

**O PROFISSIONAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS  
UNIVERSIDADES FEDERAIS: COMPREENDENDO ASPECTOS DO SEU CAMPO DE  
ATUAÇÃO E ABANDONO DA ÁREA**

**HEITOR RODRIGUES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)  
heitorr@gmail.com

**MARCO ANTONIO COSTA DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS)  
jtemda@yahoo.com.br

# **O PROFISSIONAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: COMPREENDENDO ASPECTOS DO SEU CAMPO DE ATUAÇÃO E ABANDONO DA ÁREA**

## **1. Introdução**

Na última década, em especial, as carreiras públicas têm atraído um número cada vez maior de interessados, especialmente em razão de benefícios como a estabilidade no cargo, instituída pelo artigo 41 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), possibilidades de obtenção de boa remuneração e de ascensão na carreira. Tal atratividade, todavia, nem sempre incide apenas sobre aqueles que possuem identificação com o serviço público e com as suas características essenciais (FURTADO, 2013). Mesmo dentre aqueles que ingressam na Administração Pública com a intenção precípua de trabalhar em benefício da sociedade, existem casos em que o servidor é afetado pelos problemas decorrentes da desmotivação e da insatisfação profissional com o serviço público (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; FURTADO, 2013). Esses fatores resultam não apenas em prejuízos aos próprios servidores, mas também, na redução da qualidade dos serviços prestados à sociedade (ALMEIDA; TACCONI, 2015).

Um exemplo prático da ocorrência de tais problemas é a carreira do profissional de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), na qual inúmeros servidores que exercem cargos efetivos em TIC pedem exoneração do serviço público ou abandonam atribuições técnicas para dedicarem-se ao trabalho em setores distintos daqueles responsáveis pela área de tecnologia. Esse fenômeno também é observado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), conforme atesta-se a partir de informações extraídas do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) 2017-2020 da instituição (UFMS, 2017). Dados do PDTIC evidenciam que parte considerável dos servidores ocupantes de cargos de natureza técnica da área de TIC estão, atualmente, lotados em unidades distintas da Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação (AGETIC), unidade responsável pelo desenvolvimento e implantação novos recursos de TIC na instituição (UFMS, 2017).

Diante do acelerado avanço das TICs, bem como da importância que tais recursos impõem às organizações e aos seus usuários, a demanda por mão de obra capaz de criar, implementar e manter o pleno funcionamento dessas ferramentas é crescente. Em sentido contrário, existem fatores que conduzem os servidores admitidos pela Administração Pública para o desempenho de funções relacionadas à área de TIC a buscarem atuação em áreas distintas. Assim sendo, pode-se inferir que a destinação de tais servidores à realização de atribuições cujo exercício não demande formação específica na área de TIC resulta em prejuízo à Administração Pública (ALMEIDA; TACCONI, 2015).

Considerando o problema exposto, esse artigo procura responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as características do campo de atuação do profissional de Tecnologia de Informação e Comunicação, em termos de carreira e abandono da área (*turnaway*) de TIC na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul? Assim, o objetivo do artigo é analisar as condições de atuação, carreira e abandono da área de atuação por parte dos servidores da carreira de Tecnologia da Informação e Comunicação lotados na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, procurando refletir sobre as causas do fenômeno e, por fim, discutindo soluções adequadas para o problema. A pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, com a realização de um estudo de caso. Os dados foram coletados a partir de documentos e entrevista e analisados com a técnica de análise de conteúdo.

## **2. Fundamentação Teórica**

## 2.1 As Universidades Públicas Federais e o Papel das Tecnologias da Informação e Comunicação – fatores dificultadores para retenção

As universidades públicas federais consistem em órgãos da Administração Pública. Assim sendo, não é possível a aplicação, nesta pesquisa, de forma indiscriminada, das contribuições teóricas constantes da literatura sobre carreira, motivação, satisfação no trabalho, evasão e outros temas correlatos. Isso porque as características inerentes às carreiras e ao setor públicos, assim como os valores pessoais próprios dos servidores públicos (ANDRADE *et al.*, 2016), impõem a necessidade de que sejam considerados, para tanto, aspectos a eles específicos (CREWSON, 1997).

Iniciar este tópico com a ressalva acima é de extrema importância em razão do fato de que, muito embora a literatura acerca de temas como motivação e satisfação com o trabalho (RODRIGUES, *et al.*, 2014) retenção de mão de obra e carreira do profissional de TIC (RAMOS; JOIA, 2014) não seja escassa, as contribuições teóricas prestadas pelos autores que se dispuseram a tratar dessas temáticas apenas podem ser consideradas nesta pesquisa quando observadas as necessárias ressalvas decorrentes da distinção entre as características dos profissionais dos setores público e privado (ANDRADE *et al.*, 2016; HOUSTON, 2000; FRANK; LEWIS, 2004).

Um exemplo disso é o fato de que, enquanto parte da literatura discute a ocorrência de fenômenos como o *turnover* (situação em que um profissional muda de emprego, mantendo-se, todavia, na mesma área de atuação) (AGAPITO *et al.*, 2015; JOSEPH *et al.*, 2007; JOSEPH, 2011) e o *turnaway* (abandono da área de atuação original de um profissional para a atuação em área distinta, seja na mesma organização ou em outra) (JOSEPH, 2011; LEE *et al.*, 1997; RAMOS; JOIA, 2014; MANGIA; JOIA, 2015) dos profissionais da área de TIC, esta pesquisa não cuidará de aprofundar-se quanto ao primeiro fenômeno.

Antes de adentrar-se às tratativas acerca dos fenômenos do *turnover* e do *turnaway* e das suas consequências à Administração Pública, é importante que sejam definidos os conceitos de motivação, satisfação com o trabalho e evasão, a fim de que tenha-se uma melhor compreensão quanto à influência de tais aspectos sobre os fenômenos estudados neste trabalho.

Será adotada, nesta pesquisa, a noção de motivação adotada por Klein e Mascarenhas (2016), para os quais tal fator consiste em direcionadores do comportamento do indivíduo, intrínsecos à natureza do seu trabalho (fatores motivacionais intrínsecos), ou extrínsecos ao trabalho, relacionados às condições do ambiente (fatores motivacionais extrínsecos), observando-se, todavia, as particularidades do setor público. Satisfação, por sua vez, será entendida como o grau de contentamento do profissional com relacionamentos no trabalho, chefias e colegas, trabalho realizado e sistema de recompensas, neles compreendidos salários e promoções (AGAPITO *et al.*, 2015). Outro aspecto relacionado aos temas ora em análise cuja conceituação faz-se relevante é a de comprometimento organizacional afetivo, a qual será aqui entendida como os sentimentos positivos e negativos que o empregado poderia ter em relação à organização empregadora (AGAPITO *et al.*, 2015). Este conceito é de grande valia para a compreensão dos diferentes níveis de afiliação de trabalhadores à organização ou a sua área de atuação, conforme será abordado adiante.

Definidos os principais conceitos relacionados a esta pesquisa, justifica-se, desde logo, a razão pela qual não será realizada, neste trabalho, uma abordagem aprofundada sobre o *turnover*. Tal decisão decorre, de dois fatores inerentes, especificamente, à Administração Pública: 1) a existência de estabilidade do profissional no emprego, fato que pode desestimular o servidor, ainda que desmotivado, a abandonar seu cargo público (LIZOTE *et*

al., 2015), e 2) a admissão de novos servidores por concursos públicos (BRASIL, 1988), os quais, em regra, são realizados não apenas para o provimento imediato de cargos vagos, mas também para a formação de cadastro de reserva de pessoas, as quais, assim como os seus possíveis futuros colegas, também possuem grande saber na área de TIC e, ao menos na teoria, seriam capazes de atender às necessidades da Administração Pública imediatamente quando da substituição, por estes, de antigos servidores. O *turnaway* do servidor de TIC de uma organização pública, por sua vez, consiste na mudança da área de atuação de um profissional que, ao passar a ocupar posição em unidade organizacional distinta daquela responsável pela área de TIC, não possibilita, de pronto, a admissão de um novo servidor para exercer as suas antigas atribuições técnicas, visto que a criação de cargos públicos depende de criação de lei específica para tal finalidade (BRASIL, 1988).

Diante de tal fato, uma solução possível, porém simplista, para o problema do *turnaway* seria a de que os servidores que ocupam cargos públicos das áreas de apoio especializado, dentre elas a de TIC, não deveriam, em nenhuma hipótese, ser desviados dos seus postos de trabalho originários para atuarem em áreas distintas daquelas para as quais foram admitidos ao serviço público. Tal conclusão não se sustentaria, de plano, pelo simples fato de que, assim como nas organizações privadas, os serviços ofertados pela Administração Pública são prestados por pessoas, razão pela qual toda a bagagem de conceitos afetos à psicologia social e à gestão de pessoas impõe-se às organizações públicas, nestas com alto grau de complexidade (STEFANINI; SILVA, 2013). Ademais, existem casos em que a própria Administração Pública, valendo-se do princípio da primazia do interesse público em detrimento do privado (BAPTISTA, 2011), decide, por bem, deslocar um servidor de uma área de atuação para outra, a fim de que as habilidades e as competências desse profissional sejam melhor utilizadas no desempenho de uma atribuição, por exemplo, não relacionada à TIC.

Apesar, porém, de todas as distinções existentes entre organizações públicas e privadas, as quais não se limitam àquelas apontadas acima, existem também inúmeras semelhanças entre os dois tipos organizacionais. Uma delas é o fato de que, em ambas, há uma grande preocupação com o grau de satisfação dos funcionários, com a taxa de rotatividade e com a evasão de profissionais (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; FURTADO, 2013).

Como organizações públicas que são, as universidades federais também preocupam-se com tais aspectos, posto que as consequências por eles impostas afetam negativamente a prestação dos serviços aos quais se dedicam. Portanto, é imperiosa a avaliação acerca dos motivos que resultam na desmotivação, insatisfação e evasão dos servidores das universidades públicas. Esta pesquisa não se presta a aprofundar-se sobre as teorias relacionadas a tais fatores, razão pela qual nos serão aqui aproveitadas as contribuições teóricas já prestadas pela literatura no que versa sobre comportamento organizacional no setor público. Assim sendo, verifica-se que, em comparação com fatores motivacionais extrínsecos (relacionados às condições do ambiente como, por exemplo, a remuneração), os fatores motivacionais intrínsecos e simbólicos (relacionados à natureza do trabalho e fomentados e reforçados pelas próprias características elementares do serviço público) possuem maior poder de influência sobre a motivação no setor público em comparação com o setor privado (CREWSON, 1997; JACOBSEN; KJELDSEN, 2011; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; HOUSTON, 2000; FRANK; LEWIS, 2004; PERRY; WISE, 1990).

Em relação aos servidores públicos da área de TIC e ao *turnaway* desses profissionais, a conclusão de que os fatores motivacionais intrínsecos são preponderantes em relação aos fatores extrínsecos deve ser analisada em conjunto com as conclusões de Ramos e

Joia (2014) e Mangia e Joia (2015) e à teoria do enraizamento no trabalho (JOSEPH *et al.*, 2007, MITCHELL *et al.*, 2001), as quais apontam, dentre outros fatos, que os profissionais de TIC que mudam de área, permanecendo, todavia, na mesma organização possuem uma afiliação maior com a empresa (ou, no caso em análise, à instituição pública) do que com a área de Tecnologia da Informação e Comunicação propriamente dita.

A afiliação maior à organização do que à área de TIC é confirmada, do ponto de vista teórico, pela análise conjunta de fatores já mencionados – 1) estabilidade no cargo público e 2) apego à natureza do serviço público – à 3) teoria da equidade (ADAMS, 1965; CARREL; DITTRICH, 1978), à 4) necessária disposição motivacional do servidor para manter-se constantemente atualizado em razão do acelerado ritmo de avanços tecnológicos da área de TIC (JOSEPH, 2011; LEE *et al.*, 1997; RAMOS; JOIA, 2011, 2014) e 5) ao surgimento, ao longo da carreira do servidor, do desejo de colecionar novas experiências (RAMOS; JOIA, 2011, 2014).

A teoria da equidade, muito embora trate da constante comparação entre as recompensas oferecidas pela organização e o nível de esforços por ela exigidos (KLEIN; MASCARENHAS, 2016) – o que, em uma primeira análise, pode ser relacionado a fatores motivacionais extrínsecos e, portanto, não prevalentes sobre o servidor público – aqui deve ser entendida à luz da já mencionada identificação do servidor com a natureza do serviço público, de modo que o conceito de recompensa deixe de ser entendido como mero conjunto de benefícios remuneratórios, mas sim atrelado à satisfação do profissional ao perceber a relação do seu trabalho com benefícios experimentados pela sociedade.

Já a necessidade permanente de atualização do profissional em relação ao seu leque de competências técnicas, face ao rápido avanço das tecnologias e consequente obsolescência dos conhecimentos em TIC em curto espaço de tempo é agravada, nas universidades públicas federais, por aspectos como a dinâmica jurídica imposta pela legislação vigente em matéria de contratações e compras públicas (BRASIL, 1988) e pela notória e permanente escassez de recursos públicos. Tais fatores, quando não inviabilizam, ao menos criam entreves ao acesso, pelos profissionais de TIC das organizações públicas, a recursos tecnológicos de última geração, comumente utilizados por organizações privadas. Para o servidor que possui forte afiliação à universidade e à natureza do serviço público por ela prestado, a literatura – em especial aquela que trata já mencionada teoria do enraizamento no trabalho (JOSEPH *et al.*, 2007, MITCHELL *et al.*, 2001) – nos conduz à conclusão que tais fatores não resultam no desejo, por parte desses servidores, de realizarem o *turnover*, mas sim o *turnaway*, a fim de que suas aspirações tornem-se mais factíveis na própria organização pública.

Por fim, o surgimento, ao longo da carreira, do desejo do servidor de colecionar novas experiências decorre de dois fatores: 1) a alta qualificação dos profissionais de TIC das universidades federais; e 2) o fato de que os profissionais dessa área do conhecimento necessitam de mais oportunidades de crescimento profissional do que as organizações são capazes de oferecer ou daquilo que pode ser oferecido pelas organizações dentro da área técnica (RAMOS; JOIA, 2014). Por lidar, em regra, com a automação de procedimentos relacionados às mais diversas áreas da universidade, o profissional de TIC acaba por ter considerável facilidade em adquirir conhecimentos acerca de processos de trabalho de setores distintos daqueles afetos a sua área técnica. Todavia, ao tentar aplicar tais conhecimentos em seu posto original de trabalho, o servidor encontra limitações relacionadas, por exemplo, à inaplicabilidade de tais saberes ao trabalho técnico e à inexistência de postos de chefia ou de gestão na área de TIC em número suficiente ao aproveitamento de pessoas com saberes polivalentes (LEE *et al.*, 1997; RAMOS; JOIA, 2014).

A literatura apresenta, ainda, ressalvas em relação à preponderância de tais fatores quanto ao profissional de TIC, em especial no que diz respeito aos dois últimos – atualização constante e desejo de novas experiências –, sendo necessário considerar as visões de carreira e a forma de encarar o sucesso profissional, se por uma carreira de avanço ou de realização. Quanto à primeira – carreira de avanço –, o sucesso decorre da obtenção de novas posições de autoridade e com o crescimento dentro de uma hierarquia de poder de uma organização. Em decorrência das já mencionadas limitações de crescimento profissional na área de TIC, tais profissionais tendem a abandonar essa área com mais facilidade do que aqueles servidores orientados pela visão da carreira de realização, a qual está associada a funções mais técnicas e ao reconhecimento, por pares, decorrente do acúmulo de saber dentro da própria área de atuação (LEE *et al.*, 1997; RAMOS; JOIA, 2001). Àqueles orientados pela carreira de avanço, resta a busca por crescimento profissional por meio de uma carreira em Y, na qual o indivíduo, a partir de um certo ponto em sua carreira, pode seguir para níveis gerenciais ou permanecer na carreira técnica, com níveis compatíveis de remuneração e vantagens (MUMFORD, 2000). Todavia, conforme concluíram Ramos e Joia (2004), as organizações cometem equívocos ao promoverem técnicos a gerentes como forma de proceder ao reconhecimento desses profissionais. Isso porque não deveria existir, para o profissional de TIC, uma relação direta e necessária entre sucesso e a mudança de área de atuação ou a assunção a posições gerenciais. Essa situação é agravada nas universidades federais, nas quais os números de cargos em comissão e funções gratificadas são limitados, o que, em regra, acaba por inviabilizar a concessão desses benefícios como forma de se proceder ao reconhecimento do servidor que identifica-se com a carreira de realização.

## **2.2 Estratégias para retenção de profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação nas Universidades Federais**

A literatura sugere inúmeras possíveis soluções para retenção de profissionais. Todavia, antes de dar-se início à discussão acerca de cada uma dessas soluções, especificamente sobre as universidades públicas federais, é indispensável que se esclareça que, no caso específico dessas organizações, existem limitações ou, ao menos, requisitos jurídicos rígidos que devem ser observados. Isso porque matérias como a estruturação da carreira dos servidores das universidades públicas federais e seus diversos níveis de remuneração são definidos por lei federal. Assim sendo, qualquer proposta de solução que perpassa por questões relacionadas à remuneração ou à implementação de níveis de carreira diferentes daqueles que existentes atualmente deve ser proposta, apreciada e aprovada na forma estabelecida pelo processo legislativo federal, o qual é regido pela Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988).

De maneira igualmente rígida e agravada, ainda, pelas restrições orçamentárias que imperam sobre as universidades públicas federais, em especial em momentos de crise financeira de larga escala como o que ora vivencia-se no Brasil, as estruturas organizacionais relacionadas a cargos em comissão e a funções gratificadas não são passíveis de expansão em decorrência, apenas, da vontade do gestor público, por mais que esse desejo decorra de fundamentos teóricos e de constatações empíricas que fomentem o desejo de que o problema do *turnaway* dos profissionais de TIC da instituição seja solucionado ou minimizado. Isso porque faz-se igualmente necessária a criação de lei federal que disponha sobre o incremento de recursos destinados à criação de cargos em comissão e funções gratificadas nas universidades federais. De tal maneira, tem-se, por bem, apresentar desde logo tais limitações a fim de que a não apresentação, nesta pesquisa, de soluções que, porventura, sejam tipicamente adotadas por organizações privadas ou, ainda, a tratativa dessas mesmas soluções

como sendo inaplicáveis (ou aplicáveis com ressalvas) à Administração Pública não seja entendida como decorrente de mera resistência a mudanças, mas sim compreendida a partir da estrutura jurídico-administrativa imposta às universidades públicas federais.

Dito isso, passa-se a tratar das possíveis soluções teóricas dentre aquelas sugeridas pela literatura, além de outras resultantes das conclusões dos autores desta pesquisa e formadas a partir das contribuições teóricas de outros pesquisadores, sempre à luz das limitações e das características fundamentais da administração e do serviço públicos. Conforme constatado por Mangia e Joia (2015), o *turnaway* do profissional de TIC é causado, dentre outros fatores, pela insatisfação com a sua área de atuação. Tais autores apontam que a insatisfação decorre, basicamente, de dois fatores: exaustão com o trabalho e a percepção de que a área de TIC não permite que as aspirações do profissional sejam atingidas.

Quanto ao primeiro fator – exaustão com o trabalho –, uma das suas causas é o que os autores deste artigo denominaram como efeito “bola de neve” resultante do *turnaway*: quando um servidor migra para outra área de atuação, a carga correspondente ao trabalho técnico por ele anteriormente executado deve ser suportada pelos demais servidores que permanecem lotados na unidade responsável pela área de TIC na organização, o que resulta em aumento da carga de trabalho desses profissionais sem a implementação de qualquer tipo de recompensa. Consequentemente, aumenta a insatisfação desses servidores e o desejo, por parte deles, de realizarem o *turnaway* e, assim, sucessivamente. É importante destacar que esse efeito “bola de neve” não se limita, apenas, à unidade responsável pelas TICs na organização, mas também pode ocorrer naquelas unidades para as quais migram os servidores dessa área. Isso porque, considerando a já mencionada bagagem de conhecimentos multifacetados adquirida pelos servidores da área de TIC, não é incomum que esses profissionais passem a ocupar cargos em comissão ou funções gratificadas nas suas unidades organizacionais de destino – onde, registre-se, tais recursos são igualmente limitados –, em detrimento daqueles servidores que não apenas ingressaram no serviço público para trabalharem em tais unidades como, por vezes, dedicam-se desde longa data aos serviços desses setores.

De tal maneira, assim como recomenda Schein (1996), as organizações e os próprios servidores devem investir em conhecer suas competências, ambições e âncoras de carreira individuais, de modo a possibilitar que tais servidores possam ocupar, de forma mais efetiva, os postos de trabalho existentes de acordo com as habilidades e as limitações de cada indivíduo. Todavia, essa consciência individual e organizacional, por si só, pode resultar, do ponto de vista do servidor de TIC, em um agravamento do problema da falta de oportunidades de aplicação dos diversos saberes não-técnicos por ele adquiridos ao longo da sua carreira. Assim sendo, é indispensável a concomitância da solução ora proposta com o desenvolvimento da consciência, em tais servidores, de que a ascensão a postos gerenciais não é um fator condicionante para o atingimento do sucesso profissional. Todo esse conjunto de habilidades pode ser desenvolvido nos servidores por meio de atividades de caráter pedagógico e psicológico a serem realizadas pela própria universidade.

Outra solução possível de ser adotada pelas universidades públicas federais é que promova-se, dentro das suas estruturas hierárquicas e, por óbvio, desde que respeitadas as limitações jurídicas e orçamentárias, a adequação dos cargos em comissão e das funções gratificadas alocadas na organização, em especial nas unidades que executam atribuições substancialmente técnicas da área de TIC, de modo que seja formado um *pool* de incentivos remuneratórios (cargos em comissão e funções gratificadas) a serem distribuídos, de acordo com critérios objetivos e impessoais, dentre os servidores que desempenham atribuições de TIC. Isso possibilitaria uma valorização mais efetiva dos servidores que optam por não

buscarem realizar o *turnaway*, ainda que tal forma de recompensa possua, à primeira vista, a natureza de fator motivacional extrínseco. Todavia, a própria valorização, pela alta administração da organização, da unidade responsável pela área de TIC pode ser vista, pelos servidores beneficiados por essa mudança, como uma forma de reconhecimento institucional à área e àqueles que a ela se dedicam.

No mesmo sentido, dada a bagagem de conhecimentos multidisciplinares ostentada pelos servidores da área de TIC, outra ação passível de realização pelos gestores das universidades públicas seria a vinculação das unidades relacionadas à TIC a altos níveis hierárquicos da organização, de modo a possibilitar uma maior proximidade entre os servidores da área de tecnologia e as estruturas internas da universidade às quais incumbem atribuições de alto nível gerencial, como a tomada de decisão e a definição da estratégia institucional. Ações como essa têm sido praticadas por órgãos do Poder Judiciário da União com resultados satisfatórios, a exemplo do que ocorre no Tribunal Superior do Trabalho, organização na qual a área de TIC está diretamente vinculada à presidência, sem subordinação a outras unidades de caráter gerencial (TST, 2017). Nessa organização, verifica-se que os indicadores relacionados ao clima organizacional apontados no Plano Estratégico 2015-2020 demonstram a satisfação dos servidores com o trabalho na instituição (TST, 2017).

Quanto a dificuldade de acesso, pelos servidores da área de TIC, aos recursos tecnológicos mais recentes disponíveis no mercado, a universidade pública federal pode buscar meios alternativos à aquisição e à contratação de serviços como, por exemplo, parcerias com organizações públicas e privadas que desenvolvam ações comuns às universidades ou que tenham a área de Tecnologia da Informação e Comunicação como finalística. Muito se discute a respeito da possibilidade e da viabilidade de que sejam estabelecidas relações entre as universidades públicas e organizações privadas (EL KHOURI, 2005; KAWASAKI, 1997), por vezes em decorrência de razões ligadas a questões éticas e à finalidade precípua a que se prestam as organizações públicas. Todavia, caso o gestor da universidade adote a postura de firmar tal tipo de parceria de modo a restarem respeitadas as exigências legais para tanto e observados os ditames éticos tocantes à Administração Pública, este pode ser um meio de aproximar os servidores da área de TIC das universidades federais das tecnologias de ponta disponíveis no mercado. Quanto ao estabelecimento de parcerias com outras organizações públicas, inexistem os embates éticos típicos das relações com empresas privadas. Assim, as universidades públicas federais podem buscar aproximação com organizações públicas que dediquem-se exclusivamente ou, ao menos, de forma efetiva ao desenvolvimento e à implementação de novas TICs. Ademais, a decisão de investir em TIC é estratégica para universidades, dada a natureza de suas atividades (ensino, pesquisa e extensão), cabendo à gestão compreender e valorizar essa postura (LEITE; REZENDE, 2010).

Ainda tratando das ações passíveis de realização no âmbito interno das universidades públicas federais e, especificamente, da segunda causa apontada por Mangia e Joia (2015) como causadora do *turnaway* dos servidores da área de TIC – insatisfação com a área de atuação –, é importante ressaltar que uma das causas é a constante necessidade de atualização imposta pela área de TIC aos seus profissionais, sob pena de rápida obsolescência. Vale destacar, ainda, que, nos casos dos servidores que possuam forte vinculação à organização e com a natureza do serviço público, a atenuação ou a eliminação dessa fonte de insatisfação pode resultar em ganhos substanciais à organização, posto que, segundo Perry e Wise (1990), a Administração Pública possui vantagem, em comparação com a iniciativa privada, na capacidade de motivar sua força de trabalho nas carreiras públicas. De tal maneira, investimentos periódicos em capacitação do pessoal da área de TIC retirariam do servidor público o ônus de ter que investir tempo e dinheiro na obtenção de conhecimentos técnicos

mais atualizados, os quais, ao final, serão utilizados de forma exclusiva ou, no mínimo, mais intensa em benefício da organização pública, se consideradas as recompensas experimentadas por esse servidor em decorrência de tamanho esforço.

Muito embora as limitações apontadas quanto à possibilidade de modificação das estruturas da carreira de servidor das universidades públicas federais impossibilitem o uso de tais meios para resolução ou a minimização do problema do *turnaway* no mesmo ritmo em que esse fenômeno prejudica o andamento dos serviços de tais organizações, é possível que as universidades valham-se de tais meios para buscarem modificar a realidade na qual estão inseridas quanto ao particular. Prova disso é o fato notório de que, de tempos em tempos, os movimentos sindicais que representam os servidores públicos federais buscam melhorias nas suas carreiras por meio de instrumentos lícitos de pressão política como, por exemplo, o exercício do direito de greve (BRASIL, 1988). Essas pressões, quando atingem suas finalidades, resultam na elaboração de leis federais que implementam os benefícios conquistados por essa categoria profissional. De igual maneira, ainda que sob o custo de um grande esforço político e institucional e mesmo não surtindo efeitos de forma célere como desejado, seria possível a busca, junto ao Poder Legislativo, pela implantação de benefícios pecuniários, ou de outras espécies, aos servidores das áreas de apoio especializado que não abandonem suas áreas de atuação originais. Retomando o exemplo do Poder Judiciário da União, isso ocorre com os cargos de Técnico Judiciário – Área Apoio Especializado – Especialidade Segurança e de Analista Judiciário – Área Judiciária – Especialidade Execução de Mandados (Oficiais de Justiça), os quais possuem o direito à percepção de rubricas específicas em suas remunerações, as quais apenas são pagas ao servidor caso este realize as atribuições típicas do seu cargo efetivo (BRASIL, 2006).

As soluções aqui propostas não constituem um rol exaustivo, cabendo à Administração Pública definir as melhores formas de alcançar a motivação e a satisfação dos servidores da área de TIC das universidades públicas federais, de modo a cessarem ou, ao menos, que sejam reduzidos os efeitos negativos que o *turnaway* dos servidores dessa área do conhecimento impõem à organização e, em última análise, à sociedade.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Esta pesquisa tem natureza qualitativa e abordagem descritiva (GODOY, 2006; ROESCH, 2009). De acordo com Godoy (2006), o método qualitativo tem seu foco em questões da realidade social que não podem ser quantificadas, ou esse não é o interesse, e que buscam compreender a dinâmica dessas relações. A pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos mais profundos das relações, fenômenos e processos, buscando identificar quais são seus significados, crenças, motivações, valores e atitudes. Buscou-se, de tal maneira, compreender os motivos que levam ao abandono da área de TIC nas universidades federais.

A pesquisa foi realizada considerando três constructos teóricos: 1) a universidade e o papel das TICs; 2) a atuação do profissional de TIC nas universidades federais e; 3) as estratégias de retenção de profissionais de TIC nas universidades federais. Optou-se nesta pesquisa pela utilização de estudo de caso (YIN, 2010; GODOY, 2006). O caso estudado neste artigo foi do setor de Tecnologia de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, denominado AGETIC. O sujeito respondente foi um dos gestores da AGETIC, aqui foi denominado de Gestor X. A escolha do gestor como informante dá-se pelo fato de ser servidor o mais adequado para fornecer informações sobre a realidade da AGETIC e dos seus funcionários.

Os dados foram coletados a partir da utilização de dois instrumentos: 1) entrevista semiestruturada; e 2) documento (GODOY, 2006). O documento coletado para esta pesquisa

foi o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) 2017-2020 da UFMS. A entrevista constitui, por excelência, um método adequado à pesquisa qualitativa e ao estudo de caso por permitir compreender aspectos mais profundos e complexos do objeto em estudo (GODOY, 2006). Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo (GODOY, 2006).

#### **4. Análise dos Resultados**

##### **4.1 Breve caracterização da UFMS e sua Tecnologia de Informação e Comunicação**

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul foi formalmente criada pelo poder público por meio da Lei nº 6.674, de 5 de julho de 1979 (BRASIL, 1979), após a divisão do estado de Mato Grosso e da consequente criação do estado de Mato Grosso do Sul. Em seus 40 anos de existência, cresceu e tornou-se a maior universidade de Mato Grosso do Sul, ofertando à comunidade cursos de graduação e pós-graduação lato e stricto sensu. A administração da UFMS tem passado, ao longo dos anos, por reestruturações administrativas, tendo a última culminado na atual estruturação da área de Tecnologia da Informação e Comunicação e na instituição da unidade organizacional responsável por implementar e manter os recursos tecnológicos instalados na universidade em pleno funcionamento. A Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação (AGETIC) consiste em uma unidade administrativa vinculada diretamente ao órgão máximo da universidade – reitoria – e presta apoio técnico especializado a todas as demais unidades da instituição. Para tanto, possui seu quadro de pessoal composto por profissionais dotados de capacitação técnica na área de TIC e ocupantes de cargos de apoio especializado em tal área (UFMS, 2017).

As atividades e atribuições desempenhadas pela AGETIC são estabelecidas periodicamente pela administração da UFMS por meio do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) Tal documento consiste, também, em um meio de prestação de contas à sociedade acerca da estrutura física, tecnológica e de pessoal da área de TIC mantida pela organização, sendo utilizado, também, como referência para a tomada de decisões gerenciais voltadas a essa área (UFMS, 2017). Atualmente, a AGETIC é composta por duas coordenadorias e cinco divisões e tem suas atribuições desempenhadas por um quadro de pessoal composto por 63 (sessenta e três) profissionais, dentre os quais figuram técnicos de informática, analistas de sistemas e outros servidores que atuam na área administrativa da unidade (UFMS, 2017). Outros inúmeros servidores da UFMS anteriormente vinculados à área de TIC não atuam hoje nessa área, o que resulta em uma diminuição da força de trabalho da AGETIC.

##### **4.2 O profissional de TIC na UFMS – dos problemas às estratégias de retenção**

As informações obtidas por meio de entrevista realizada com o Gestor X, assim como aquelas contidas no PDTIC 2017-2020 da UFMS demonstram que os problemas tipicamente enfrentados pelas organizações públicas em relação à área de TIC ocorrem também na UFMS. De tal maneira, as soluções teóricas propostas por meio desta pesquisa como sendo aplicáveis à Administração Pública para a retenção dos servidores da área de TIC nas unidades organizacionais responsáveis por tal área são passíveis de aplicação à universidade pública federal, observadas, por óbvio, as ressalvas já realizadas anteriormente.

Parte dos problemas enfrentados pela organização em relação à área de TIC foram ou estão sendo solucionados a partir da abordagem dada pela atual reitoria da universidade em relação a essa área de atuação. Dados obtidos por meio de entrevista ao Gestor X demonstram que, em comparação com a gestão anterior da universidade, a área de TIC da UFMS passou a ser tratada de forma mais atrelada à estratégia organizacional, com direcionamento de

recursos financeiros de forma mais efetiva à solução dos problemas enfrentados pela AGETIC. Nas palavras do entrevistado, muito embora a gestão anterior tenha priorizado a realização de investimentos em pessoal, tal ação não foi suficiente para a dotação da AGETIC dos recursos necessários à eliminação ou, ao menos, da atenuação do problema do *turnaway* dos servidores daquela unidade.

Ainda de acordo com o entrevistado, as causas de fatores como a desmotivação, da insatisfação com o trabalho e, conseqüentemente, da evasão dos servidores da área de TIC da UFMS reforçam as causas apontadas pela literatura. Quanto ao primeiro fator – desmotivação – as informações obtidas por meio de entrevista acerca das causas que eliminariam ou atenuariam esse problema remetem não apenas às conclusões de Ramos e Joia (2014) quanto às limitações impostas pela organização no que diz respeito ao crescimento profissional do servidor de TIC, mas também, àquelas relacionadas à dificuldade de acesso, nas universidades públicas federais, às tecnologias mais recentes disponíveis no mercado. O entrevistado destacou os fatores que poderiam eliminar ou diminuir a desmotivação do profissional de TIC da UFMS ao afirmar que uma das possíveis soluções para tal problema seria:

“(...) ter as ferramentas necessárias para trabalhar e um ambiente onde exista uma sinergia, onde as pessoas visam melhorar, e não apenas um ambiente onde as pessoas precisam resolver tudo sozinhas tendo que lidar com barreiras administrativas, rotinas organizacionais limitadas e onde não há nenhum incentivo à evolução”.

O segundo fator – a insatisfação com o trabalho – foi definido pelo Gestor X como resultante da falta de priorização, pela organização, das demandas da área de TIC, especificamente no que diz respeito às ações de caráter preventivo. Isso resulta na necessidade, por parte dos profissionais da AGETIC, de interrupção de projetos para que sejam realizadas tarefas urgentes relacionadas a problemas previsíveis, mas que, entretanto, foram relegados anteriormente pela alta administração da organização. Isso resulta naquilo que Mangia e Joia (2015) denominaram de exaustão com o trabalho – a qual, portanto, não está relacionada apenas à carga de trabalho – e definiram como causa elementar da insatisfação do profissional de TIC.

Outro aspecto observado a partir da análise do PDTIC 2017-2020 da UFMS relacionado à exaustão com o trabalho versa sobre a estrutura de recursos humanos disponíveis à área de TIC na universidade. A partir dessa verificação, conclui-se que o efeito “bola de neve” encontra-se concretizado na organização. O PDTIC apresenta a informação de que, apenas na capital do estado de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 29 (vinte e nove) servidores da área de TIC estão lotados em unidades distintas da AGETIC. Em comparação com os 88 (oitenta e oito) profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação da UFMS, verifica-se que 33% (trinta e três por cento) da força de trabalho da área de TIC da universidade está alocada em setores que não possuem, como função principal, aquela que incumbe à AGETIC. Essa situação se agrava se considerado, ainda, o déficit de servidores apontado no próprio PDTIC, no qual há a informação de que o número mínimo e recomendado de servidores da área de TIC na UFMS seria de 200 (duzentos). Importante ressaltar que, para a aferição o mencionado percentual, não foi levado em consideração o quantitativo de servidores da área de TIC lotados nos campi do interior de Mato Grosso do Sul (9 técnicos de TI e 5 técnicos de laboratório de TI), mas apenas aqueles lotados em Campo Grande. Isso porque a remoção, de ofício, de um servidor lotado no interior do estado

para a sua atuação na AGETIC, localizada na capital, resultaria não apenas em elevado custo à Administração Pública pela imposição legal de custeio das despesas decorrentes de tal remoção, mas também no desfalque que tal servidor causaria na sua atual unidade de lotação, em especial quanto aos técnicos de laboratório, dada a existência de demanda para os serviços desses profissionais nas unidades interioranas.

Quanto ao segundo fator apontado por Mangia e Joia (2015) como relacionado à insatisfação com o trabalho – a percepção de que a área de TIC não permite que as aspirações do profissional sejam atingidas –, verifica-se que, muito embora existam as limitações jurídico-administrativas referenciadas anteriormente como impostas às universidades federais, a UFMS, em consonância com o que restou proposto acima como solução aplicável em sentido amplo à Administração Pública, buscou adequar a sua estrutura organizacional no que diz respeito a cargos em comissão e a funções gratificadas, de modo a possibilitar a conversão da unidade responsável pelas TICs em uma agência (AGETIC) dotada de coordenadorias e divisões, formando-se, assim, um *pool* de gratificações.

A proposta de fomento, pela organização, de ações de caráter pedagógico e, também, psicológico junto aos servidores da área de TIC da UFMS a fim de que sejam conhecidas, tanto pela universidade quanto pelos próprios servidores, as competências, ambições e âncoras de carreiras individual de cada profissional não é abordada no PDTIC. A própria capacitação técnica dos servidores da área de TIC, a qual deveria ser tratada como ordinária pela organização, é relegada, haja vista que a ausência de um plano de capacitação específico para a área é apontada como uma fraqueza na análise SWOT da AGETIC. Ao invés de buscar fomentar, nos servidores da área de TIC, o pensamento e o desejo de permanecerem na área desempenhando as atribuições inerentes aos cargos de natureza técnica, a UFMS trata a capacitação como mero degrau para a progressão funcional dos seus servidores. Isso porque a mencionada matriz SWOT aponta, como oportunidade da organização, a possibilidade de progressão funcional dos seus servidores por meio da capacitação. Ademais, as informações constantes do PCTIC 2017-2020, especificamente quanto aos recursos humanos disponíveis à organização na área de TIC, demonstram que os servidores dessa área de atuação da UFMS são orientados, em regra, à carreira de avanço e, portanto, tendem a buscar a ascensão profissional por meio de uma carreira em Y, o que, conforme tratado acima, fomenta a ocorrência do *turnaway* desses profissionais. Assim, o planejamento das ações de capacitação dos servidores da área de TIC não deveria estar limitado à implantação de um plano de capacitação voltado exclusivamente ao desenvolvimento de competências técnicas, mas também daquelas voltadas a despertar, em tais profissionais, o desejo e o interesse em permanecerem nessa área de atuação, o que resultaria em um melhor aproveitamento do engajamento próprio do servidor público com a organização na qual trabalha, conforme preconizado pela já mencionada teoria do enraizamento no trabalho (JOSEPH *et al.*, 2007, MITCHELL *et al.*, 2001).

Tratando ainda da questão relacionada à capacitação dos servidores de TIC da UFMS de forma complementar – e não excludente – em relação ao que ora sugere-se, o Gestor X aponta em suas respostas a importância da capacitação técnica, sobre a qual a organização não dedica a devida atenção, ainda que o dinamismo da área de atuação de tais profissionais demande a aquisição constante de novos conhecimentos (JOSEPH, 2011; LEE *et al.*, 1997; RAMOS; JOIA, 2011, 2014). Em resposta quanto aos principais problemas enfrentados atualmente pela AGETIC, o entrevistado afirmou que

“(…) um deles é a capacitação, porque a área de TI é muito dinâmica e, por isso, a capacitação não serve apenas para se fazer um “algo a

mais”. O profissional não consegue aplicar o conhecimento que possuía quando entrou na universidade durante toda a sua vida profissional. A área de TI muda muito rápido e as soluções para os problemas que vão surgindo demandam novos conhecimentos do servidor”.

Observa-se que a capacitação dos servidores da área de TIC da UFMS, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento simultâneo e constante de competências técnicas e comportamentais, consiste em fator de imensa importância em relação ao problema do *turnaway* de tais profissionais, fator, todavia, não valorizado pela organização.

A proposta teórica formulada nesta pesquisa quanto à aproximação da unidade responsável pela área de TIC em relação à alta administração da organização foi implementada pela UFMS, posto que a AGETIC está atualmente subordinada, de forma direta, à reitoria da universidade. Essa aproximação, nas palavras do Gestor X, tende a permitir a solução de outro problema enfrentado pelos profissionais de TIC da UFMS: a falta de priorização quanto aos investimentos em recursos tecnológicos, especialmente no que diz respeito à renovação do parque computacional da universidade. O gestor afirma que, na gestão anterior da UFMS, na qual não existia essa proximidade estratégica entre a AGETIC e a reitoria, não foi realizado o devido investimento na aquisição de equipamentos, o que compromete sobremaneira o andamento dos trabalhos dos servidores da AGETIC. Em razão disso, tais profissionais precisam, rotineiramente, adotar soluções técnicas tidas como ultrapassadas para problemas que poderiam ser facilmente solucionados – ou que sequer chegariam a acontecer – caso a organização tivesse investido em novos equipamentos.

Outra das soluções propostas neste trabalho – a realização de parcerias com organizações públicas ou privadas – para o problema em análise é tratada pela UFMS no PDTIC 2017-2020 de forma simplória, limitada a uma parceria interna entre a AGETIC e a Faculdade de Computação (FACOM) – da própria universidade. Diante da inexistência de autonomia jurídica e, muito menos, financeira e orçamentária da AGETIC ou da FACOM em relação à UFMS, tal parceria mostra-se insuficiente para solucionar o problema de dificuldade de acesso, pelos servidores da área de TIC da organização, às tecnologias mais recentes e disponíveis no mercado. Muito embora exista menção, no mencionado Plano Diretor, à necessidade de realização de parcerias, não há nenhuma referência e, muitos, aprofundamento quanto a tal questão no PDTIC. Dada a importância das parcerias na forma reconhecida pela própria organização no mencionado documento e, principalmente, o longo período abrangido pelo PDTIC atual (anos de 2017 a 2020), uma maior atenção por parte da universidade à criação de parcerias externas seria de grande valia.

Por fim, a prática de atos de caráter político voltados à melhoria da carreira é uma prática inerente a toda a categoria profissional dos servidores das universidades públicas federais. Assim sendo, duas possibilidades podem ser consideradas quanto aos servidores da área de TIC: 1) uma atuação efetiva de tais servidores junto aos sindicatos e às associações representativas de classe a fim de que sejam conquistadas melhorias específicas para os profissionais dessa área, e 2) a formação de novas organizações representativas dos servidores da área de TIC nas universidades públicas federais, as quais, de forma individual ou coordenadas com outras organizações representativas já existentes, poderiam buscar as mencionadas melhorias de forma mais específica e com um maior conhecimento acerca das demandas próprias dos profissionais de Tecnologia da Informação e Comunicação.

## **5. Considerações Finais**

O objetivo deste artigo foi analisar as condições de atuação, carreira e abandono da área de atuação (*turnaway*) por parte dos servidores da carreira de TIC lotados nas universidades públicas federais, procurando refletir sobre as causas do fenômeno e, por fim, discutindo soluções viáveis para o problema.

Do ponto de vista teórico, pode-se concluir que a modernização pela qual estão passando as universidades públicas federais desde o final do século XX tem demandado a maior utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação no contexto acadêmico e organizacional de tais instituições. Por conta disso, as universidades passaram a experimentar os benefícios oriundos do uso da tecnologia para o desenvolvimento das suas atividades relacionadas não apenas ao ensino, mas também administrativas. Como consequência, assim como nos demais tipos de organizações, as TICs e seus profissionais tornaram-se mais necessárias e importantes para os objetivos estratégicos das universidades públicas federais.

Com relação à força de trabalho necessária à plena utilização das TICs, as universidades buscaram dotar seus quadros de servidores de pessoas qualificadas nessa área do conhecimento. Todavia, assim como em qualquer organização, os aspectos relacionados à psicologia social e à gestão de pessoas impõem-se também a esses servidores, razão pela qual fatores como motivação, satisfação com o trabalho e a necessidade de retenção de mão de obra passaram a compor o rol de preocupação dos gestores das universidades públicas federais.

Como consequência da desmotivação e da insatisfação dos profissionais da área de TIC, as universidades sofrem com os efeitos do *turnaway* desses servidores, fenômeno que consiste no abandono da área de atuação pelo profissional para o desempenho de atividades de outras naturezas, seja na mesma ou em outra organização. Aspectos como a rigidez imposta sobre a Administração Pública para a aquisição de novos recursos tecnológicos, a rápida obsolescência do conhecimento na área de tecnologia, a falta de possibilidade de crescimento profissional do servidor dentro da área técnica, a exaustão com o trabalho técnico e a necessidade de experimentar novas experiências profissionais fomentam o surgimento do desejo de evasão do ramo de TIC por parte dos servidores vinculados a essa área de atuação.

Um possível espectro de soluções para o problema deve considerar: 1) o desenvolvimento da consciência, nos servidores de TIC, de que a ascensão a posições gerenciais não possuem relação direta e condicional com o sucesso profissional; 2) a criação de um *pool* de incentivos remuneratórios (cargos em comissão e funções gratificadas) que beneficie os servidores que permaneçam dedicando-se à área; 3) a vinculação das unidades relacionadas à TIC a altos níveis hierárquicos da organização; 4) a formação de parcerias com organizações públicas e privadas a fim de aproximar os servidores da área de tecnologia dos recursos tecnológicos mais atuais disponíveis no mercado; 5) a realização de investimentos periódicos em capacitação a fim de minimizar os efeitos da rápida obsolescência do conhecimento técnico; e 6) a adoção de instrumentos lícitos de pressão política que objetivem a melhoria da carreira dos servidores das universidades públicas federais, em conjunto ou de forma específica em relação aos servidores da área de TIC.

No caso específico da UFMS, verificou-se que a organização tem adotado algumas políticas que convergem com as soluções teóricas ora apresentadas. Exemplo disso é a aproximação recente da AGETIC em relação à reitoria da universidade e a criação de um conjunto de cargos em comissão e funções gratificadas destinados aos servidores dessa unidade organizacional. Todavia, outras soluções possíveis a serem adotadas pela universidade tem sido abandonadas como, por exemplo, a realização de parcerias e os investimentos periódicos em capacitação, esta compreendida tanto no que diz respeito às competências técnicas quanto emocionais dos servidores da área de TIC. Como consequência,

verifica-se que os indicadores relacionados à força de trabalho especializada nessa área de atuação demonstram a existência de um déficit de mão de obra decorrente da realização do *turnaway* em número correspondente a 33% (trinta e três) por cento dos servidores que ingressaram na UFMS para atuarem na área de TIC.

De tal maneira, conclui-se que as ações realizadas pela UFMS voltadas à redução da desmotivação, da insatisfação com o trabalho e, conseqüentemente, do *turnaway* dos seus profissionais de TIC tem sido insuficientes para o alcance desse objetivo, sendo necessário o entendimento, pela alta administração da organização, de que os servidores dessa área de atuação demandam uma atenção específica quanto aos fatores relacionados à motivação e à satisfação com o trabalho. Essa necessidade existe não em razão das características pessoais de cada um deles – o que nem poderia, eis que a Administração Pública é regida, dentre outros fatores, pelo princípio da impessoalidade –, mas sim em decorrência das características próprias da área de Tecnologia da Informação e Comunicação e dos seus efeitos sobre os profissionais que a ela se dedicam. Sugere-se, como agenda de pesquisa, a investigação junto aos profissionais de TIC da UFMS e de outras universidades públicas a fim de que seja alcançado um aprofundamento sobre as questões que determinam a intenção de afastamento da área.

## 6. Referências Bibliográficas

- ADAMS, James S. **Inequity in social exchange**. In: BERKOWITZ, Leonard (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Academic Press. v. 2, p. 276; 296-297, 1965.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade**. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.
- ALMEIDA, I. C. S.; TACCONI, M. F. F. S.. **Satisfação e motivação dos funcionários no IFRN – Campus Natal Central**. *Holos (Natal. Online)*, v. 5, p. 367-378, 2015.
- ANDRADE, D. C. T.; RIBEIRO, I.; PENHA, Renato; RAMOS, Heidy Rodriguez. **20 Anos da Administração Pública Gerencial: uma comparação entre os valores pessoais de servidores públicos e colaboradores da iniciativa privada**. In: VII Encontro de Administração Pública da ANPAD - VII EnAPG, São Paulo, v. 1, p. 01-20, 2016.
- BAPTISTA, I.. **O princípio da supremacia do interesse público sobre o privado: uma análise à luz dos direitos fundamentais e do Estado Democrático de Direito**. Encontro Nacional do Conpedi. Florianópolis: Fundação Boiteux, p. 7442-7467, 2011.
- BOAVENTURA, E. M. **O contexto histórico nacional da educação superior baiana**. Scielo Books, p. 79-108, 2009.
- BRASIL. **Lei nº 6.674, de 5 de julho de 1979**. Diário Oficial da União. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6674.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6674.htm)>. Acesso em 14 de junho de 2017, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 14 de junho de 2017, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 11.416, de 15 de Dezembro de 2006**. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/111416.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111416.htm)>. Acesso em 14 de junho de 2017, 2006.
- CARRELL, Michael; DITTRICH, John. **Equity theory: the recent literature, methodological considerations and new directions**. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 2, p. 202-210, 1978.

COSTA, E. B. O.; RAUBER, P. **História da educação: surgimento e tendências atuais da universidade no Brasil.** Revista Jurídica UNIGRAN, Dourados-MS, v.11, n. 21, p. 241-253, 2009.

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

EL KHOURI, Marcelo; DUARTE, Leandro Savoy; GYURICZA, Janos Valery; CORBETT, Carlos Eduardo Pereira. **Partnership between universities and the local healthcare system to benefit the town of Buriticupu, a poor community in the state of Maranhão, Brazil.** Clinics [online], v. 60, n. 2, p. 82-84, 2005.

FRANK, Sue A.; LEWIS, Gregory B. **Government employees: working hard or hardly working?** American Review of Public Administration, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.

FURTADO, L. **Dar dinheiro é prata, dar suporte e trabalho é ouro: um estudo empírico sobre a motivação no trabalho de servidores públicos.** Rio de Janeiro: XXXVII Encontro da ANPAD, 2013.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo.** In: GODOY, C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R. SILVA, A. B. (org.) Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

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

JACOBSEN, Christian B.; KJELDSSEN, Anne M.; **Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization?** PMRA Conference, Syracuse, NY, 2011.

JOSEPH, D. TAN, M. L.; ANG, S. **Is updating play or work? The mediating role of updating in the threat of professional obsolescence-mobility intentions link.** International Journal of Social and Organizational Dynamics, v. 1(4), p. 34-47, 2011.

JOSEPH, D.; NG, K.; BOH, W. F.; ANG, S.; **Turnover of information technology professionals: A narrative review, meta-analytic structural equation model, and model development.** MIS Quarterly, v. 31(3). p. 547-577, 2007.

KAWASAKI, Clarice Sumi. **Universidades Públicas e Sociedade: Uma Parceria Necessária.** Rev. Fac. Educ., São Paulo, v. 23, n. 1-2, 1997.

KLEIN, Fabio Alves; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, ed. 50(1), p. 17-39, jan./fev, 2016.

LEE, P.; ANG, S.; & SLAUGHTER, S.. **Turning over versus turning away of information systems professionals.** Proceedings of the International Conference on Information Systems, Atlanta, GA, USA, 18, 1997.

LEITÃO, M. A. A.; TANAKA, A. K.; ARAUJO, R. M. **Governança de TI em instituições feder/ais de ensino superior.** Programa de Pós-Graduação em Informática, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UNIRIO), p. 1-6, 2010.

LEITE, Leonardo de Oliveira; REZENDE, Denis Alcides. **Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental: formatação do modelo e avaliação em um município.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 459-493, Abril. 2010.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S.. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com funcionários públicos municipais.** In: XXXIX ENANPAD, Belo Horizonte/MG, 2015.

MANGIA, U. B.; JOIA, L. A.; **Antecedentes à transição de carreira dos profissionais de Tecnologia da Informação**. Revista de Administração, v. 50(4), p. 541-560, out./nov./dez, 2015

MITCHELL, T. R.; HOLTOM, B. C.; LEE, T. W.; SABLINSKI, C. J.; EREZ, M. **Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover**. Academy of Management Journal v. 44(6), p. 1102-1121, 2001.

MUMFORD, M. D.. **Managing creative people: strategies and tactics for innovation**. Human Resource Management Review, v. 10(3), p. 313-351, 2000.

PERRY, James L.; WISE, Lois R.. **The motivational bases of public service**. Public Administration Review, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

RAMOS, E. A. A.; JOIA, L. A. **Profissionais de tecnologia da informação e sua transição para funções não técnicas**. Anais do ENADI, Porto Alegre, RS, Brasil, 2011.

RAMOS, E. A. A.; JOIA, L. A. **Uma investigação acerca do fenômeno do turn-away entre os profissionais de Tecnologia da Informação**. Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 4, p. 75-109, 2014.

RODRIGUES, Weslei Alves, REIS NETO, Mário Teixeira, GONÇALVES FILHO, Cid. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 48, p. 253-273, 2014.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H.. **Career anchors revisited: implications for career development in the 21<sup>st</sup> century**. Academy of Management Executive, v. 10(4), p. 80-88, 1996.

SILVA, G. P. **Nova carreira de TI**. Brasília, ANDIFES, p.1-3, 2014.

STEFANINI, C. J., SILVA, P. P. C.. **Clima organizacional – um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública**. Contribuciones a la Economía, v. 01, p. 01-13, 2013.

TST - TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Glossário de Indicadores – Plano Estratégico 2015 a 2020**. v. 1.4. Disponível em <<http://www.tst.jus.br/web/gestaoestrategica/glossario-de-indicadores>> Acesso em 14 de junho de 2017. Brasília, 2017.

UFMS - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações (PDTIC) 2017-2020**, 2017.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.