carreiras D e E incluindo mérito e capacitação



Fonte: Adaptado de Brasil (2023).

A reestruturação também impactou a evolução salarial, eliminando distinções no incentivo à qualificação entre áreas de conhecimento e reduzindo o tempo para atingir o teto da carreira. Embora a nova legislação, pela Lei nº 15.141 de 2025, estabeleça 19 padrões de vencimento, a projeção de alcance do teto em aproximadamente 15 anos deve-se à dinâmica combinada de desenvolvimento: além da progressão anual por mérito, a carreira prevê progressões adicionais por capacitação a cada cinco anos. Esse mecanismo de aceleração permite que o servidor avance mais de um padrão em determinados períodos, atingindo o topo da tabela mais rapidamente do que no modelo anterior, que exigia cerca de 23 anos (Brasil, 2025).

METODOLOGIA

O levantamento bibliográfico foi conduzido com foco na captura da produção científica regional e específica sobre o serviço público brasileiro. A primeira etapa concentrou-se nas plataformas *Redalyc* e *Google Scholar*, abrangendo o período de 2015 a 2025. Essa seleção deliberada, em detrimento de bases globais como *Web of Science* ou *Scopus*, justifica-se pela especificidade jurídica da carreira (Lei nº 11.091 de 2005), cuja discussão acadêmica concentra-se majoritariamente em veículos nacionais e em literatura frequentemente não indexados nas bases internacionais. Para a recuperação dos trabalhos, foram utilizados os descritores 'turnover' "ou" 'rotatividade' combinados com 'Técnico-Administrativo em Educação' "ou" 'TAE', aplicados aos campos de título e palavras-chave.

Complementarmente, foi realizada uma segunda etapa de pesquisa voltada à identificação de dissertações e teses que tratassem da rotatividade ou da intenção de rotatividade entre os servidores TAE. Utilizaram-se os mesmos descritores e critérios temporais (2015-2025), com buscas realizadas nas bases Oasisbr (Portal Brasileiro de publicações e dados científicos em acesso aberto), no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e *Google Scholar*.

Por fim, realizou-se filtragem por meio da leitura dos títulos, resumos e estrutura dos trabalhos completos. Sendo excluídas as produções que não abordavam a rotatividade, ou a intenção de rotatividade, dos servidores TAE como foco central da investigação.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado dessa busca, foram identificados cinco artigos que abordam diretamente a temática da rotatividade entre servidores TAE. Dois deles foram publicados nos anais do Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), evento anual promovido desde 2017 pelo Curso de Administração do Campus de Naviraí (CPNV) e Núcleo de Pesquisa em Gestão, Desenvolvimento e Inovação (NGDI), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), com apoio institucional de diversos parceiros (UFMS, 2025). Três deles localizados na base *Redalyc*, Periódicos de Psicologia (Pepsic) e Revista de Carreiras e Pessoas. Já o levantamento das dissertações e teses resultou em 502 registros, mas em decorrência da leitura, nenhuma tese e apenas 9 dissertações foram selecionadas sobre o fenômeno da rotatividade ou desejo de desligamento voluntário no contexto das IFE.

Quanto às limitações apontadas por Pinho et al. (2022), ao investigarem os determinantes da intenção de rotatividade no setor público, destacaram como principal restrição a representatividade da amostra, composta por participantes selecionados por conveniência e acessibilidade. De acordo com os autores essa limitação compromete a possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos institucionais. Além de estudar uma única organização pública, configurando viés de caso único. Também ressaltaram a escassez de pesquisas nacionais, o que dificulta comparação e aprofundamento teórico (Tabela 1).

Tabela 1. Artigos recentes relacionados a rotatividade dos TAE nas IFE

Título (Autor, Ano)	Objetivo e Método	Principais Achados
Determinantes da intenção de rotatividade no setor público (Pinho et al., 2022)	Objetivo: Analisar determinantes da intenção de rotatividade (práticas de gestão, satisfação, demografia). Método: Quantitativo (n=480), análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla.	Intenção de rotatividade influenciada negativamente por envolvimento, condições de trabalho e remuneração. Práticas de recrutamento influenciaram positivamente a intenção de sair (paradoxo). Mulheres e servidores mais velhos têm menor propensão à rotatividade.
Rotatividade de pessoal em cargos intermediários na administração pública (Hurtado et al., 2020)	Objetivo: Mensurar rotatividade na carreira TAE da UFMS e impactos financeiros. Método: Estudo de caso quantitativo/descritivo, análise documental (2015-2019) e cálculo de impacto financeiro.	Índice de rotatividade de 36,95% (considerado ruim). 60% dos desligamentos ocorreram no estágio probatório, indicando falhas na retenção de novos servidores e desperdício de recursos de seleção/capacitação.
Turnover de servidores TAE: proposta de modelo de gestão da perda de conhecimento (Andrade & Silva, 2024)	Objetivo: Propor modelo de gestão para mitigar perda de conhecimento por turnover. Método: Qualitativo (Estudo de Caso na UFMS). Pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e Triangulação de Dados.	A saída de servidores causa perda de conhecimento tácito/explicito vital. O modelo proposto foca em fatores humanos, organizacionais e tecnológicos, sugerindo mapeamento de processos e estratégias de comunicação para retenção antes do desligamento.
Rotatividade, Intenção de rotatividade e condições de trabalho no setor público (Sousa et al., 2023)	Objetivo: Analisar influência das condições de trabalho na rotatividade e intenção de rotatividade (IR). Método: Qualiquantitativa, survey, ANOVA, qui-quadrado e correlação de Pearson.	A IR mostrou-se baixa, mas estatisticamente associada à faixa etária, filhos e escolaridade. Carreira e remuneração influenciam a IR. Fatores como "suporte" e "flexibilidade" foram indicados qualitativamente como pontos de melhoria.
Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade no IFPA (Guerra et al, 2020)	Objetivo: Analisar relação entre percepção de políticas de GP e IR. Método: Survey descritiva (n=114). correlação de Pearson e regressão linear múltipla.	Todas as políticas de GP tiveram correlação negativa com a IR. A política de "envolvimento" (reconhecimento, participação) foi a única preditora significativa da intenção de rotatividade no modelo de regressão.

Fonte: Autores (2025).

Hurtado et al. (2020), examinaram a rotatividade de servidores TAE na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), reconheceram como lacuna metodológica a ausência de entrevistas com os servidores desligados. Essa abordagem teria possibilitado uma compreensão mais aprofundada das motivações individuais para a saída. Além disso, sugerem a necessidade de investigar os efeitos da rotatividade sobre os servidores remanescentes, especialmente no que diz respeito à continuidade das rotinas administrativas e à sobrecarga de trabalho.

Andrade e Silva (2024), elaboraram um modelo de gestão para mitigar a perda de conhecimento decorrente da rotatividade dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE). Mesmo com número reduzido de instituições Federais de Ensino (IFE), objetivaram validar e adaptar o modelo proposto a diferentes contextos organizacionais. Já Sousa et al. (2023), investigaram a Universidade Federal do Cariri (UFCA), não indicando lacunas e Guerra et al. (2020) delimitaram o estudo aos servidores TAE, do Instituto Federal do Pará (IFPA), excluindo outros campi e docentes, não extrapolando os resultados. Essas limitações evidenciam a necessidade de aprofundar as investigações sobre a rotatividade de servidores, ampliando o escopo metodológico e institucional, incorporando abordagens qualitativas e permitindo captar nuances individuais e organizacionais do fenômeno (Tabela 2).

Tabela 2. Dissertações recentes relacionadas a rotatividade dos TAE nas IFE

Título (Autor, Ano)	Objetivo e Método	Principais Achados
Rotatividade de pessoal na UFP (Rodrigues, 2015)	Objetivo: Verificar aspectos motivacionais do desligamento voluntário. Método: Qualiquantitativo, teoria da expectativa de Vroom e análise de conteúdo.	Causas principais: financeiras e plano de cargos. Relação inversa entre satisfação e desligamento. Maior rotatividade no estágio probatório e dos cargos de docente do ensino superior e assistente em administração.
Variáveis relacionadas à rotatividade dos servidores públicos em uma IFE no interior do Pará (Balieiro, 2016)	Objetivo: Identificar fatores de rotatividade no Campus de Marajó-Breves (UFPA). Método: Exploratória/descritiva, análise documental, entrevistas e cálculo do índice de rotatividade.	Fator preponderante: distância da família e falta de infraestrutura do município (dificuldade de acesso/transporte). Índice oscilou entre adequado e ruim.
A rotatividade na carreira dos servidores TAE da UNIFESP (Freitas, 2017)	Objetivo: Analisar causas da rotatividade voluntária (2013-2015). Método: Estudo de caso exploratório/quantitativo, entrevista telefônica e estatística descritiva.	Principal motivo identificado: "Financeiro/Melhor Emprego" (busca por incremento salarial). Rotatividade maior na Geração Y e servidores de nível médio (Nível D).
Fatores determinantes da rotatividade de servidores TAE na UFSC (Pereira, 2017)	Objetivo: Compreender os fatores que levaram à rotatividade dos servidores TAE na UFSC que se desligaram da Instituição (2008-2016). Método: Qualiquantitativo, questionário com ex-servidores e análise Interpretativa.	Fatores organizacionais (salário, falta de reconhecimento) pesaram mais que fatores individuais. Constatou-se que a saída do cargo de assistente em administração predominou numericamente (47,38%) em relação aos demais cargos.
A percepção dos servidores TAE sobre justiça organizacional e intenção de rotatividade (Carvalho, 2018)	Objetivo: Relacionar percepção de justiça organizacional com a Intenção de Rotatividade (IR) na UFRN. Método: Quantitativo e exploratório, questionário com escalas validadas e análise de correlação.	Relação inversamente proporcional: maior percepção de justiça, menor IR. A justiça distributiva foi a mais forte redutora da IR. Discrepâncias salariais e falta de crescimento foram fatores críticos.
A rotatividade de pessoal na UNB (Rodrigues, 2018)	Objetivo: Investigar índices e causas da Intenção de rotatividade de servidores e terceirizados. Método: Qualiquantitativo, Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) e análise de conteúdo.	Estrutura física precária e remuneração foram determinantes. Acúmulo de atividades é fator negativo. Qualificação retém, mas expectativas de crescimento frustradas pela realidade institucional geram saída.
Rotatividade de pessoal no serviço público: Universidades Federais do Nordeste brasileiro (Pereira, 2018)	Objetivo: Verificar, à luz da Teoria da Expectativa de Victor Vroom, as principais causas que motivam a rotatividade de pessoal nas universidades públicas federais no Nordeste brasileiro. Método: Quantitativo, regressão múltipla (variáveis institucionais/municipais) e estatística descritiva.	Verificou-se que a decisão de ingressar ou sair de um campus está mais ligada às expectativas pessoais e familiares em relação às condições de bem-estar social e econômico oferecidas pelo município, do que a uma projeção profissional.
Qualidade de vida no trabalho e intenção de rotatividade (Borges, 2018)	Objetivo: Compreender a relação entre QVT e intenção de rotatividade dos TAE na UnB. Método: utilizou-se abordagem quantitativa e qualitativa	Observou-se que 44% dos respondentes possuíam alta intenção de sair e 26,8% dos respondentes possuíam intenção moderada de deixar a organização. A análise inferencial permitiu observar que o reconhecimento e crescimento profissional prediz a intenção de rotatividade dos servidores.
Determinantes e consequências da rotatividade dos servidores TAE na UFPB (Araújo, 2024)	Objetivo: investigar os determinantes e consequências da rotatividade interna dos servidores técnico-administrativos no Campus IV UFPB. Método: Abordagem qualitativa, a pesquisa envolveu entrevistas semiestruturadas e análise documental para investigar a rotatividade.	O principal determinante foi a distância da residência/família (deslocamento). Consequências incluíram perda de memória institucional e clima organizacional prejudicado. Flexibilização de jornada e teletrabalho surgiram como propostas de mitigação.

Fonte: Autores (2025).

A análise das dissertações e artigos revela que, embora haja consenso sobre a multifatoriedade da rotatividade, a interpretação dos resultados é comumente limitada por recortes metodológicos específicos. Rodrigues (2015), ao estudar a UFPE, destacou a exclusão do Hospital das Clínicas e dificuldade de rastrear servidores exonerados, limitando a compreensão do fenômeno na instituição. Similarmente, Pereira (2017), na UFSC, enfrentou a barreira do contato com servidores já desligados e restrição da amostra a uma única instituição, o que revelou a predominância de fatores organizacionais sobre os individuais, impedindo a generalização dos dados para contextos com culturas organizacionais distintas.

A discussão dos resultados apontou para uma tensão entre a estabilidade do serviço público e a insatisfação com as condições de trabalho. Borges (2018) e Freitas (2017) identificaram que, mesmo em regimes estatutários, a busca por melhor remuneração e crescimento profissional impulsiona a saída, sugerindo que a estabilidade não garante a retenção do servidor. No entanto, Freitas (2017) apontou limitações no uso de entrevistas telefônicas, que podem ter restringido a profundidade dessas percepções subjetivas. Carvalho (2018), por sua vez, alertou para a influência de fatores macroambientes, como a instabilidade política nacional, o que pode ter enviesado a percepção de justiça organizacional e a intenção de sair.

Essas restrições metodológicas não apenas restringem a generalização dos resultados, mas também dificultam a distinção entre a intenção e a efetivação da rotatividade. A maioria dos estudos, como os de Guerra et al. (2020) e Pinho et al. (2022), concentram-se em cortes transversais capturando um diagnóstico estático da intenção, sem acompanhar se essa intenção se concretiza em desligamento. Essa lacuna, apontada também por Araújo (2024) evidencia que modelos preditivos atuais explicam apenas parcialmente o comportamento do servidor, deixando de fora variáveis longitudinais críticas.

Para avançar além do caráter descritivo predominante nas IFE, novas estratégias de investigação podem ser adotadas. A primeira, visando sanar o recorte temporal estático apontado por Borges (2018), é a implementação de estudos longitudinais (painel) que acompanhem os servidores desde o ingresso. Essa abordagem validaria se a intenção de rotatividade se converte em rotatividade efetiva. A segunda estratégia envolve o refinamento estatístico: em vez de correlações simples, é possível expandir o uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), aplicada incipientemente por Borges (2018). A MEE oferece maior rigor ao testar interações complexas entre justiça organizacional, suporte e qualidade de vida no trabalho, superando as limitações das regressões lineares tradicionais.

Além do rigor estatístico, a triangulação de métodos (quali-quantitativo) mostra-se essencial para aprofundar a compreensão do fenômeno. Conforme sugerem Guerra et al. (2020) e Freitas (2017), a combinação de dados quantitativos provenientes de *surveys*, com etapas qualitativas, como grupos focais ou entrevistas de desligamento presenciais, é fundamental para capturar a subjetividade que os números ignoram, incluindo o impacto no clima organizacional e relações interpessoais na decisão de sair. Outra vertente pouco explorada refere-se à análise de custos e impacto financeiro, tangenciada por escassos estudos, como Souza (2020) e Freitas (2017). Pesquisas futuras poderiam adotar metodologias contábeis para mensurar tanto os custos tangíveis, como recrutamento, seleção e treinamento perdido, quanto os intangíveis, como a perda de memória institucional e a queda de produtividade, fornecendo argumentos econômicos sólidos para a implementação de políticas de retenção.

Por fim, para mitigar o viés local apontado por Pereira (2017) e Rodrigues (2015), é recomendável a realização de estudos comparativos interinstitucionais e multicêntricos. A comparação entre IFE de diferentes regiões ou com perfis distintos (capitais *versus* interior) possibilitaria identificar se os vetores de rotatividade são sistêmicos da carreira TAE ou peculiaridades locais. Essas abordagens permitirão passar de um diagnóstico situacional para modelos explicativos e preditivos mais consistentes, fundamentais para subsidiar políticas públicas de gestão de pessoas mais eficazes no âmbito federal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu reunir e analisar um conjunto significativo de estudos e dissertações que abordam a rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) no serviço público, especialmente no contexto das Instituições Federais de Ensino (IFE). A revisão evidenciou que, embora o corpo de trabalhos sobre o tema ainda seja incipiente, há avanços importantes no mapeamento das causas e no reconhecimento dos impactos que o fenômeno produz sobre a dinâmica organizacional.

De forma recorrente, os estudos apontam que fatores como insatisfação com remuneração e plano de carreira, carência de perspectivas de progressão funcional, sobrecarga de trabalho, infraestrutura precária, ausência de reconhecimento e falhas nas políticas de gestão de pessoas influenciam diretamente a decisão de saída dos servidores. Questões de ordem pessoal, como busca por proximidade familiar e melhores oportunidades externas, também se mostram relevantes, somando-se a aspectos estruturais que fragilizam a retenção de talentos.

Os impactos organizacionais identificados incluem a perda de conhecimento institucional, a descontinuidade de atividades, o aumento da carga de trabalho dos servidores remanescentes e prejuízos à eficiência administrativa. Essas consequências reforçam a necessidade de uma gestão estratégica de pessoas que vá além de medidas pontuais, adotando ações integradas de valorização, desenvolvimento e retenção.

Apesar das contribuições, as pesquisas analisadas apresentam limitações metodológicas e de escopo que restringem a generalização dos resultados, como amostras reduzidas, foco em casos únicos, ausência de entrevistas com ex-servidores e influência de contextos políticos e temporais específicos. Tais lacunas indicam a urgência de ampliar o número de investigações, incorporando múltiplas instituições, metodologias mistas e abordagens qualitativas capazes de captar nuances individuais e coletivas do fenômeno.

Nesse sentido, é importante reconhecer também as limitações inerentes a este artigo. A natureza predominantemente qualitativa e descritiva dos estudos primários, aliada à heterogeneidade metodológica dos dados secundários, restringe a comparação direta e inviabiliza a realização de meta-análises estatísticas ou modelos preditivos universais. Adicionalmente, a opção pelas bases *Redalyc* e *Google Scholar* e por descritores em português justifica-se pela especificidade jurídica da carreira TAE (Lei nº 11.091 de 2005). A busca em bases globais traria realidades laborais distintas da estabilidade estatutária brasileira. Embora esse recorte, somado ao foco exclusivo nos TAE, limite generalizações para outras carreiras federais, recomenda-se que futuras investigações expandam o escopo para bases internacionais, visando análises comparativas entre o setor público brasileiro e instituições de ensino estrangeiras.

Portanto, este estudo reforça a importância de consolidar uma agenda de pesquisa mais ampla e articulada, que subsidie políticas públicas e estratégias institucionais voltadas à valorização e retenção dos TAE, contribuindo para a sustentabilidade, eficiência e qualidade dos serviços prestados pelas Instituições Federais de Ensino.

REFERÊNCIAS

- Academia Brasileira de Ciências. (2019). Universidades públicas respondem por mais de 95% da produção científica do Brasil. Recuperado de <https://www.abc.org.br/2019/04/15/universidades-publicas-respodem-por-mais-de-95-da-producao-cientifica-do-brasil/>
- Allen, D. G. & Vardaman, J. M. (2021). Global talent retention: Understanding employee turnover around the world. In: Global talent retention: understanding employee turnover around the world. *Emerald Publishing Limited*, p. 1-15. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-293-020211001>
- Andrade, R. C. & Silva, M. A. C. (2024). Turnover de servidores técnico-administrativos em educação: uma proposta de modelo de gestão de perda de conhecimento para instituições federais de ensino. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação* (EIGEDIN). 7(1). Recuperado de <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20600>
- Araújo, W. Jr. L. de. (2024). Determinantes e consequentes da rotatividade dos servidores técnico-administrativos no campus IV da UFPB (Dissertação de mestrado). *Universidade Federal da Paraíba*, João Pessoa, PB, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/33526>
- Balieiro, S. S. (2016). Variáveis relacionadas à rotatividade dos servidores públicos em uma IFE no interior do Pará (Dissertação de mestrado). *Universidade Federal do Pará*, Belém, PA, Brasil. Recuperado de https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFGA_172d9e046e13e15936cbe05701b2e745/Details
- Borges, E. A. (2018). Qualidade de vida no trabalho e intenção de rotatividade: estudo com servidores de uma instituição pública de ensino superior (Dissertação de mestrado). *Universidade de Brasília*, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32412>
- Brasil. (2023). Decreto nº 11.401, de 23 de janeiro de 2023. Dispõe sobre a vinculação das entidades da administração pública federal indireta. *Diário Oficial da União*. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/Decreto/D11401.htm
- Brasil. Constituição Federal (1989). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: *Presidência da República*. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm
- Brasil. (2005). Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm
- Brasil. (2025). Lei nº 15.141, de 2 de junho de 2025. Cria a Carreira de Desenvolvimento Socioeconômico, a Carreira de Desenvolvimento das Políticas de Justiça e Defesa e a Carreira de Fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários, altera estruturas e remunerações. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, 02 jun. 2025. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2023-2026/2025/Lei/L15141.htm
- Brasil. (1990). Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm
- Brasil. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm
- Brauer, M., Oriol, E. de C., Cavalini Filho, R. R., Marinho, A. C. S. R. T., & Borges, M. H. (2022). O turnover e seus impactos na organização: um estudo de caso na perspectiva de gerentes: turnover and its impacts on the organization: a case study from the managers' perspective. *Revista gestão e conhecimento*, 16(2), 512-530. <https://doi.org/10.55908/RGCV16N2-001>
- Campos, C. V. A. & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 347-368. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000200007>
- Carvalho, I. S. & Andrade, V. Z. (2019). O ensino superior no Brasil: abordagem histórica sintetizada. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 10(10), 05-20. Recuperado de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/abordagem-historica>
- Carvalho, M. L. S. (2018). A percepção dos servidores Técnico-administrativos sobre justiça organizacional e intenção de rotatividade (Dissertação de mestrado). *Universidade Federal do Rio Grande do Norte*, Natal, RN, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufrn.br/items/ad229cb9-d747-4610-910a-d0dea3e5d1f5>

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. Barueri, SP: *Manole*. ISBN 978-85-204-4549-5

Ferreira, P. C. G. & Neiva, E. R. (2018). Antecedents of turnover in federal public administration. *RAUSP Management Journal*, 53(3), 366-384. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-008>

Fortunato, W. dos S. & Calvosa, M. V. D. (2024). Origem e evolução do fenômeno rotatividade de colaboradores: uma revisão de literatura. *Revista Valore*, p. 95-111. Recuperado de <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/articloe/view/1750>

Freitas, S. R. (2017). A rotatividade na carreira dos servidores técnicos administrativos em educação da Unifesp (Dissertação de mestrado). *Universidade Federal de São Paulo*, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em: <https://repositorio.unifesp.br/items/dd0c3141-631a-4116-bb35-001b954bb5b3>

Guerra, M. H. T. S., Mattos, C. A. C. de., Corrêa, A. de C. (2020). Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil). *Recape Revista de Carreiras de Pessoas*. 10(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v10i3.45130>

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). The review of turnover and its consequences: Meta-analytic update and research agenda. *Journal of Management*, 39(3), 573-603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>

Hurtado, A. B., Carvalho, C., Souza, E. H. de., Arruda, A. G. S., & Souza, R. dos S. (2020). Rotatividade de pessoal em cargos intermediários na administração pública: um estudo de caso dos Técnicos Administrativos na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). *Revista Administração Pública*. Recuperado de https://www.academia.edu/87816933/Rotatividade_De_Pessoal_Em_Cargos_Intermedi%C3%A1rios_Na_Administra%C3%A7%C3%A3o_P%C3%BAblica

Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), p. 51-89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>

March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: *John Wiley*. Recuperado de https://archive.org/details/organizations0000marc_x9q4/page/n3/mode/2up

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. (2023). Instituições públicas concentram mais da metade da produção científica e tecnológica do país. Recuperado de <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2023/04/instituicoes-publicas-concentram-mais-da-metade-da-producao-cientifica-e-tecnologica-do-pais>

Ministério da Educação. (2017). Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior. Recuperado de <https://www.gov.br/conarq/pt-br/legislacao-arquivistica/portarias-federais/portaria-no-21-de-21-de-dezembro-de-2017>

Ministério da Educação. (2025). Educação profissional e tecnológica: rede federal. Recuperado de <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/ept/rede-federal>

Mobley W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, p. 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

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), p. 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>

Mota, M. M., Levy, E., & Coelho, F. D. S. (2015). Fatores que afetam a rotatividade e evasão de talentos na administração pública brasileira: O caso dos gestores públicos. In *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lima, Peru. Recuperado de <http://www.consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-02-01.pdf>

Pereira, E. D. G. (2018). Rotatividade de pessoal no serviço público: um estudo das universidades federais do nordeste brasileiro (Dissertação de mestrado). *Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)*, Mossoró, RN, Brasil. <https://doi.org/10.21708/bdtd.profiap.dissertacao.1068>

Pereira, L. E. M. (2017). Fatores determinantes da rotatividade de servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina (Dissertação de mestrado). *Universidade Federal de Santa Catarina*, Florianópolis, SC, Brasil. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186602>

Pinho, A. P. M., Silva, C. R. M., & Oliveira, E. R. S. (2022). Determinantes da intenção de rotatividade

no setor público: um estudo em uma instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(3).

<https://doi.org/10.21118/apgs.v14i3.13039>

Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.

<https://doi.org/10.5465/255574>

Rodrigues, G. B. (2015). Rotatividade de pessoal na Universidade Federal de Pernambuco (Dissertação de mestrado). *Universidade Federal de Pernambuco*, Recife, PE, Brasil. Recuperado de https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPE_fd6c92ed7c997faab4e8d9430022c961

Rodrigues, P. B. S. (2018). A rotatividade de pessoal na Universidade de Brasília (Dissertação de mestrado). *Universidade de Brasília*, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3439/>

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the Forest: a meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71, 23-65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>

Schwartzman, S. (2014) A educação superior na América Latina e os desafios do século XXI. Campinas: Unicamp. Recuperado de https://archive.org/details/memorial_int

Serenko, A. (2023) The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, p. 27-43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>

Sousa, C. V. G de., Costa, M. T. P., & Argolo, J. C. T. (2023). Rotatividade, intenção de rotatividade e condições de trabalho no setor público: estudo com os servidores de uma universidade federal. *Estudos de Psicologia*, 28(3), p. 422-433. <https://doi.org/10.69909/1678-4669.20230036>

Torres, R. V. B. S. (2015). Rotatividade no poder executivo federal: Uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados [Dissertação de mestrado, *Universidade de Brasília*]. Repositório Institucional da UNB. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/18361>

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. (2025). Histórico. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*. Recuperado de <https://eigedin.ufms.br/historico/>

Vasconcelos, S. C. W. M. (2023). Rotatividade voluntária no setor público: um olhar sobre a transição de servidores para o setor privado [Dissertação de mestrado, *Fundação Getúlio Vargas*]. Repositório FGV. Recuperado de

<https://repositorio.fgv.br/items/1565c74d-bb73-43fb-b100-f02fe3bb1dab>