



ENAP Escola Nacional de Administração Pública

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO
SERVIÇO PÚBLICO
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* - 4ª EDIÇÃO 2013/2014**

**ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES DA AGÊNCIA NACIONAL DE
ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL) E OS FATORES MOTIVACIONAIS
ASSOCIADOS**

RENAN SILVA DO NASCIMENTO

**BRASÍLIA/DF
NOVEMBRO/2014**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO
SERVIÇO PÚBLICO
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* - 4ª EDIÇÃO 2013/2014**

**ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES DA AGÊNCIA NACIONAL DE
ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL) E OS FATORES MOTIVACIONAIS
ASSOCIADOS**

Monografia apresentada junto ao Curso de Especialização em Gestão de Pessoas
no Serviço Público - 4ª edição da Escola Nacional de Administração Pública
(ENAP).

Orientadora: Msc. Ana Soares dos Santos Oliveira
Examinador: Professor Msc. Carlos Ferreira Wanderley

**BRASÍLIA/DF
NOVEMBRO/2014**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO
SERVIÇO PÚBLICO
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* - 4ª EDIÇÃO 2013/2014**

**ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES DA AGÊNCIA NACIONAL DE
ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL) E OS FATORES MOTIVACIONAIS
ASSOCIADOS**

Renan Silva do Nascimento

Monografia apresentada no Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público - 4ª edição, da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas no Serviço Público.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientadora: Msc. Ana Soares dos Santos Oliveira

Examinador: Professor Msc. Carlos Ferreira Wanderley

**BRASÍLIA/DF
NOVEMBRO/2014**

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar os principais precedentes que motivam a rotatividade de servidores na Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), embasados em diversos teóricos e aferidos por meio de instrumentos de pesquisa já validados, onde buscou-se identificar o interesse dos servidores em sair da organização e, principalmente, detectar quais são os fatores que os levaram a essa tomada de decisão. Considerando que o quadro de pessoal é um importante ativo de qualquer organização, o estudo busca ainda compreender quais grupos de fatores mais motivam os servidores que desejam sair da Agência, identificar pontos que possam fortalecer os seus vínculos com o trabalho e com a organização e, por fim, a análise e discussão dos resultados obtidos.

Palavras-chave: rotatividade; evasão; motivação; satisfação; envolvimento; suporte organizacional; comprometimento; e justiça organizacional.

ABSTRACT

This work aims to identify major precedent for the turnover of workers in the Brazilian Electricity Regulatory Agency (ANEEL), based on various theoretical and measured using previously validated survey instruments, which sought to identify the interest of the workers in get out of organization, and especially to detect what are the factors that led them to this decision. Whereas the staff is an important asset of any organization, the study also seeks to understand what factors most motivate groups of workers that wish to leave the agency, identify points that may strengthen their links with the work and finally the analysis and discussion of results.

Keywords: turnover; evasion; motivation; satisfaction; involvement; organizational support; commitment; and organizational justice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quantitativo de servidores ativos da União – 1995 a 2014.....	13
Figura 2: Quantidade de servidores efetivos na ANEEL.....	37
Figura 3: Gênero dos participantes.....	41
Figura 4: “Você pensa em sair da empresa onde trabalha?”, segundo o cargo.....	43
Figura 5: “Você planeja sair da empresa onde trabalha?”, segundo o cargo.....	43
Figura 6: “Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha?”, segundo o cargo.....	44
Figura 7: “Você pensa em sair da empresa onde trabalha?” - Média, desvio-padrão e moda, segundo o tempo na ANEEL.....	46
Figura 8: “Você planeja sair da empresa onde trabalha?”- Média, desvio-padrão e moda, segundo o tempo na ANEEL.....	46
Figura 9: “Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha?”- Média, desvio-padrão e moda, segundo o tempo na ANEEL.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Causas da Rotatividade Negativa X Efeitos Psicológicos.....	18
Tabela 2: Causas mais frequentes para rotatividade X Potenciais soluções para a organização.....	19
Tabela 3: Custos de reposição em função da rotatividade	20
Tabela 4: Hierarquia das necessidades de Maslow	21
Tabela 5: Teoria de McClelland.....	22
Tabela 6: Teorias X e Y de McGregor.....	23
Tabela 7: Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman.....	23
Tabela 8: Teoria da Expectância de Vroom.....	24
Tabela 9: Estilos de comportamento organizacional.....	30
Tabela 10: Percepções de justiça de distribuição e de procedimentos.....	32
Tabela 11: Quadro-Resumo do método de pesquisa.....	35
Tabela 12: Quantidade de participantes por cargo.....	38
Tabela 13: Tempo na ANEEL.....	40
Tabela 14: Faixa etária dos participantes.....	40
Tabela 15: Escolaridade dos participantes.....	41
Tabela 16: Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) na ANEEL.....	42
Tabela 17: Média, desvio-padrão e moda da EIR na ANEEL.....	44
Tabela 18: “Você pensa em sair da empresa onde trabalha?” - Média, desvio-padrão e moda por cargo.....	45
Tabela 19: “Você planeja sair da empresa onde trabalha?”- Média, desvio-padrão e moda por cargo.....	45
Tabela 20: Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha?”- Média, desvio-padrão e moda por cargo.....	45
Tabela 21: Média, desvio-padrão e moda da ESOP na ANEEL.....	48
Tabela 22: Média, desvio-padrão e moda da ESOP na ANEEL.....	49
Tabela 23: Teorias de motivação X potenciais causas de rotatividade na ANEEL.....	50
Tabela 24: Estilos de comprometimento organizacional X potenciais causas de rotatividade na ANEEL.....	54
Tabela 25: Percepções de justiça de distribuição e de procedimentos X potenciais causas de rotatividade na ANEEL.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL

Escala de Intenção de Rotatividade – EIR

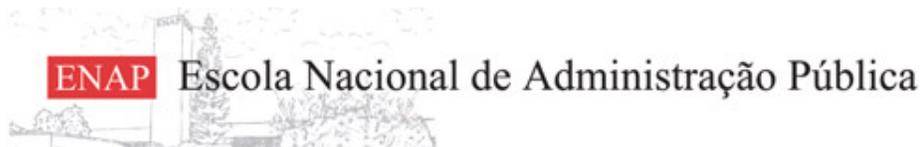
Escala de Suporte Organizacional – ESOP

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP

Secretaria de Gestão Pública – SEGEP

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	11
2. OBJETIVOS	12
2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3. JUSTIFICATIVA	13
4. REFERENCIAL TEÓRICO	16
4.1 ROTATIVIDADE.....	17
4.1.1 CAUSAS DA ROTATIVIDADE.....	18
4.1.2 CUSTOS DA ROTATIVIDADE	20
4.2 MOTIVAÇÃO.....	20
4.3 VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM O TRABALHO E COM A ORGANIZAÇÃO.....	24
4.3.1 VÍNCULOS COM O TRABALHO	24
4.3.2 VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO	27
5. MÉTODO	35
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	35
5.2 AMOSTRAGEM.....	37
5.3 INSTRUMENTAÇÃO.....	37
5.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	38
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
6.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	40
6.2 ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE (EIR).....	41
6.3 ESCALA DE SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO (ESOP).....	47
6.4 RELAÇÃO COM AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO E VÍNCULOS COM O TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO	50
7. CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	60
APÊNDICES	64



1. INTRODUÇÃO

O setor público tem como seu principal cliente a sociedade, devendo sempre prezar pelo bem-estar comum. Para tanto, necessita manter um quadro perene de profissionais capacitados, motivados e comprometidos com a prestação de serviços de qualidade.

A manutenção de profissionais qualificados é primordial, afinal as pessoas são os elementos básicos do sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2008, p. 4). Compreender o seu quadro de pessoal, a ponto de entender os motivos que levam à evasão de pessoas, possibilita que a organização busque oferecer melhores condições de trabalho e concilie os interesses dos trabalhadores e da instituição.

Essa busca por um ambiente de trabalho favorável pode resultar na retenção e manutenção dos seus principais talentos e, apesar de ser um desafio nos dias de hoje, é o que garante o alcance das metas e objetivos institucionais.

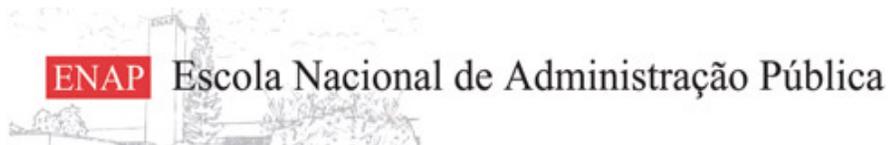
Robbins (2005, p. 22) define a rotatividade como “a permanente saída e entrada de pessoal da organização de forma voluntária ou involuntária”. Chiavenato (2008, p. 89) ressalta que esse é um processo contínuo nas organizações, que pode se ocasionar por iniciativa do próprio trabalhador ou por iniciativa da organização.

No serviço público, o desligamento involuntário ou por iniciativa da organização não é tão frequente como no setor privado, devido às limitações legais. Por outro lado, os desligamentos voluntários ou por iniciativa do colaborador podem ocorrer por fatores internos, como descontentamento com o trabalho, ou externos, como melhores oportunidades no mercado de trabalho.

É fundamental compreender se, além da remuneração, há outros fatores que também devem ser levados em consideração, como, por exemplo, jornada de trabalho, falta de compatibilidade da atividade exercida com a área de formação, problema de relacionamento com a chefia ou colegas, entre outros.

Robbins (2005, p. 22) destaca que alta rotatividade resulta em um aumento de custo para recrutamento, seleção e treinamento, bem como causa uma ruptura na eficiência da organização. Por sua vez, Newstrom (2008, p. 208) afirma que a rotatividade pode gerar impactos no fluxo e na qualidade dos processos de trabalho, podendo ainda afetar a moral da equipe devido à perda de colegas.

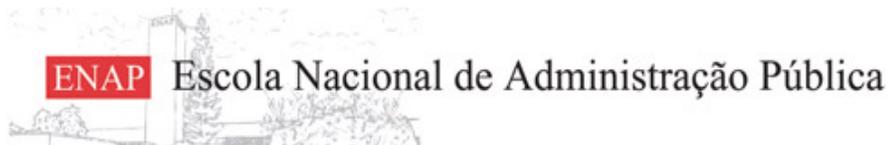
Considerando os potenciais impactos da rotatividade em qualquer ambiente organizacional, o foco principal desse estudo é identificar os principais fatores que



influenciam esse processo na ANEEL e como consequência, subsidiar a formulação de programas e políticas de gestão de pessoas na Agência.

1.1 Problematização

Diante dos impactos que a saída de servidores pode gerar nas organizações, o presente estudo busca identificar: quais são as principais causas de rotatividade na ANEEL?



2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar as causas que levam à rotatividade de servidores na ANEEL.

2.2 Objetivos específicos

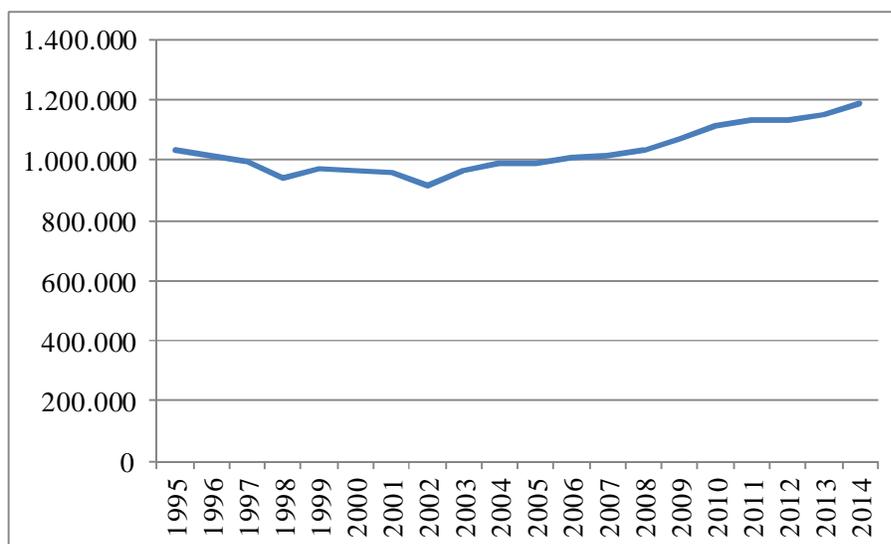
- Identificar o percentual de servidores que tem interesse em sair da Agência;
- Identificar, com base nas Teorias de Motivação, quais grupos de fatores mais motivam os servidores que desejam sair da instituição;
- Identificar pontos que possam fortalecer os vínculos dos servidores com o trabalho e a organização.

3. JUSTIFICATIVA

De acordo com a Constituição Federal, a ocupação de cargos efetivos exige a realização de concursos públicos, sendo que o provimento dessas vagas, além de trazer custos relacionados à remuneração, também traz despesas como, por exemplo, na organização do concurso e também na capacitação e desenvolvimento dos servidores.

Segundo o Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais, de julho de 2014, da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGEP/MP), a União conta com 2.159.021 servidores lotados em órgãos dos Poderes Executivo (Civis e Militares), Legislativo e Judiciário. Desse total, 1.184.169, ou 54,85%, correspondem a servidores ativos, enquanto o restante é representado por servidores aposentados, 26,11%, e instituidores de pensão, 19,04%.

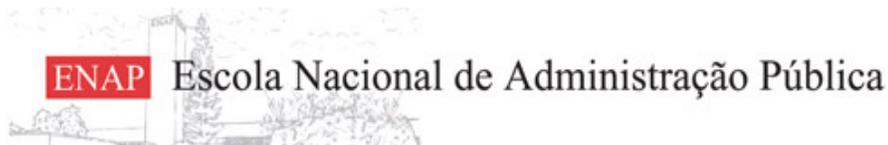
No período entre 1995 e 2014, constatou-se um aumento não muito significativo de servidores ativos nos três Poderes da União, 14,57%. No entanto, conforme pode se observar no gráfico a seguir, a partir de 2002, o quantitativo de servidores ativos cresceu consideravelmente, partindo de 912.192 para 1.184.169, um acréscimo de cerca de 30%.



Fonte: SEGEP/MP

Figura 1: Quantitativo de servidores ativos da União – 1995 a 2014

Esse panorama ilustra o crescimento no ingresso de profissionais no serviço público ao longo dos últimos anos. A remuneração mais vantajosa, quando comparada à iniciativa privada, bem como a estabilidade, prevista na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,



tornam as oportunidades no serviço público cada vez mais atrativas para candidatos de diversos níveis de escolaridade, naturalidade e faixa etária.

Diante desse cenário, o presente estudo se embasa na percepção de que a remuneração estimula não só a entrada de novos servidores no serviço público, mas também incentiva a sua saída de um órgão para outro que seja mais vantajoso financeiramente.

Usualmente, o servidor entra em exercício no órgão com pouca experiência, seja nas atividades do cargo ou até mesmo na vida profissional, demandando assim investimentos em capacitação para exercer suas atribuições com o nível de entrega esperado.

O órgão então busca capacitá-lo e, assim que o servidor está apto a exercer suas atividades satisfatoriamente, acaba sendo aprovado em outro concurso. A princípio, caso se trate apenas de uma mudança de lotação, saindo de um órgão e indo para outro da Administração Pública Federal, pode-se considerar que o recurso investido não foi desperdiçado, afinal o servidor poderá usufruir o conhecimento adquirido no novo cargo.

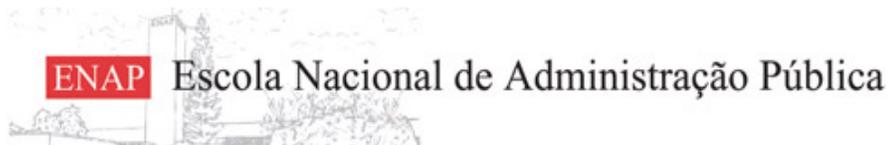
No entanto, há vezes que a mudança altera significativamente as atividades desempenhadas, fazendo com que aquele conhecimento adquirido não tenha mais aplicabilidade, sem falar em situações de servidores que recebem propostas mais vantajosas da iniciativa privada e optam por sair do serviço público.

Além do investimento em capacitação, deve-se considerar ainda a perda de conhecimento do órgão com a saída de servidores. Caso a instituição não tenha uma gestão do conhecimento efetiva, a lacuna com a saída do servidor pode afetar o desempenho das atividades, custando a retomar seu nível de qualidade até que o substituto adquira o *know-how* necessário.

Entender quais motivos têm levado os servidores a sair da ANEEL permitirá validar se, de fato, a remuneração é o único fator preponderante ou se outras condições de trabalho também são levadas em consideração como, por exemplo, jornada de trabalho, falta de compatibilidade da atividade exercida com a área de formação, problema de relacionamento com a chefia ou colegas, entre outros.

Com base nesse diagnóstico, a unidade de RH poderá obter insumos para aprimorar os seus processos de trabalho e subsidiar a formulação de práticas e políticas de gestão de pessoas.

Para tanto, a fim de legitimar este estudo, a literatura corrente foi utilizada como base, abordando temas como rotatividade e motivação, bem como vínculos do indivíduo com o



trabalho e com a organização. Posteriormente, serão apresentados os métodos utilizados para coleta dos dados e, por fim, a análise e discussão dos resultados obtidos.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo da história, as organizações sempre buscaram aumentar sua produtividade, seja otimizando seu processo industrial ou sua força de trabalho. Como estimular os trabalhadores a produzir cada vez mais sempre foi um desafio de administradores e dirigentes, desde os tempos de Taylor e Fayol.

Nesse contexto, qualificar os profissionais é tão fundamental quanto garantir a continuidade da qualidade dos serviços prestados. Compreender as principais causas para a evasão de trabalhadores pode sinalizar pontos fracos da instituição, que, caso sejam solucionados, pode resultar na retenção de profissionais qualificados.

Outro fator importante no que diz respeito à produtividade é a motivação. Segundo Gondim e Silva (2004, p. 145), “grande parte das razões da diversidade das condutas individuais decorra de um processo denominado de motivação”. A priori, altos níveis de motivação são associados ao melhor desempenho e ganho de produtividade. No entanto, comprovar essa relação na prática não é simples, o que contribuiu para o desenvolvimento de diversas teorias a respeito do tema.

Identificar quais causas estimulam as pessoas a saírem da organização, bem como compreender o que as motiva no trabalho são pontos fundamentais para garantir a manutenção da qualidade do serviço prestado. Não obstante, faz-se necessário considerar outros conceitos importantes como satisfação, envolvimento e comprometimento, vide transcrição a seguir:

Em especial se destacam os conceitos de satisfação, envolvimento e comprometimento que, embora estejam fortemente relacionados com o de motivação, mantêm suas especificidades, pois a satisfação no trabalho se refere ao nível de contentamento com as relações de chefes e colegas, com o sistema de recompensas e remuneração e com o trabalho realizado; o envolvimento no trabalho diz respeito ao nível de identificação e de afinidade com o trabalho realizado; e o comprometimento organizacional se refere aos afetos dirigidos à organização, ao trabalho ou à carreira. (GONDIM E SILVA, 2004, p. 146)

Com isso, o presente referencial teórico pretende apresentar os principais fundamentos teóricos que embasam este estudo, incluindo rotatividade, teorias relacionadas à motivação e os conceitos atrelados ao vínculo dos indivíduos com o trabalho e com a organização.

4.1 Rotatividade

Robbins (2005, p. 22) define a rotatividade (ou *turnover*) como “a permanente saída e entrada de pessoal da organização de forma voluntária ou involuntária”.

Chiavenato (2008, p. 89) compara esse processo contínuo e dinâmico à negentropia, ou entropia negativa, que significa que as organizações estão sempre perdendo energia e recursos e precisam sempre buscar se recompor a fim de garantir seu equilíbrio. Em outras palavras, o fluxo de saída deve ser compensado com novas entradas.

O desligamento se concretiza quando uma pessoa deixa de fazer parte de uma organização, podendo ser, segundo Robbins (2005, p. 22), de forma voluntária, quando o trabalhador opta por sair; ou involuntária, quando o trabalhador é dispensado pela instituição.

Essa diferenciação se assemelha à proposta por Chiavenato (2008, p. 89), que abrange dois tipos, por iniciativa do trabalhador ou por iniciativa da organização, porém, neste trabalho, optou-se por adotar a terminologia de Robbins (2005, p. 22).

No caso da rotatividade voluntária, o desligamento ocorre por necessidades pessoais ou profissionais. Essa decisão depende do nível de insatisfação do indivíduo com a organização (trabalho em si, ambiente de trabalho, entre outros) ou o número de alternativas atrativas que ele visualiza no mercado, que no caso dos servidores, podem ser oportunidades em outros órgãos na Administração Pública Federal.

Já a rotatividade involuntária, o desligamento ocorre por iniciativa da organização, quando busca-se profissionais que se enquadrem melhor nas necessidades institucionais, seja para corrigir erros no recrutamento e seleção anterior ou até mesmo para reduzir a força de trabalho.

No entanto, é fundamental observar que toda organização tem uma certa rotatividade. Robbins (2005, p. 22) lembra que se as “pessoas certas” ou “funcionários não-essenciais” estão deixando a empresa, a rotatividade pode ter um aspecto positivo, pois cria a oportunidade de um trabalhador com fraco desempenho ser substituído por outro mais capacitado ou motivado, trazendo uma oxigenação à organização.

No caso do serviço público, o desligamento involuntário possui limitações legais. Além disso, o recrutamento de novos profissionais está atrelado à realização de concurso público, o que torna mais complexo o processo de entrada de pessoal.

Conforme defende Robbins (2005, p. 22), “a rotatividade quase sempre implica a perda de pessoas que a organização não gostaria de perder”, o que quando envolve uma

grande parcela do pessoal valioso pode prejudicar a eficácia da organização.

Assim, a fim de valorizar e manter profissionais qualificados, o foco do presente estudo é identificar quais as causas que levam os servidores a optar por sair da ANEEL.

4.1.1 Causas da rotatividade

Chiavenato (2008, p. 90) ressalta que a rotatividade não é uma causa, mas sim a consequência de variáveis externas, como as oportunidades de emprego disponíveis no mercado, e internas, como remuneração, estilo gerencial, oportunidades de crescimento e, principalmente, estrutura e cultura organizacional.

Lopes (1973, p. 281) apresenta algumas causas que podem gerar efeitos psicológicos no trabalhador, levando-o a optar por sair da organização:

Causas da movimentação de pessoal negativa	Efeitos psicológicos dessas causas no emprego
Salário inadequado, irregular, pago com atraso ou em parcelas.	Sensação de ser explorado. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela subsistência dos seus empregados.
Ausência de oportunidade de progresso.	Sensação da inutilidade do esforço para bem servir, e do mérito demonstrado no trabalho
Chefia autoritária.	Sentimento de revolta contra o empregador; dissimulação, medo, angústia, frustração.
Insegurança no emprego	Falta de confiança no empregador, ansiedade, exacerbação do mecanismo de autodefesa.
Indefinição dos direitos e obrigações.	Sentimento de dúvida e incerteza, decepções, impressão de ser injustiçado, ou exposto a ciladas.
Deficiência da seleção inicial.	Inadaptabilidade ao trabalho, por falta de conhecimento ou de aptidões, predisposição a acidentes, frustração, angústia.
Ausência de treinamento.	Sensação de ser abandonado, desassistido, e tolhido em suas aspirações de progredir no emprego.

Favoritismo.	Desinteresse pela eficiência e pelo mérito, rivalidades, desenvolvimento de todas as formas da malícia nas relações entre as pessoas, dissimulação, revolta, ressentimentos.
Perigo e desconforto no trabalho.	Excitação do sentimento de autopreservação. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela segurança e pelo bem estar de seus empregados.
Sistema de dois pesos e duas medidas.	Sentimento de dúvida, perplexidade, falta de confiança no senso de justiça e na imparcialidade do empregador; decepções, ressentimentos.

Fonte: Lopes (1973).

Tabela 1: Causas da Rotatividade Negativa X Efeitos Psicológicos.

A partir dessas causas, que vão desde problemas de gestão ao ambiente de trabalho desfavorável, é possível observar alguns aspectos que podem estimular o desejo do trabalhador sair. Deste modo, o quadro abaixo, proposto por Lopes (1973, p. 292), indica dentre as causas mais frequentes de rotatividade, potenciais soluções para a organização.

Causas mais frequentes para rotatividade	Potenciais soluções para a organização
Instabilidade da chefia no tratamento do pessoal.	Seleção, treinamento, acompanhamento e orientação dos chefes.
Salários abaixo dos níveis correntes no mercado de trabalho	Revisão do plano de salário.
Ausência de oportunidades de progresso.	Instituição de um sistema de promoção e de melhoria.
Insegurança no emprego.	Garantia ao empregado de estabilidade, enquanto bem servir.
Indecisão quanto a deveres e obrigações do empregado.	Organização do trabalho e estabelecimento de normas escritas para regular a conduta do pessoal.

Condições físicas de trabalho inadequadas.	Melhoria dos locais, equipamentos e métodos de trabalho.
--	--

Fonte: Lopes (1973).

Tabela 2: Causas mais frequentes para rotatividade X Potenciais soluções para a organização.

4.1.2 Custos da rotatividade

Robbins (2005, p. 22) afirma que a rotatividade traz custos relacionados ao recrutamento, seleção, treinamento. O quadro a seguir utiliza essa mesma estrutura, porém com ênfase no contexto da Administração Pública Federal.

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento
-Solicitação de autorização para realização de concurso público junto ao MP; -Quantitativo de vagas autorizadas pelo MP nem sempre coincidem com o quantitativo demandado pelo órgão; e -Contratação de instituição para organizar a realização do concurso público.	-Aplicação e aferição de provas de conhecimento; e -Decisões judiciais de candidatos que participaram do certame.	-Programas de integração como, por exemplo, ambientação; -Custos diretos de treinamento; - Contratação de instrutores; -Tempo dos instrutores quando são servidores do próprio órgão; e -Baixa produtividade durante o treinamento.

Fonte: Robbins (2005) adaptado.

Tabela 3: Custos de reposição em função da rotatividade.

4.2 Motivação

Segundo Salanova, Hontangas e Peiró (1996, p.16), motivação é definida como “uma ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”.

O estudo desse conceito foi vasto entre as décadas de 40 e 60, quando surgiram diversas teorias, que, em síntese, buscavam compreender os aspectos individuais biológicos e psicológicos que estimulam o impulso ou desejo de agir.

Por meio desta pesquisa, busca-se identificar quais os fatores motivacionais que mais podem ser percebidos dentre os servidores que desejam sair da ANEEL, com base nas

principais teorias de motivação.

Inicialmente, pode-se mencionar a Teoria de Maslow (apud GONDIM; SILVA, 2004, p. 150), que defende que o indivíduo possui necessidades inferiores e superiores. Assim, de forma hierarquizada, é necessário satisfazer inicialmente os níveis inferiores (fisiológicas e de segurança) até alcançar os níveis superiores (sociais, de estima e de auto-realização).

Necessidades superiores	5. Necessidade de auto-realização	Condição máxima de crescimento pessoal e de busca contínua pelo auto-perfeioamento.	Exemplo: “Dizem respeito à realização de nosso próprio potencial. Exemplo: tarefas desafiadoras” (VERGARA, 2010, p. 44).
	4. Necessidade de estima	Busca de <i>status</i> e valorização social.	Exemplo: “autoestima, desejo de ser reconhecido, prestígio, <i>status</i> ” (VERGARA, 2010, p. 44)
	3. Necessidades sociais	Atinentes ao pertencimento e aceitação de outras pessoas e grupos humanos.	Exemplo: “desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo” (VERGARA, 2010, p. 44).
Necessidades inferiores	2. Necessidade de segurança	Vinculadas à proteção contra perigos e ameaças externas.	Exemplo: “salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego” (VERGARA, 2010, p. 44).
	1. Necessidades fisiológicas	Indispensáveis à sobrevivência do indivíduo e da espécie.	Exemplo: “fome, sede, sono, sexo” (VERGARA, 2010, p. 44).

Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) e Vergara (2010) adaptado.

Tabela 4: Hierarquia das necessidades de Maslow.

Contrário a esse sentido apenas progressivo da Teoria de Maslow, na década de 60, Alderfer (apud GONDIM; SILVA, 2004, p. 150) afirmou que, quando as necessidades mais

elevadas não são satisfeitas, pode haver uma regressão ao nível anterior ou que, simultaneamente, o indivíduo pode estar orientado por mais de uma necessidade. Assim, agrupou os níveis em Existência (E), que inclui as necessidades fisiológicas e de segurança, Relacionamento (R), que reúne as necessidades sociais e de estima, e Crescimento (C), que equivale à necessidade de auto-realização.

Alderfer encontrou evidência para apenas três níveis de necessidades (ERG): necessidade básicas de *existência* ou sobrevivência, necessidades de *relacionamento*, que tratam da interação social e dos aspectos externos de estima (reconhecimento e *status* de parte de outras pessoas) e necessidades de *crescimento*, que enfocam o desejo da pessoa por realizar-se e desenvolver seus potenciais e os aspectos internos da satisfação do ego (sucesso e autonomia). (BOWDITCH, 2006, p. 51)

Por sua vez, a Teoria de McClelland (VERGARA, 2010, p. 45), não adotou essa perspectiva hierarquizada e classificou as necessidades em três tipos: poder, afiliação e realização. Além de se relacionar, esse tipos se apresentariam com intensidades variadas nos indivíduos, devido ao perfil psicológico e as experiências sociais aos quais foram submetidos, e podem ser aprendidas.

Tipo	Discriminação
Poder	Relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência.
Afiliação	Afeto.
Realização	Autoestima e autorrealização.

Fonte: Vergara (2010) adaptado.

Tabela 5: Teoria de McClelland.

Ainda na década de 60, as Teorias X e Y de McGregor (apud GONDIM; SILVA, 2004, p. 151) se embasaram em duas perspectivas distintas: para a Teoria X, o homem tem aversão ao trabalho, logo precisa ser controlado, e até mesmo punido, para que a organização possa atingir seus objetivos, assim como evita a responsabilidade e se interessa apenas na segurança pessoal e financeira. Na Teoria Y, o homem deseja se desenvolver, sendo o trabalho uma potencial fonte de satisfação ou punição, e está disposto a se autodirigir, aceitando

responsabilidade e colocando em prática a sua criatividade.

Teoria X	Teoria Y
O homem não é motivado e não quer se desenvolver	O homem é motivado e quer se desenvolver
Ênfase no controle	Ênfase na pessoa

Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) adaptado.

Tabela 6: Teorias X e Y de McGregor.

A Teoria Bifatorial de Herzberg, Masuner e Snyderman (apud GONDIM; SILVA, 2004, p. 152) buscou identificar quais fatores estavam relacionados diretamente à satisfação e à insatisfação no trabalho, a partir da análise das descrições das pessoas.

Ao passo que os fatores relacionados a satisfação se referiram às próprias pessoas ou às tarefas, os fatores relacionados à insatisfação se restringiram a situações do ambiente como, por exemplo, descontentamento com a chefia ou com o sistema de recompensas e benefícios.

Dessa forma, os autores defenderam que os fatores higiênicos (externos) variam de insatisfação a não-insatisfação, enquanto os fatores motivacionais (internos) oscilam de satisfação a não-satisfação, conforme observa-se no quadro a seguir:

Fatores higiênicos	Fatores de motivação
Fatores de insatisfação e extrínsecos ao trabalho	Fatores de satisfação e intrínsecos ao trabalho
Insatisfação a Não-Insatisfação	Satisfação a Não-Satisfação
Exemplo: política da empresa, supervisão, salários, condições de trabalho e relacionamento com colegas.	Exemplo: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e crescimento.

Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) adaptado.

Tabela 7: Teoria Bifatorial de Herzberg, Masuner e Snyderman.

Não obstante, segundo Gondim e Silva (2004, p. 153), a Teoria da Expectância de Vroom traz a motivação “como uma força de natureza emocional e consciente, que é ativada no momento em que a pessoa é levada a escolher entre diversos planos de ação”. A força dessa escolha leva em consideração as expectativas individuais, bem como a avaliação subjetiva das diversas alternativas de ação.

Nesse sentido, as pessoas buscam maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas, a partir de três conceitos: valência, instrumentalidade e expectância.

Conceito	Definição	Exemplo
Valência	É o que faz a pessoa se orientar afetivamente para a busca de um resultado. Grau de atração	Desejar uma promoção.
Instrumentalidade	Visualização da relação entre a ação e a obtenção do resultado.	Estender o horário de trabalho (ação) é uma forma de se obter promoção (resultado almejado).
Expectativa	Intensidade de antecipar os resultados esperados e visualizar sua concretização.	“Se eu estender o horário de trabalho e me mostrar colaborativa (ações), conseguirei sensibilizar meu chefe e ser promovida (resultado)”.

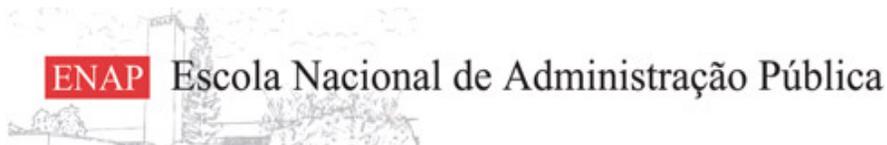
Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) adaptado.

Tabela 8: Teoria da Expectância de Vroom.

4.3 Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização

4.3.1 Vínculos com o trabalho

Entre a década de 60 e 70, conceitos como satisfação e envolvimento ganharam destaque nas pesquisas, estando relacionados a níveis de produtividade e desempenho, taxas de absenteísmo e rotatividade no trabalho.



Diante disso, indivíduos satisfeitos e envolvidos com o trabalho se tornaram estratégias organizacionais para alta produtividade, alto desempenho, baixo absenteísmo e baixa rotatividade (SIQUEIRA; JÚNIOR, 2004, p. 302).

a) Satisfação no trabalho

Segundo Locke (apud SIQUEIRA; JÚNIOR, 2004, p. 302), satisfação no trabalho é “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho”.

Os estudos acerca da satisfação do tema se fundamentaram na premissa de que é possível reduzir os custos com a força de trabalho e aumentar os lucros das empresas desde que haja trabalhadores satisfeitos, logo estáveis na organização, produtivos e assíduos ao trabalho.

Conforme ressaltam Siqueira e Júnior (2004, p. 303), há ainda estudos que indicam que indivíduos satisfeitos no trabalho encontram reflexo disso até mesmo na sua vida pessoal. Entretanto, há ainda uma controvérsia acerca das suas dimensões, ou seja, sobre quais componentes integram o conceito de satisfação no trabalho.

Na visão multidimensional, alguns estudiosos defendem que há um conjunto de reações específicas a diversos componentes do trabalho, que podem desencadear no indivíduo tanto grau de satisfação quanto de insatisfação. Dentre as fontes de satisfação, fatores como chefia e colegas estão relacionados ao ambiente social, enquanto o trabalho está vinculado às atribuições do cargo e os salários e possibilidades de ascensão funcional são formas de retribuição da organização para o empregado.

Por sua vez, a visão unidimensional lembra que as dimensões ou aspectos do trabalho são variados, o que dificulta a formulação de teorias. Além disso, defende que uma visão geral favoreceria a realização de estudos sobre as causas (antecedentes), conceitos semelhantes (correlatos) e efeitos (consequências) da satisfação do trabalho no contexto organizacional.

Atualmente, os estudos têm apontado as condições de trabalho e as características individuais como antecedentes importantes para a satisfação no trabalho. Como consequência, pessoas com alto nível de contentamento são as que menos pensam em sair da organização (menor rotatividade), têm menos faltas e possuem melhor desempenho e maior produtividade.

Cabe frisar que estudos indicam ainda que indivíduos satisfeitos tendem a manter

altos níveis de envolvimento com o trabalho e são comprometidos com a organização.

b) Envolvimento com o trabalho

Lodahl e Kejner (apud SIQUEIRA; JÚNIOR, 2004, p. 305) definem envolvimento com o trabalho como o “grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima”.

Segundo os autores, o processo de ligação com o trabalho se inicia na fase de socialização, ou seja, quando o indivíduo ingressa na organização, momento em que ele absorve os valores sociais relativos ao trabalho e que, posteriormente, se consolidam com as experiências profissionais, capazes de influenciar sua autoestima.

No contexto organizacional, Brown (apud SIQUEIRA; JÚNIOR, 2004, p. 306) indica o envolvimento com o trabalho como uma peça fundamental para motivar os trabalhadores e estabelecer vantagem competitiva. No contexto individual, o envolvimento pode contribuir tanto para o crescimento pessoal no ambiente organizacional, quanto para o alcance das metas.

Ainda de acordo com o autor, fatores como a personalidade do trabalhador, as características do líder, as características do cargo e os papéis organizacionais são alguns dos principais antecedentes ao envolvimento com o trabalho.

Em relação à personalidade, Siqueira e Júnior (2004, p. 306) enumeram os seguintes fatores pessoais:

- Adoção de ética protestante: pessoas que enfatizam a virtude do trabalho como um fim em si mesmo;
- *Locus* de controle: pessoas com alto nível de internalidade ou que acreditam em seu poder para controlar eventos de sua vida;
- Autoestima: pessoas com elevado senso de competência e de efetiva influência sobre o meio; e
- Necessidade de crescimento: pessoas que acreditam obter no trabalho satisfação de necessidades psicológicas de natureza elevada.

As características do líder dizem respeito às relações pessoais com os subordinados, a criação de oportunidades de participação no processo decisório e a qualidade da comunicação no vínculo chefia e empregado.

Já as características do cargo associam-se à autonomia para a realização de tarefas,

ao significado delas para o trabalhador e à identificação pessoal com as habilidades exigidas pelas suas atribuições.

Conflitos e ambiguidade de papéis organizacionais são ainda outros elementos que podem comprometer o envolvimento com o trabalho.

Como consequência, os estudos têm observado que indivíduos envolvidos no trabalho apresentam maior esforço, melhor desempenho, menos faltas, menor rotatividade, maior satisfação e maior comprometimento organizacional.

4.3.2 Vínculos com a organização

De acordo com Siqueira e Júnior (2004, p. 307), durante o século XX, diversos estudos buscaram comprovar a “existência de relações de troca entre empregado e organização”. Nesse processo, os trabalhadores são representados por meio de sua assiduidade, permanência e colaboração espontânea, enquanto as organizações retribuem mediante políticas de gestão de pessoas e demais recompensas econômicas, financeiras, sociais e materiais.

Como retribuição, os empregados esperam satisfazer suas necessidades pessoais e estabelecer uma relação de troca justa, recebendo apoio em momentos de dificuldade e encontrando reciprocidade organizacional aos atos de trabalho que a empresa necessita.

Para compreender essas relações, Blau (apud SIQUEIRA; JÚNIOR, 2004, p. 308) buscou diferenciar relações de troca econômica e social. Em síntese, a troca econômica fundamenta-se em um contrato pré-definido. Já a troca social não possui esses acordos estabelecidos previamente, partindo da confiança e da boa fé entre as partes envolvidas. A oferta de favores estabeleceria um sentimento de obrigação à outra parte, que se sentiria no dever de retribuir.

O sentimento de injustiça é perceptível em ambos os tipos de troca, porém devido a ausência de contrato ou acordo prévio, que poderia trazer pontos relacionados ao descumprimento, na troca social é passível que as partes avaliem os benefícios e prejuízos dessa relação.

Gouldner (apud SIQUEIRA; JÚNIOR, 2004, p. 309) defende que as relações sociais são regidas por um princípio moral, universal e não-padronizado, que define o ato de retribuir como obrigação diante de um favor recebido. Denominado princípio da reciprocidade, esse conceito se fundamenta nas figuras do receptor e do doador. Assim, quem é ajudado (receptor)

deve auxiliar quem o ajudou (doador), bem como não se deve prejudicar quem o beneficiou.

a) Percepção de suporte e reciprocidade organizacional

A partir dos pressupostos de troca social, de Blau (1964), e do princípio da reciprocidade, de Gouldner (1960), estudiosos desenvolveram outros conceitos importantes, dentre eles: suporte e reciprocidade organizacional.

Segundo Eisenberger, Huntignton, Hutchison e Sowa (apud SIQUEIRA; JÚNIOR, 2004, p. 310), percepção de suporte organizacional se define como “crenças globais acerca do quanto o empregador cuida de bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados”.

Em síntese, os empregados possuem percepções acerca do atos praticados pela organização, como, por exemplo, sua política de gestão de pessoas. Considerando a reciprocidade de Gouldner (1960), a organização seria o doador e o empregado, o receptor.

Portanto, percepção de suporte organizacional são crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores ou beneficiários de doações organizacionais durante o intercâmbio social. (SIQUEIRA; JUNIOR, 2004, p. 311)

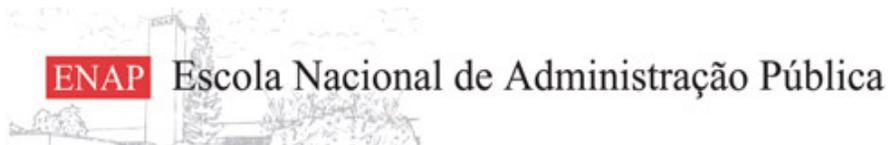
Os principais antecedentes à percepção de suporte organizacional são: justiça dos procedimentos na distribuição de recursos entre os empregados, suporte oferecido pelas chefias aos seus subordinados e retribuições organizacionais (reconhecimento, pagamento, promoção, autonomia e outros).

Por conseguinte, diversos estudos evidenciaram que a percepção de suporte acarreta em redução do absenteísmo e da intenção em sair da empresa, aumenta o desempenho, a satisfação e o envolvimento com o trabalho, bem como aumenta o comprometimento com a organização e com a equipe.

Em relação à reciprocidade organizacional, Siqueira e Júnior (2004, p. 312) definem como “um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização perante as contribuições ofertadas por seus empregados”.

No cenário organizacional, o empregado também adota o mesmo princípio de reciprocidade que segue em sua vida social. Assim, ele desenvolve expectativas sobre possíveis retribuições organizacionais sempre que faz algo além de suas atribuições normais, ou seja, quando apresenta algum esforço extra diante de problemas ou imprevistos.

Nessa situação, na percepção do empregado, há uma inversão nos papéis, onde ele



aqui adota a postura de doador e a organização, de receptor. Com isso, seguindo o princípio da reciprocidade, ele acredita que, no futuro, a organização retribuirá ajudando em algum problema pessoal ou profissional.

Estudos na década de 90 comprovaram que essa percepção de reciprocidade organizacional se relaciona positivamente com outros conceitos como percepção de justiça, de cultura e de suporte organizacional, bem como satisfação, envolvimento e comprometimento no trabalho.

b) Comprometimento organizacional

O conceito de comprometimento foi objeto de inúmeros estudos nas últimas décadas devido a diversas razões, desde a sua relação, no contexto organizacional, com absenteísmo, rotatividade e desempenho, até a possibilidade de identificar padrões em situações de extrema identificação indivíduo-organização.

Segundo Siqueira e Júnior (2004, p. 314), pesquisas já apontaram que podem ser identificados padrões distintos de comportamento, se comparado os compromissos com carreira/profissão e com a organização. Bastos (2000) identificou os seguintes padrões:

- Duplo compromisso: níveis altos e semelhantes de comprometimento organizacional e com a profissão;
- Duplo descompromisso: baixos comprometimento com a organização e com a profissão;
- Unilateral com a organização: compromisso mais alto com a organização do que com a profissão; e
- Unilateral com a profissão: comprometimento mais alto com a profissão do que com a organização.

Allen e Meyer (apud SIQUEIRA; JÚNIOR, 2004, p. 315) elaboraram um modelo com três componentes: afetivo, instrumental (calculativo) e normativo. Conforme os autores, os três estilos de ligação do empregado à organização são distintos e independentes, porém todos podem reduzir a possibilidade de rotatividade.

O comprometimento afetivo estaria ligado ao desejo do empregado permanecer na empresa, a necessidade e a obrigação moral estariam associadas ao comprometimento instrumental e normativo, respectivamente.

O quadro a seguir ilustra os três estilos de comprometimento:

Estilo de comprometimento organizacional	Definição	Antecedentes	Consequências
Afetivo	“[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos” (Mowday, Steers e Porter, 1979)	<ul style="list-style-type: none"> - Características pessoais; - Características do cargo; - Percepção de competência pessoal, escopo do trabalho e comunicação do líder; - Oportunidades de crescimento na carreira e de progresso funcional, sistema justo de promoções e influência da organização; e - percepção de suporte organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor desempenho; - Maior esforço no trabalho; - Menor rotatividade; - Menos faltas; - Menos atrasos.
Instrumental ou Calculativo	“[...] crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização” (Siqueira, 2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de ofertas atrativas de novo emprego; - Tempo de trabalho na empresa; - Esforços investidos no trabalho; e - Vantagens econômicas no atual emprego. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa motivação; - Baixo desempenho; - Menor rotatividade; - Moderada satisfação no trabalho; - Moderado envolvimento com

			o trabalho; - Moderado comprometimento organizacional afetivo; e - Moderado comprometimento organizacional normativo.
Normativo	“[...] as crenças do empregado acerca da dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor, compõem o comprometimento organizacional normativo” (Siqueira, 2002)	- Socialização cultural; e - Socialização organizacional.	- Maior satisfação no trabalho; - Maior comprometimento afetivo; - Mais comportamentos de cidadania organizacional; e - Menor intenção de sair da empresa.

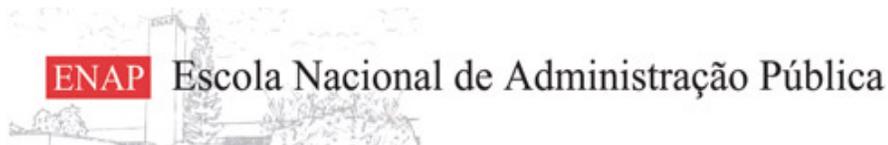
Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) adaptado.

Tabela 9: Estilos de comportamento organizacional.

c) Percepção de justiça organizacional

Adams (apud SIQUEIRA; JÚNIOR, 2004, p. 322) foi o primeiro autor a desenvolver a idéia de que os indivíduos, durante os relacionamentos sociais, decidiriam se permanecem ou não em determinados relacionamentos a partir do balanceamento entre seus investimentos e seus retornos. Assim, um indivíduo permaneceria em uma relação social se seus investimentos fossem proporcionais aos da outra parte envolvida. Caso não, desenvolveria estratégias de compensação que, se não tivessem êxito, resultariam na desistência do relacionamento.

Com essa premissa, diversos estudos posteriores focaram em dois rumos:



compreender os critérios de alocação de recompensas percebidas como justas e o impacto da distribuição dessas recompensas sobre o desempenho dos grupos em tarefas pré-determinadas.

As pesquisas constataram que indivíduos em situação de ganho preferem o critério da proporcionalidade na distribuição de recompensas, ou seja, de acordo com o empenho, esforço ou efetiva participação. Já os indivíduos com perda, preferem o critério da igualdade.

Além disso, adicionou-se um terceiro critério, da necessidade, que distribuiria as recompensas com base nas necessidades pessoais de cada um. Considerando os critérios de proporcionalidade, igualdade e necessidade, os pesquisadores identificaram os impactos no desempenho dos grupos:

- Critério da proporcionalidade: propicia desempenhos produtivos;
- Critério da igualdade: obtém desempenhos cooperativos; e
- Critério da necessidade: promovem o bem-estar do grupo.

Posteriormente, Rawl (apud SIQUEIRA; JÚNIOR, 2004, p. 322) propôs critérios ou condições para que uma distribuição de recompensas fosse considerada como justa. Para tanto, ele citou a existência de duas justiças: justiça de distribuição (distribuição de bens escassos) e a justiça dos procedimentos (escolha dos procedimentos na seleção do critério de distribuição).

Moorman (apud SIQUEIRA; JÚNIOR, 2004, p. 324) ainda comprovou a existência de duas classificações da justiça de procedimentos:

- Justiça formal dos procedimentos: definida como o efetivo emprego, pela organização, dos critérios de alocação de recompensas existentes; e
- Justiça interacional dos procedimentos: definida como o trabalho digno e honesto dispensado pelo supervisor ao empregado.

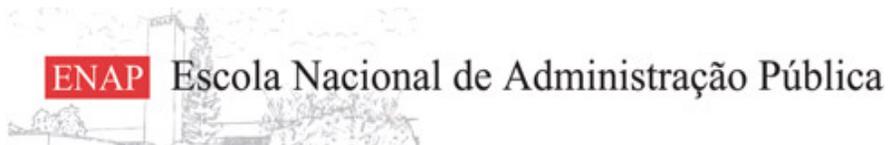
No quadro a seguir, ilustra-se os antecedentes e consequência da percepção de justiça de distribuição e de procedimentos:

Percepção de Justiça	Definição	Antecedentes	Consequências
Distribuição	“Crença de que as compensações recebidas pelo empregado são justas quando comparadas com o montante de esforço dispendido na	- Políticas organizacionais tradicionais; - Estrutura organizacional; e	- Avaliação de curso egoístico; - Satisfação no trabalho; - Cooperação

	realização de suas contribuições.” (Gomide Jr., 1999)	- Incentivos econômicos.	compulsória; - Comprometimento calculativo; - Comprometimento normativo; e - Satisfação com as expectativas.
Procedimentos	“Crença do empregado de que são justos os meios utilizados na determinação do montante de compensações que receberá por suas contribuições.” (Gomide Jr., 1999)	- Participação; - Ética; - Ações em longo prazo; - Clareza nas expectativas; e - Valores sociais.	Procedimentos formais: - Comprometimento organizacional afetivo; - Cooperação voluntária; - Comportamentos de cidadania organizacional; - Baixo absentismo; - Baixa rotatividade. Procedimentos interacionais: - Confiança no supervisor; - Auto-estima; - Desempenho em longo prazo; e - Envolvimento com o trabalho.

Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) adaptado.

Tabela 10: Percepções de justiça de distribuição e de procedimentos.



Com base na literatura, é possível observar que a satisfação e o envolvimento com o trabalho, bem como a percepção de suporte organizacional, o comprometimento e a percepção de justiça organizacional, são antecedentes para a baixa rotatividade. Uma vez observados e levados em consideração no ambiente de trabalho é possível reduzir a evasão de profissionais.

De fato, uma organização que preza pela qualidade de vida dos seus trabalhadores deve estar sempre atenta a todos esses fatores que podem interferir no alcance das metas e objetivos institucionais.

5. MÉTODO

O presente estudo foi realizado por meio de levantamento de opinião dos servidores da ANEEL, buscando identificar as principais causas que estimulam ou os levam a optar por sair da Agência. A natureza descritiva permitirá caracterizar essa população e estabelecer relação entre o interesse em mudar de ambiente de trabalho e as principais causas (GIL, A. C, 2002).

A pesquisa levou em consideração as opiniões e interesses dos servidores efetivos em exercício na Agência, tendo assim temporalidade transversal. Devido à elevada quantidade de servidores e o tempo exíguo de pesquisa, não foi possível aplicar o questionário a uma quantidade maior de servidores, tornando o escopo do estudo um caso.

Os questionários foram aplicados em campo, com uma abordagem quantitativa e observacional.

Discriminação	Classificação da pesquisa
Natureza	Descritiva
Temporalidade	Transversal
Escopo	Caso
Ambiente de pesquisa	Campo
Abordagem	Quantitativa
Delineamento	Observacional

Fonte: Gil (2002) adaptado.

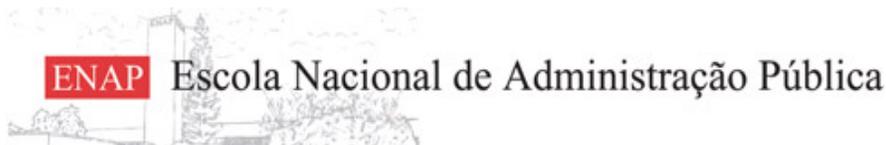
Tabela 11: Quadro-Resumo do método de pesquisa.

5.1 Caracterização da organização

A ANEEL é uma autarquia em regime especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME), criada para regular o setor elétrico brasileiro, por meio da Lei n° 9.427, de 26 de dezembro de 1996, e do Decreto n° 2.335, de 6 de outubro de 1997.

Iniciou suas atividades em dezembro de 1997, tendo como principais atribuições:

- Regular a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica;
- Fiscalizar, diretamente ou mediante convênios com órgãos estaduais, as concessões, as permissões e os serviços de energia elétrica;
- Implementar as políticas e diretrizes do governo federal relativas à exploração da



energia elétrica e ao aproveitamento dos potenciais hidráulicos;

- Estabelecer tarifas;
- Mediar, na esfera administrativa, os conflitos entre os agentes e entre esses agentes e os consumidores;
- Por delegação do governo federal, promover as atividades relativas às outorgas de concessão, permissão e autorização de empreendimentos e serviços de energia elétrica.

Os cargos efetivos da Agência foram criados por meio da Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004: Analista Administrativo, Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Energia e Técnico Administrativo.

Art. 1º Ficam criados, para exercício exclusivo nas autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras, referidas no Anexo I desta Lei, e observados os respectivos quantitativos, os cargos que compõem as carreiras de:

(...)

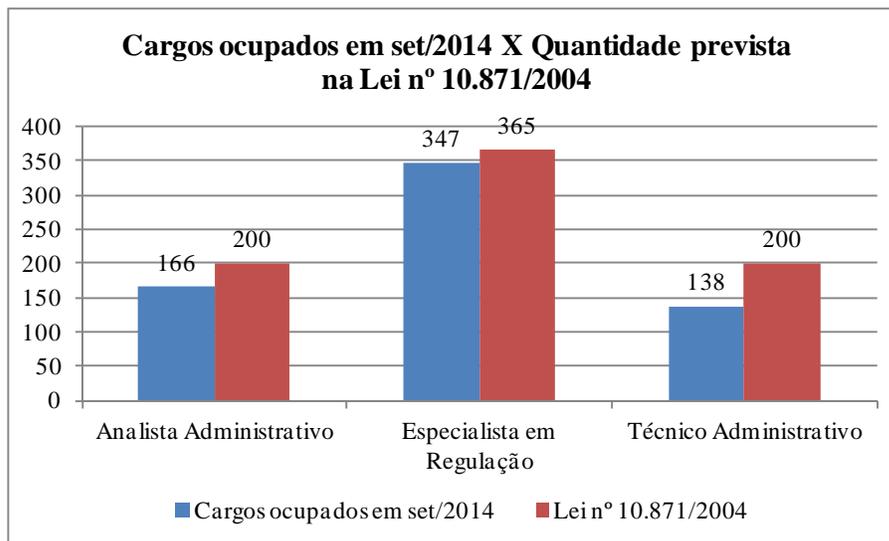
III - Regulação e Fiscalização de Recursos Energéticos, composta de cargos de nível superior de Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Energia, com atribuições voltadas às atividades especializadas de regulação, inspeção, fiscalização e controle da prestação de serviços públicos e de exploração da energia elétrica, bem como à implementação de políticas e à realização de estudos e pesquisas respectivos a essas atividades;

(...)

XVII - Analista Administrativo, composta de cargos de nível superior de Analista Administrativo, com atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras referidas no Anexo I desta Lei, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades;

XVIII - Técnico Administrativo, composta de cargos de nível intermediário de Técnico Administrativo, com atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas de nível intermediário relativas ao exercício das competências constitucionais e legais a cargo das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras referidas no Anexo I desta Lei, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.

No mês de setembro de 2014, data de início da aplicação do instrumento de pesquisa, a Agência contava com cerca de 85% do seu quadro de pessoal preenchido, conforme ilustra o gráfico a seguir:



Fonte: Superintendência de Recursos Humanos (SRH/ANEEL).

Figura 2: Quantidade de servidores efetivos na ANEEL.

5.2 . Amostragem

Conforme destacado anteriormente, o estudo tem abordagem quantitativa, sendo não-probabilística, ou seja, os indivíduos foram selecionados em função de critérios não determinados estatisticamente. Os entrevistados foram apenas os servidores ocupantes de cargos efetivos, mas de acordo com a acessibilidade ou conveniência.

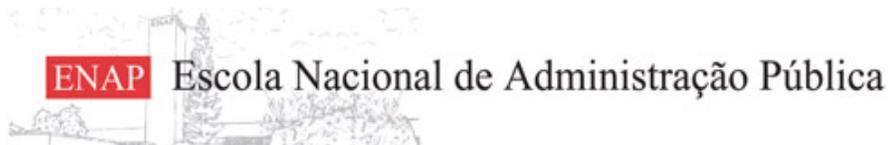
5.3 Instrumentação

O questionário é auto-aplicável e não identificou o respondente, visando não inibir o servidor em suas respostas. Foram utilizados dois instrumentos: Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) e Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP).

A EIR foi desenvolvida por Siqueira, Gomide Junior, Moura e Marques (1997) e demonstra, em uma escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre), a frequência com que os participantes pensam, planejam ou têm vontade de sair da organização, conforme disponível no Anexo A.

Por sua vez, a ESOP, validado por Tamayo, Pinheiro, Tróccoli e Paz (2000), visa aferir a percepção do respondente acerca do cotidiano da sua organização. Originalmente, são disponibilizados 23 itens que abrangem quatro fatores: gestão do desempenho, sobrecarga de trabalho, percepção de suporte material e política de pagamento e desenvolvimento, referente a percepção de ascensão, promoção e salários.

No entanto, a fim de otimizar a amplitude do questionário, foram feitas adaptações,



incluindo itens na ESOP (Anexo B), de forma a garantir que os seguintes temas fossem representados:

- Compatibilidade com a área de formação;
- Jornada de Trabalho.
- Percepção do trabalho como relevante;
- Perspectiva de ascensão funcional;
- Relacionamento com a chefia;
- Relacionamentos com os colegas de trabalho;
- Remuneração;
- Suporte organizacional.

Adicionalmente, foi solicitado o preenchimento de informações funcionais, como cargo e tempo na Agência, bem como informações pessoais, como faixa etária, sexo e escolaridade.

5.4 Coleta e análise de dados

Os questionários foram enviados a todos os servidores efetivos da ANEEL, via correspondência eletrônica, com um *link* de acesso ao *Survey Monkey* que esteve aberto para resposta entre 30 de setembro e 10 de outubro de 2014.

Dentre os servidores, os três cargos efetivos, previstos na legislação vigente, foram contemplados: Analista Administrativo, Especialista em Regulação e Técnico Administrativo.

No período de coleta dos dados, 182 servidores responderam os instrumentos de pesquisa, porém apenas 167 finalizaram, sendo esse portanto, o universo considerado no estudo.

Dos 167 respondentes, 53 são Analistas, 82 são Especialistas e 32 são Técnicos. Considerando a quantidade de servidores em exercício na Agência, observa-se que cerca de 25% do quadro de pessoal participou da pesquisa.

Cargo	Participantes	Quadro de Pessoal	%
Analista Administrativo	53	166	31,93%
Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Energia	82	347	23,63%
Técnico Administrativo	32	138	23,19%
Total	167	651	25,65%

Tabela 12: Quantidade de participantes por cargo.



A tabulação e a interpretação dos dados foram feitas com o auxílio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), a fim de permitir o alcance dos objetivos gerais e específicos, e serão objeto de análise na seção a seguir.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Perfil dos participantes

A fim de ilustrar o perfil dos participantes da pesquisa, podemos destacar as características mais percebidas no que diz respeito às informações funcionais e pessoais.

Por meio do instrumento denominado Dados Complementares (Anexo C), observou-se que a maioria dos respondentes, 41,32%, estão na ANEEL “de 5 a 8 anos”, portanto possuem tempo suficiente na organização para conhecer características como clima e cultura organizacional, tendo inclusive já cumprido o período de estágio probatório exigido em lei e passado por três avaliações de desempenho.

Tempo na ANEEL	Respondentes	%
até 1 ano	23	13,77%
de 1 a 3 anos	6	3,59%
de 3 a 5 anos	36	21,56%
de 5 a 8 anos	69	41,32%
mais de 8 anos	33	19,76%
Total	167	100,00%

Tabela 13: Tempo na ANEEL.

Nesse universo, foi possível constatar um quadro de pessoal relativamente jovem, com cerca de 85% dos participantes com menos de 40 anos, e possuem uma boa formação acadêmica, 66,47% dos servidores possuem, no mínimo, pós-graduação.

Vale destacar que, dentre os cargos efetivos previstos na legislação vigente, apenas o de Técnico Administrativo não exige nível superior. No entanto, quase a totalidade dos participantes possui, ao menos, Ensino Superior Completo, 97,60%, vide tabela 15.

Faixa etária	Respondentes	%
até 30 anos	23	13,77%
De 31 a 40 anos	118	70,66%
De 41 a 50 anos	15	8,98%
De 51 a 60 anos	9	5,39%
Acima de 60 anos	2	1,20%
Total	167	100,00%

Tabela 14: Faixa etária dos participantes.

Escolaridade	Respondentes	%
Ensino Superior Incompleto	4	2,40%
Ensino Superior Completo	52	31,14%
Pós-Graduação	67	40,12%
Mestrado	33	19,76%
Doutorado	11	6,59%
Total	167	100,00%

Tabela 15: Escolaridade dos participantes.

Não obstante, é possível ainda observar que a participação foi majoritariamente de servidores do sexo masculino, conforme gráfico a seguir:

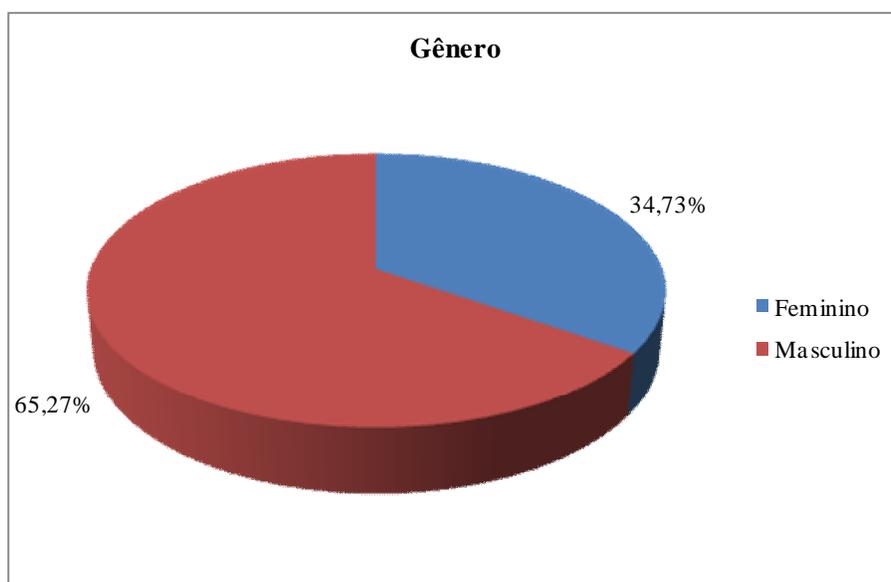


Figura 3: Gênero dos participantes.

6.2 Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

Por meio da EIR, buscou-se representar os seguintes pensamentos dos participantes:

- I) Você pensa em sair da empresa onde trabalha?
- II) Você planeja sair da empresa onde trabalha?
- III) Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha?

Diante dessas frases, o respondente tinha que expressar o seu pensamento, utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 representa “Nunca” e 5 representa “Sempre”, e os números observados no levantamento estão apresentados na tabela a seguir:

Discriminação	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre	Total
Você pensa em sair da empresa onde trabalha?	5,99%	16,17%	34,13%	28,14%	15,57%	100,00%
Você planeja sair da empresa onde trabalha?	13,77%	26,95%	28,74%	17,37%	13,17%	100,00%
Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha?	8,98%	21,56%	31,14%	18,56%	19,76%	100,00%

Tabela 16: Escala de Intenção de Rotatividade na ANEEL.

Conforme pode-se observar, a maioria dos servidores já pensaram (34,13%), planejaram (28,74%) ou sentiram vontade (31,14%) de sair da ANEEL “algumas vezes”, ou seja, em algum momento cogitaram essa possibilidade.

No entanto, focando nos extremos positivos e negativos da escala, constata-se que 22,16% dos servidores “nunca” ou “raramente” pensam em sair da Agência, enquanto 43,71% pensam sobre isso com uma certa frequência.

Quanto ao “planejar”, mais de 40% não traça planos ou, se fazem, é de forma esporádica. Por outro lado, cerca de 30%, ou quase um terço dos respondentes, afirmaram que planejam isso com frequência.

No que diz respeito à “vontade” de buscar novos ares, aproximadamente 30% nunca manifestaram esse desejo ou tiveram em raras oportunidades. Em contrapartida, 38,32% tem vontade de sair da ANEEL.

Os gráficos a seguir ilustram a distribuição das respostas dos servidores, considerando o cargo ocupado:

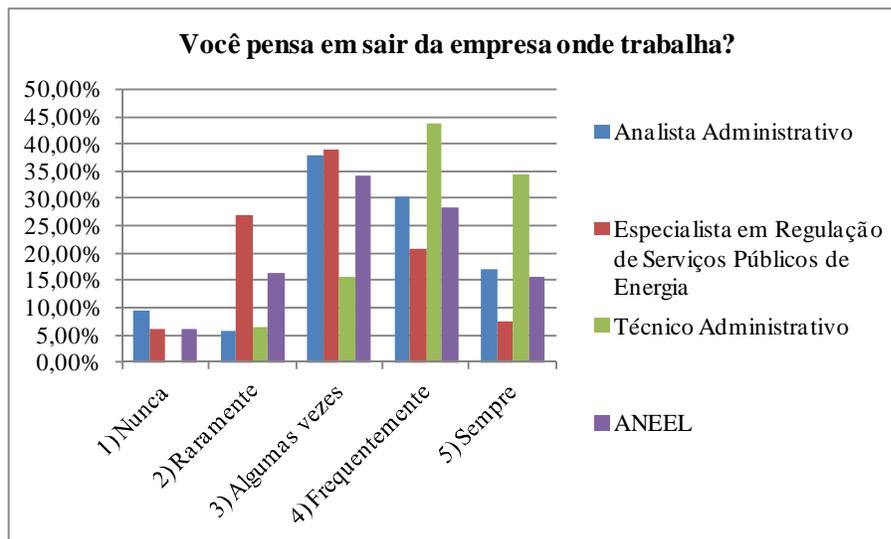


Figura 4: “Você pensa em sair da empresa onde trabalha?”, segundo o cargo

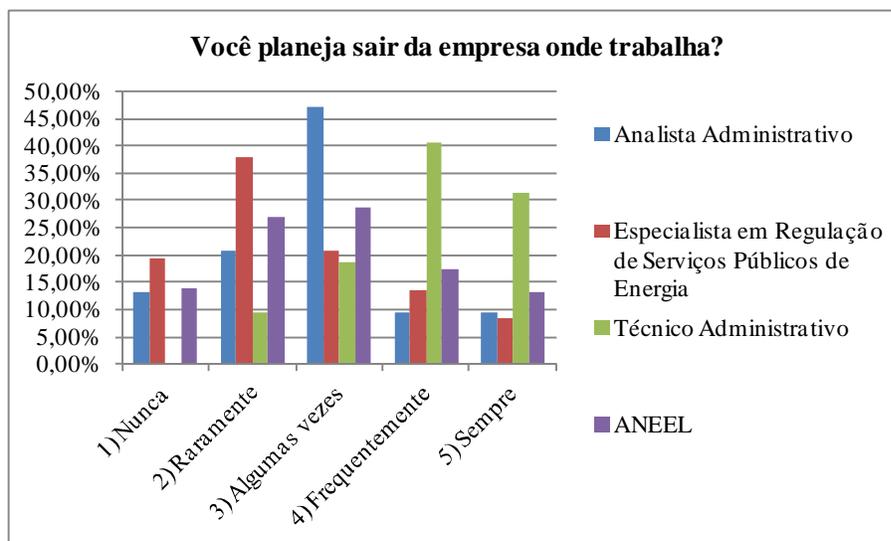


Figura 5: “Você planeja sair da empresa onde trabalha?”, segundo o cargo

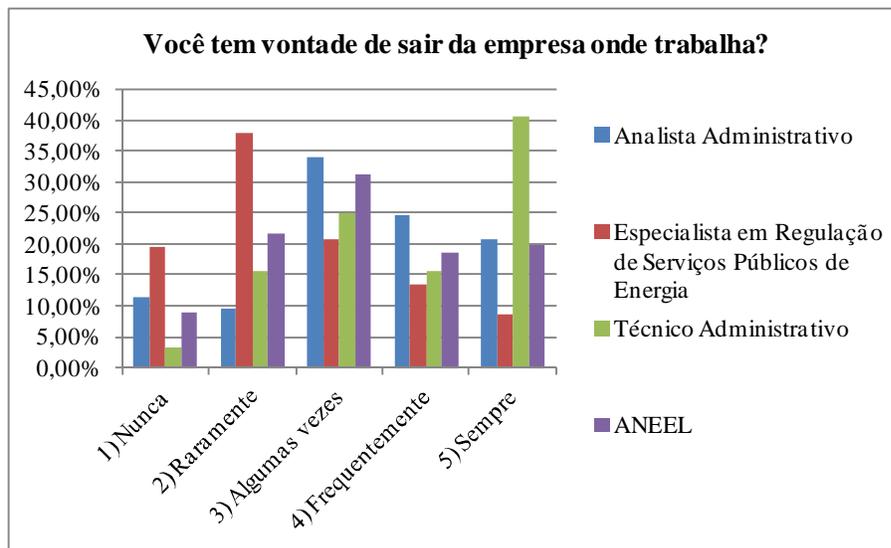


Figura 6: “Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha?”, segundo o cargo

Uma parcela significativa dos servidores tem a intenção de sair da Agência, seja apenas pensando a respeito ou até mesmo tendo vontade de não fazer mais parte do quadro de pessoal. Esse cenário é mais perceptível ainda com os servidores ocupantes do cargo de Técnico Administrativo.

O quadro a seguir torna mais clara a interpretação do contexto da Agência:

Discriminação	Média	DP	Moda
Você pensa em sair da empresa onde trabalha?	3,31	1,10	3
Você planeja sair da empresa onde trabalha?	2,89	1,23	3
Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha?	3,19	1,24	3

Tabela 17: Média, desvio-padrão e moda da EIR na ANEEL.

A maior média foi observada quando os servidores foram questionados se já pensaram em sair da Agência, 3,31. No que tange a vontade, a média foi de 3,19, sendo necessário ainda compreender quais as causas que incitam essa evasão de profissionais.

Por meio da pesquisa, foi possível identificar que a intenção de sair da ANEEL, é maior no caso dos Técnicos, seguido pelo Analistas e, por último, os Especialistas, vide tabelas 18 a 20:

Cargo	Média	DP	Moda
Analista Administrativo	3,40	1,13	3,00
Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Energia	2,96	1,01	3,00
Técnico Administrativo	4,06	0,88	4,00
ANEEL	3,31	1,10	3,00

Tabela 18: “Você pensa em sair da empresa onde trabalha?” - Média, desvio-padrão e moda por cargo.

Cargo	Média	DP	Moda
Analista Administrativo	2,81	1,09	3,00
Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Energia	2,54	1,20	2,00
Técnico Administrativo	3,94	0,95	4,00
ANEEL	2,89	1,23	3,00

Tabela 19: “Você planeja sair da empresa onde trabalha?”- Média, desvio-padrão e moda por cargo.

Cargo	Média	DP	Moda
Analista Administrativo	3,40	1,24	3,00
Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Energia	2,87	1,14	2,00
Técnico Administrativo	3,75	1,24	5,00
ANEEL	3,19	1,24	3,00

Tabela 20: “Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha?”- Média, desvio-padrão e moda por cargo.

Se observado o tempo de exercício na instituição, a intenção de rotatividade é menor para servidores recém ingressos (menos de 1 ano) e mais antigos (mais de 8 anos), conforme ilustra os gráficos a seguir:

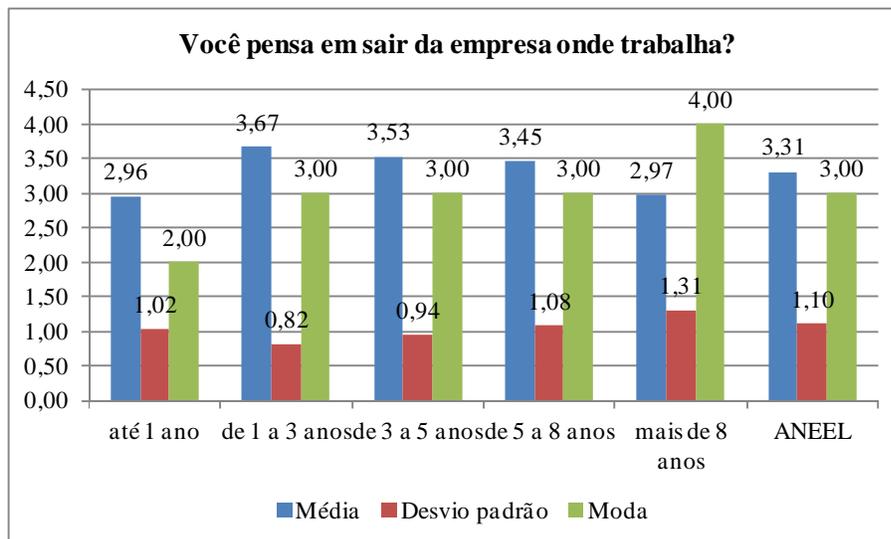


Figura 7: “Você pensa em sair da empresa onde trabalha?” - Média, desvio-padrão e moda, segundo o tempo na ANEEL

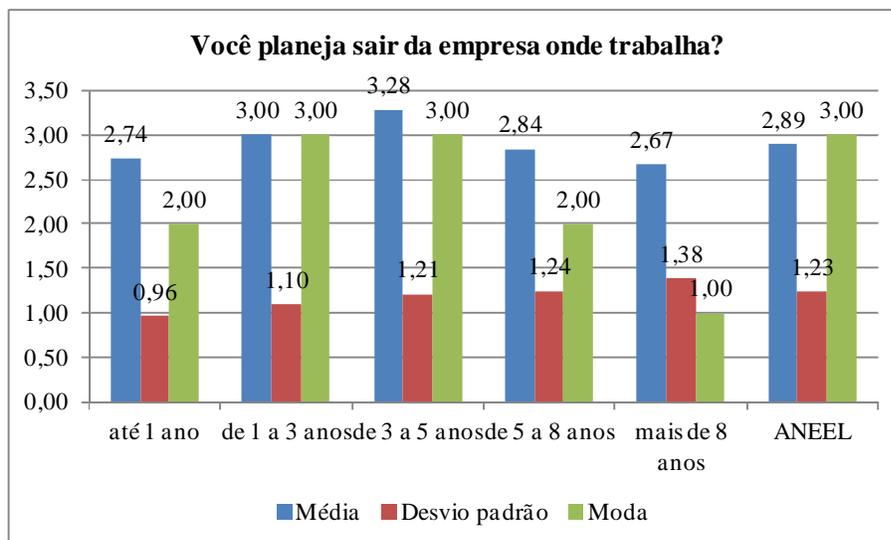


Figura 8: “Você planeja sair da empresa onde trabalha?”- Média, desvio-padrão e moda, segundo o tempo na ANEEL.

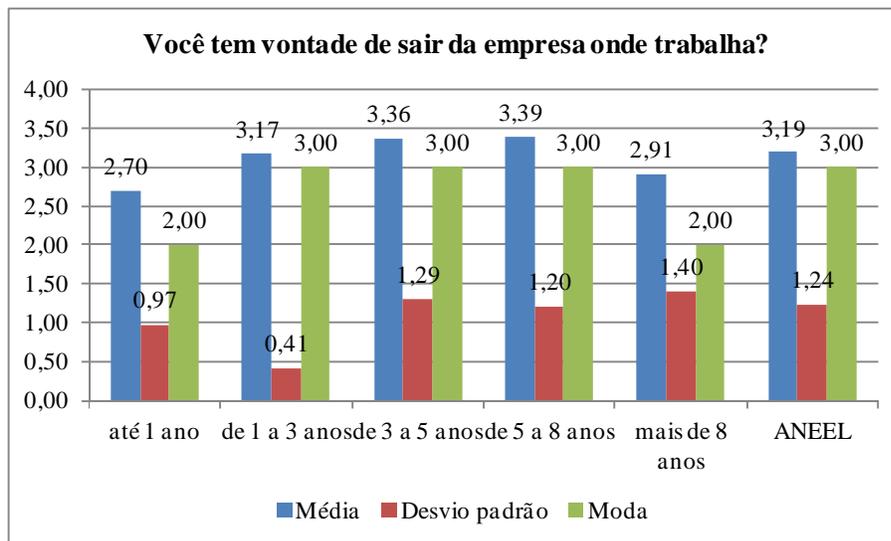


Figura 9: “Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha?”- Média, desvio-padrão e moda, segundo o tempo na ANEEL.

6.3 Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP)

Por meio da ESOP, foi possível identificar quais fatores não são bem vistos pelos servidores e que, portanto, podem justificar sua decisão por sair da organização.

A partir de uma escala de 1 a 5, onde 1 representa “Nunca” e 5 representa “Sempre”, os servidores avaliaram 30 critérios com base nas suas percepções do dia a dia na Agência.

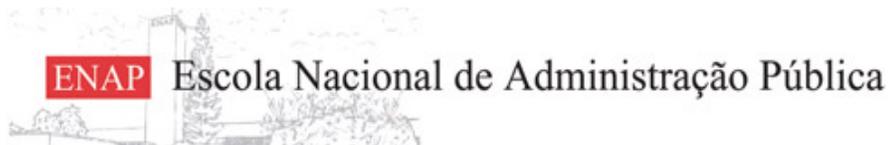
De forma a facilitar a interpretação dos dados, é necessário dividir esses critérios em dois grupos. No primeiro, quanto maior a nota observada na escala, melhor é a percepção dos servidores, ou seja, há uma relação direta entre a nota atribuída e a opinião positiva do participante. Já no segundo grupo, essa lógica se inverte, ou seja, quanto menor a nota, mais bem avaliado é o critério.

Os fatores que são bem avaliados são fundamentais para a organização identificar o que está sendo visto positivamente, o que contribui para a manutenção das políticas já praticadas e, até mesmo, possibilitando o aprimoramento dessas ações. Todavia, o foco do presente estudo é identificar eventuais causas para a rotatividade de servidores, portanto, sua atenção recai sobre os critérios mal avaliados, o que pode vir a subsidiar potenciais intervenções para melhorar esse panorama.

No primeiro grupo, observou-se o seguinte comportamento nas respostas dos participantes:

Discriminação	Média	DP	Moda
19. Nesta organização as oportunidades e ascensão são compatíveis com as aspirações dos funcionários.	2,29	0,90	2
20. Esta organização oferece oportunidades de ascensão profissional.	2,36	0,89	2
24. Nesta organização o feedback é constante.	2,52	0,83	3
3. Esta organização leva em conta a opinião dos funcionários para resolver problemas.	2,96	0,81	3
4. Esta organização toma providências para sanar dificuldades no trabalho.	2,98	0,73	3
25. A carga horária é compatível com a demanda de trabalho.	3,01	1,11	3
9. A organização atualiza os funcionários quanto a novas tecnologias.	3,04	0,84	3
1. A organização adquire equipamentos modernos de trabalho	3,11	0,80	3
18. Esta organização realiza prontamente a manutenção dos equipamentos.	3,28	0,86	4
2. Esta organização mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.	3,31	0,76	3
13. A organização fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz das atividades.	3,34	0,79	4
26. As minhas atribuições são condizentes com minha área de formação.	3,34	1,28	4
21. Esta organização oferece salários compatíveis com os melhores do mercado.	3,35	1,06	4
23. Nesta organização os empregados recebem salários dignos.	3,73	0,94	4
6. A organização divulga as metas de desempenho esperadas.	3,74	0,82	4
10. A organização investe no treinamento de seus funcionários.	3,74	0,80	4
15. Esta organização fornece materiais em quantidade suficiente.	3,81	0,69	4
16. Minha organização cuida da limpeza dos ambientes de trabalho.	3,82	0,85	4
27. Minhas atribuições são relevantes para a organização.	3,92	0,84	4
28. O desempenho desta organização é relevante para a sociedade.	4,42	0,73	5

Tabela 21: Média, desvio-padrão e moda da ESOP na ANEEL.



Com isso, é possível mencionar cinco fatores que obtiveram avaliações negativas e que, portanto, carecem de atenção por parte da organização:

- falta de perspectiva de ascensão profissional (itens nº 19 e 20);
- ausência de *feedback* (item nº 24);
- servidores não se sentem valorizados a ponto de participarem da solução de problemas ou do processo decisório (item nº 3);
- servidores não sentem que a organização busca solucionar dificuldades no ambiente de trabalho (item nº 4); e
- jornada de trabalho (item nº 25).

Já no segundo grupo, onde há uma relação indireta entre a nota atribuída e a percepção positiva do participante, observou-se:

Discriminação	Média	DP	Moda
8. A organização sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários.	3,69	0,97	4
12. No meu trabalho, há pressão quanto ao prazo para se completar as tarefas.	3,53	0,91	4
17. Esta organização suga a energia dos funcionários.	3,13	1,05	3
14. A minha organização submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho.	3,02	1,01	3
11. Esta organização impõe ao funcionário as mudanças no trabalho	3,02	0,80	3
29. Nesta organização há problemas de relacionamento com a chefia imediata.	2,65	1,15	2
22. Nesta organização os funcionários chegam ao final da carreira com salários baixos.	2,63	1,14	2
5. Esta organização fornece equipamentos de má qualidade.	2,62	0,84	2
30. Nesta organização há problemas de relacionamento entre os colegas de trabalho.	2,49	0,88	2
7. A organização deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho no trabalho.	2,28	0,73	2

Tabela 22: Média, desvio-padrão e moda da ESOP na ANEEL.

Com base nesses critérios, é possível destacar outros fatores que também não são bem percebidos pelos servidores:

- sobrecarga de trabalho (itens nº 8, 17 e 14);
- pressão por resultados (item nº 12);
- mudanças no ambiente de trabalho são impostas. (item nº 11).

6.4 Relação com as teorias de motivação e vínculos com o trabalho e a organização

Por meio dos instrumentos de pesquisa, os seguintes fatores se destacaram:

- falta de perspectiva de ascensão profissional;
- ausência de *feedback*;
- servidores não se sentem valorizados a ponto de participarem da solução de problemas ou do processo decisório;
- servidores não sentem que a organização busca solucionar dificuldades no ambiente de trabalho;
- jornada de trabalho;
- sobrecarga de trabalho;
- pressão por resultados; e
- mudanças no ambiente de trabalho são impostas.

Diante dos impactos que a rotatividade pode ter nas organizações, solucionar esses pontos mal avaliados no ambiente organizacional se torna fundamental se a instituição deseja realmente valorizar seu quadro de pessoal.

Uma vez que altos níveis de motivação são associados ao melhor desempenho e ganho de produtividade, é importante compreender, diante das teorias de motivação, quais grupos de fatores estão impactando negativamente o desempenho dos profissionais.

O quadro abaixo busca ilustrar a realidade da ANEEL a partir das principais teorias de motivação:

Teoria de motivação	Observações
Teoria de Maslow	Seguindo a forma hierarquizada proposta por Maslow, observa-se a necessidade de atender primeiramente os níveis inferiores, principalmente no que diz respeito à segurança (jornada, sobrecarga de trabalho, pressão por resultados e mudanças no ambiente de trabalho); e posteriormente os níveis superiores, como falta de perspectiva de ascensão funcional, ausência de <i>feedback</i> e a não participação dos servidores na solução de problemas.

Teoria de Alderfer	De acordo com Alderfer, não há essa hierarquia entre níveis de necessidade, o que, portanto, permite afirmar que, no caso dos servidores que desejam sair da ANEEL, é possível constatar necessidades em todos os níveis: Existência (E), Relacionamento (R) e Crescimento (C).
Teoria de McClelland	Diante dos fatores levantados, observa-se a presença de necessidades principalmente no âmbito do Poder e da Realização.
Teorias X e Y de McGregor	Os fatores observados no estudo não permitem concluir com exatidão qual teoria mais se aplica no contexto da ANEEL, se a Teoria X ou Y. Tanto é possível inferir que eles buscam apenas o seu interesse, quanto é possível interpretar que desejam evoluir em prol da organização. Portanto, a ênfase no controle ou na pessoa depende muito de cada servidor, exigindo essa percepção aguçada, principalmente, dos gestores de pessoas.
Teoria Bifatorial de Herzberg, Masuner e Snyderman	Os pontos levantados estão muito associados a fatores higiênicos (externos), o que não geraria necessariamente a motivação no servidor e sim insatisfação e não-insatisfação. No entanto, uma vez que o servidor busca participar da solução de problemas, deseja receber <i>feedback</i> e anseia ascensão profissional, é possível inferir seu desejo de crescimento, realização ou reconhecimento, o que aí sim é capaz de gerar satisfação ou não-satisfação no profissional.

Teoria da Expectância de Vroom	O estímulo à produtividade e ao desempenho do servidor poderia ser vista, por exemplo, caso houvesse a perspectiva de ascensão funcional. O servidor orientaria suas ações (valência), buscando formas de alcançar esse objetivo (instrumentalidade e expectativa). Outro exemplo, seria o caso de uma jornada de trabalho mais flexível para os servidores, que buscariam otimizar seu desempenho na ANEEL, a fim de ter mais tempo livre para suas atividades fora da Agência.
--------------------------------	--

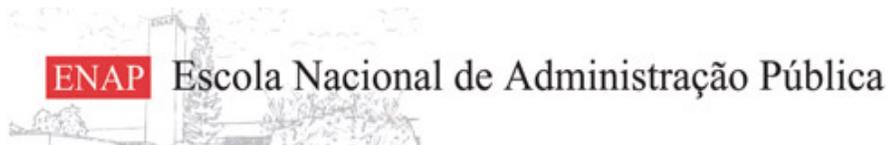
Tabela 23: Teorias de motivação X potenciais causas de rotatividade na ANEEL.

Com relação aos vínculos dos servidores com o próprio trabalho ou com a organização, os fatores identificados no estudo indicam antecedentes que podem impactar negativamente os servidores.

No que diz respeito aos vínculos com o trabalho, a literatura sugere que indivíduos satisfeitos e envolvidos estão relacionados a índices de alta produtividade, alto desempenho, baixo absenteísmo e baixa rotatividade. Entretanto, há fatores associados aos seus antecedentes, que não favorecem a satisfação e o envolvimento do quadro de pessoal.

Na visão multidimensional da satisfação, percebe-se que há fatores ligados ao ambiente social (ausência de *feedback* e servidores não participarem da solução de problemas), ao trabalho (sobrecarga de trabalho) e às formas da organização retribuir os servidores (ascensão funcional). Já na visão unidimensional, foi possível identificar as percepções dos servidores acerca das condições de trabalho, porém não foi possível vislumbrar suas características individuais, que também são apontadas como um importante antecedente, demandando assim um levantamento mais específico.

No tocante ao envolvimento com o trabalho, é possível apontar fatores ligados a quase todos os seus antecedentes, com exceção da personalidade do trabalhador, que não foi objeto de levantamento deste estudo. No mais, percebem-se fatores que dificultam o envolvimento dos profissionais, seja nas características do líder (ausência de *feedback* e não participação dos servidores na solução de problemas), nas características do cargo (sobrecarga de trabalho e pressão por resultados) e os papéis organizacionais (servidores não sentem que a



organização busca solucionar dificuldades no ambiente de trabalho). Uma vez atendido esses fatores, os estudos indicam que servidores envolvidos apresentam maior esforço, melhor desempenho, menos faltas, menor rotatividade, maior satisfação e maior comprometimento organizacional.

Quanto aos vínculos com a organização, os trabalhadores são representados por meio de sua assiduidade, permanência e colaboração espontânea, ao passo que as organizações retribuem mediante políticas de gestão de pessoas e demais recompensas econômicas, financeiras, sociais e materiais.

Estudos evidenciaram que a percepção de suporte organizacional acarreta em redução do absenteísmo e da intenção em sair da organização, aumenta o desempenho, a satisfação e o envolvimento com o trabalho. No entanto, os fatores apontados na pesquisa vão ao encontro dos principais antecedentes a essa percepção de suporte: justiça dos procedimentos na distribuição de recursos entre os empregados (sobrecarga de trabalho sob os servidores e pressão por resultados), suporte oferecido pelas chefias aos seus subordinados (ausência de *feedback* e falta de participação dos servidores na solução de problemas) e retribuições organizacionais (falta de perspectiva de ascensão funcional).

Com relação à reciprocidade organizacional, pode-se apontar a jornada de trabalho flexível como uma forma de retribuição da instituição, que beneficia o servidor no seu dia a dia e pode vir a auxiliar em algum momento de problema pessoal. Consolidar essa percepção de reciprocidade tem relação positiva com conceitos como percepção de justiça, de cultura, de suporte organizacional, bem como satisfação, envolvimento e comprometimento no trabalho.

Segundo a literatura, o comprometimento organizacional também pode reduzir a possibilidade de rotatividade. Logo, é importante identificar os fatores mal avaliados, que, uma vez solucionados, podem se configurar como importantes antecedentes aos três estilos de ligação entre empregado e organização:

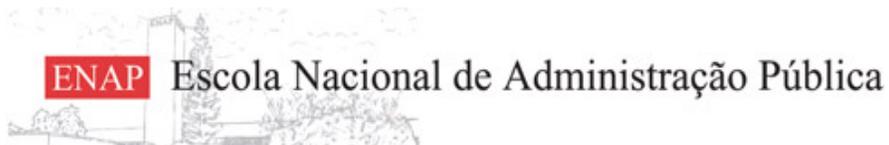
Estilo de comprometimento organizacional	Antecedentes negativos identificados
Afetivo	Falta de perspectiva de ascensão funcional; Ausência de <i>feedback</i> ; Servidores não participam da solução de problemas ou do processo decisório; Mudanças no ambiente de trabalho não são bem geridas; e Organização não auxilia na solução de dificuldades no ambiente de trabalho.
Instrumental ou Calculativo	Jornada de trabalho; Sobrecarga de trabalho; e Pressão por resultados.
Normativo	-

Tabela 24: Estilos de comprometimento organizacional X potenciais causas de rotatividade na ANEEL.

Outro conceito importante que tem relação com a rotatividade é a percepção de justiça organizacional. Os principais fatores detectados no estudo mostraram antecedentes que podem prejudicar essa percepção por parte dos servidores da Agência:

Percepção de Justiça	Antecedentes observados
Distribuição	Falta de perspectiva de ascensão profissional; Jornada de trabalho; Sobrecarga de trabalho; e Pressão por resultados.
Procedimentos	Ausência de <i>feedback</i> ; Servidores não se sentem valorizados a ponto de participarem da solução de problemas ou do processo decisório; e Servidores não sentem que a organização busca solucionar dificuldades no ambiente de trabalho.

Tabela 25: Percepções de justiça de distribuição e de procedimentos X potenciais causas de rotatividade na ANEEL.



Evidencia-se que a satisfação e o envolvimento com o trabalho, bem como a percepção de suporte organizacional, o comprometimento e a percepção de justiça organizacional, são antecedentes para a baixa rotatividade.

Uma organização que prima por oferecer serviços de qualidade, sem dúvida, precisa valorizar seu quadro de pessoal. Oferecer melhores condições de trabalho pode acarretar na retenção de talentos e, tão importante quanto, proporciona uma melhor qualidade de vida aos profissionais, insumo fundamental para o alcance das metas e objetivos institucionais.

7. CONCLUSÃO

Seja no setor público ou privado, as instituições são formadas essencialmente por pessoas. A prosperidade da organização, bem como o alcance das metas e objetivos institucionais, perpassam necessariamente pelo seu quadro de pessoal, exigindo dos gestores esforços para proporcionar as melhores condições de trabalho para que as pessoas possam desempenhar suas atribuições com o nível de entrega desejado.

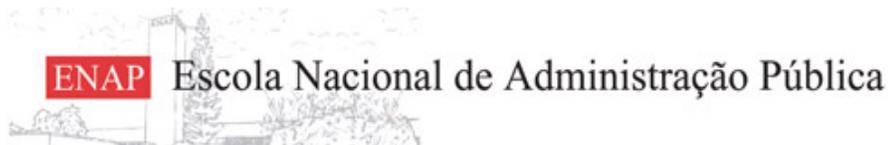
A rotatividade de pessoal é um processo inerente a qualquer organização e reduzir seus impactos afeta diretamente a qualidade e o fluxo dos processos de trabalho. Identificar as principais causas da saída de profissionais possibilita subsidiar as práticas e políticas de gestão de pessoas em prol de um ambiente de trabalho que alie as necessidades institucionais e individuais.

O presente estudo detectou que cerca de 40% dos participantes tem vontade de sair da ANEEL com frequência. Dentre os fatores que não são vistos positivamente pelos servidores, destacaram-se:

- falta de perspectiva de ascensão profissional;
- ausência de *feedback*;
- servidores não se sentem valorizados a ponto de participarem da solução de problemas ou do processo decisório;
- servidores não sentem que a organização busca solucionar dificuldades no ambiente de trabalho;
- jornada de trabalho;
- sobrecarga de trabalho;
- pressão por resultados; e
- servidores acreditam que as mudanças no ambiente de trabalho são impostas.

No que diz respeito à abrangência deste trabalho, os objetivos foram atingidos e a problematização foi respondida, podendo vir a subsidiar o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas na Agência. No entanto, além de detectar os potenciais focos de descontentamento, é importante que se vá além e tente entender a fundo os motivos dessa visão dos servidores.

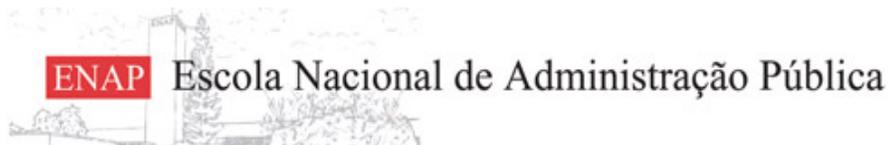
No que diz respeito a falta de perspectiva de ascensão funcional, cada um entende esse conceito de uma forma, para alguns está atrelado a cargos de chefia, para outros apenas capacitação e atribuições mais complexas. Portanto, é fundamental explorar de forma mais



detalhada, utilizando as ferramentas de gestão de pessoas como a pesquisa de clima organizacional, por exemplo, que pode trazer opiniões importantes do servidor sobre a instituição.

A entrada e a saída de pessoas é normal em qualquer organização. No entanto, compreender os fatores que levam à evasão pode resultar na retenção de talentos. Proporcionar melhores condições de trabalho, um ambiente favorável e qualidade de vida aos seus profissionais pode reduzir os custos com a rotatividade, garantindo pessoas satisfeitas, envolvidas e comprometidas com o trabalho e a organização, o que conseqüentemente impacta nos resultados institucionais.

Assim, espera-se que esse trabalho possa servir como insumo para o aprofundamento da temática, não somente para a ANEEL, mas também para outras instituições públicas.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, A.V.B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho.** Revista de Administração, v. 35, p. 48-60, out./dez. 2000.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F.; Tradução de Luiz Henrique Baptista Machado. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

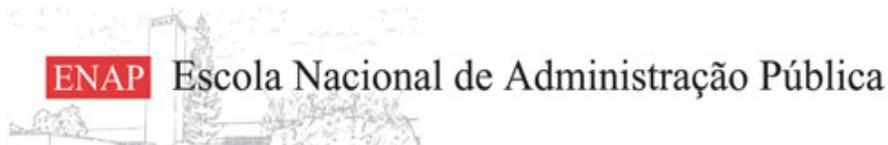
GONDIM, S.M.G.; SILVA, N. **Motivação no Trabalho.** In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 145-175.

LOPES, T.V.M. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna.** 4 Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais de Julho de 2014.** Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=6&ler=t10204>>. Acesso em: 1º/11/2014.

NEWSTRON, J.W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho.** 12. Ed. Mcgraw-Hill Interamericana, 2008.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.



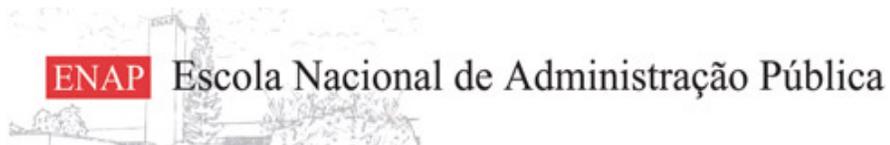
SALANOVA, M.; HONTANGAS, P.; PIERÓ, J. M. Motivation Laboral. In: PIERÓ, J.M.; PRIETO, F. **Tratado de Psicología del Trabajo**. Madrid: Síntesis, 1996. p. 215-249.

SIQUEIRA, M.M.M.; JUNIOR, S.G.; MOURA, O.I.; MARQUES, T.M. **Um modelo pós cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos**. In: XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. Resumos.... São Paulo, 1997.

SIQUEIRA, M.M.M.; JUNIOR, S.G. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

TAMAYO, M.R.; PINHEIRO, F.A.; TRÓCCOLI, B.T.; PAZ, M.G.T. **Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP)**. In: ANAIS DA REUNIÃO ANUAL DA SBPC, 52., 2000.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.



ANEXO A

Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

Abaixo estão listadas frases que podem representar pensamentos seus. Para dar suas respostas, utilize a escala abaixo, que vai de 1 a 5, onde 1 representa “Nunca” e 5 representa “Sempre”.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

	1	2	3	4	5
Você pensa em sair da empresa onde trabalha.					
Você planeja sair da empresa onde trabalha.					
Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.					

ANEXO B**Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP)**

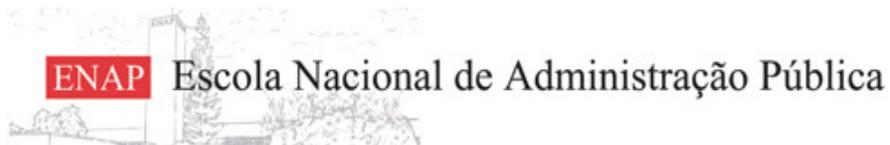
Com base nas afirmativas abaixo acerca do seu ambiente de trabalho, utilize a escala de 1 a 5, onde 1 representa “Nunca” e 5 representa “Sempre”, para expressar o que ocorre no seu dia-a-dia, buscando a alternativa que melhor reflita sua percepção do que ocorre na organização em que você trabalha.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

	1	2	3	4	5
1. A organização adquire equipamentos modernos de trabalho.					
2. Esta organização mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.					
3. Esta organização leva em conta a opinião dos funcionários para resolver problemas.					
4. Esta organização toma providências para sanar dificuldades no trabalho.					
5. Esta organização fornece equipamentos de má qualidade.					
6. A organização divulga as metas de desempenho esperadas.					
7. A organização deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho no trabalho.					
8. A organização sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários.					
9. A organização atualiza os funcionários quanto a novas tecnologias.					
10. A organização investe no treinamento de seus funcionários.					
11. Esta organização impõe ao funcionário as mudanças no trabalho					
12. No meu trabalho, há pressão quanto ao prazo para se completar as tarefas.					
13. A organização fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz das atividades.					
14. A minha organização submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho.					
15. Esta organização fornece materiais em quantidade suficiente.					
16. Minha organização cuida da limpeza dos ambientes de trabalho.					
17. Esta organização suga a energia dos funcionários.					
18. Esta organização realiza prontamente a manutenção dos equipamentos.					

19. Nesta organização as oportunidades e ascensão são compatíveis com as aspirações dos funcionários.					
20. Esta organização oferece oportunidades de ascensão profissional.					
21. Esta organização oferece salários compatíveis com os melhores do mercado.					
22. Nesta organização os funcionários chegam ao final da carreira com salários baixos.					
23. Nesta organização os empregados recebem salários dignos.					
24. Nesta organização o feedback é constante.(*)					
25. A carga horária é compatível com a demanda de trabalho. (*)					
26. As minhas atribuições são condizentes com minha área de formação. (*)					
27. Minhas atribuições são relevantes para a organização. (*)					
28. O desempenho desta organização é relevante para a sociedade. (*)					
29. Nesta organização há problemas de relacionamento com a chefia imediata. (*)					
30. Nesta organização há problemas de relacionamento entre os colegas de trabalho. (*)					

(*). Itens acrescentados pelo autor na Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP).

**ANEXO C****Dados Complementares**

Cargo: () Analista Administrativo

() Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Energia

() Técnico Administrativo

Tempo no órgão: () até 1 ano

() de 1 a 3 anos

() de 3 a 5 anos

() de 5 a 8 anos

() mais de 8 anos

Idade: _____ anos

Sexo: () Feminino

() Masculino

Escolaridade: () Ensino Médio

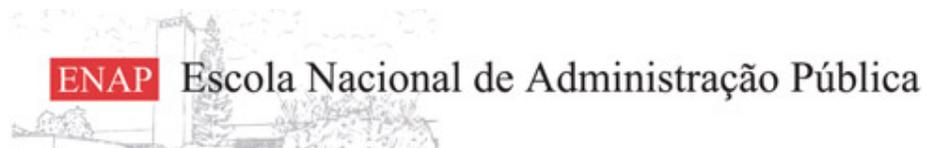
() Ensino Superior Incompleto

() Ensino Superior Completo

() Pós-Graduação

() Mestrado

() Doutorado



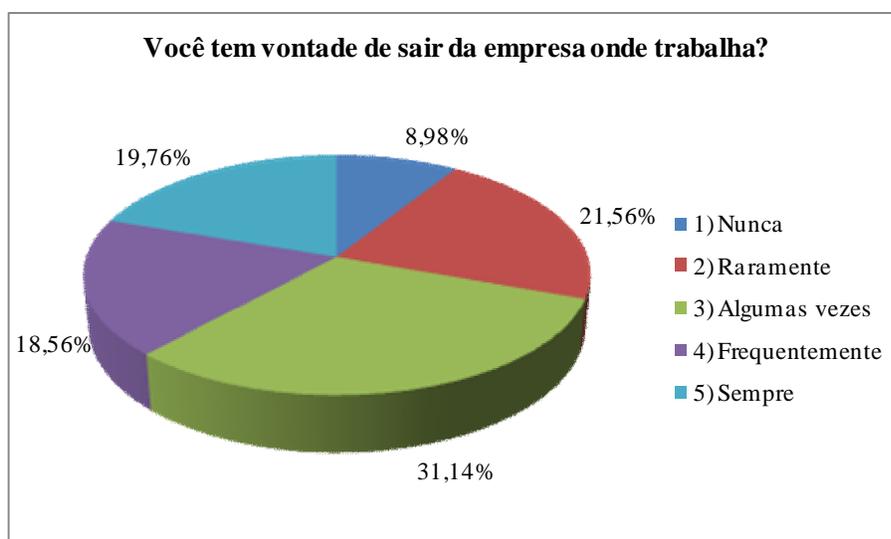
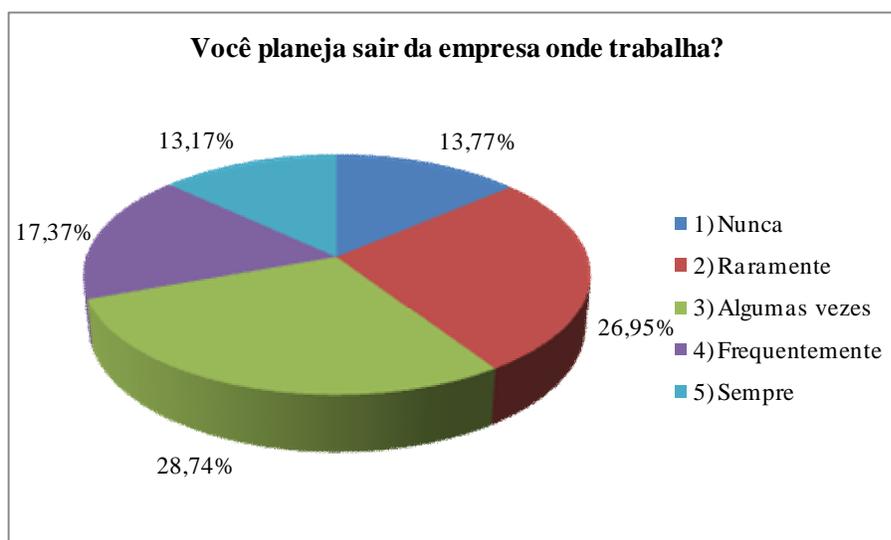
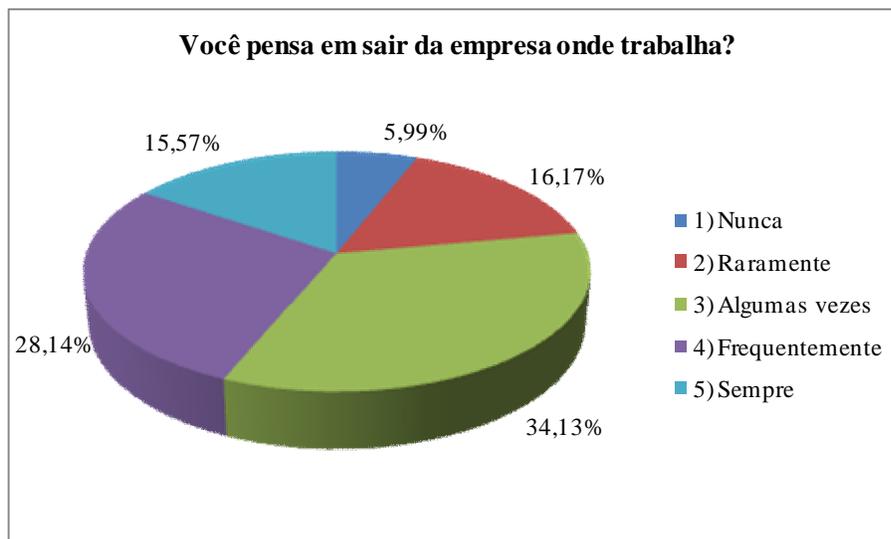
APÊNDICE A

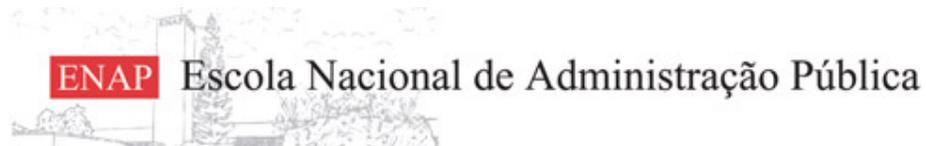
Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

Abaixo estão listadas frases que podem representar pensamentos seus. Para dar suas respostas, utilize a escala abaixo, que vai de 1 a 5, onde 1 representa “Nunca” e 5 representa “Sempre”.

Discriminação	1) Nunca	2) Raramente	3) Algumas vezes	4) Frequentemente	5) Sempre	Total
Você pensa em sair da empresa onde trabalha?	10	27	57	47	26	167
Você planeja sair da empresa onde trabalha?	23	45	48	29	22	167
Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha?	15	36	52	31	33	167

Discriminação	1) Nunca	2) Raramente	3) Algumas vezes	4) Frequentemente	5) Sempre	Total
Você pensa em sair da empresa onde trabalha?	5,99%	16,17%	34,13%	28,14%	15,57%	100,00%
Você planeja sair da empresa onde trabalha?	13,77%	26,95%	28,74%	17,37%	13,17%	100,00%
Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha?	8,98%	21,56%	31,14%	18,56%	19,76%	100,00%





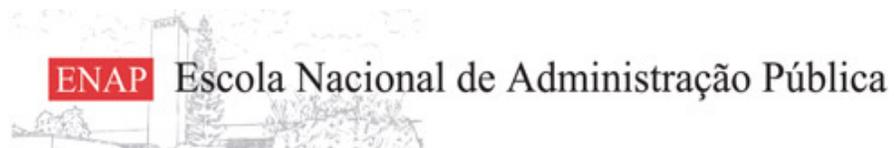
APÊNDICE B

Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP)

Com base nas afirmativas abaixo acerca do seu ambiente de trabalho, utilize a escala de 1 a 5, onde 1 representa “Nunca” e 5 representa “Sempre”, para expressar o que ocorre no seu dia-a-dia, buscando a alternativa que melhor reflita sua percepção do que ocorre na organização em que você trabalha.

Discriminação	1) Nunca	2) Raramente	3) Algumas vezes	4) Frequentemente	5) Sempre	Total
1. A organização adquire equipamentos modernos de trabalho	0	40	74	48	5	167
2. Esta organização mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.	2	21	71	70	3	167
3. Esta organização leva em conta a opinião dos funcionários para resolver problemas.	6	38	80	42	1	167
4. Esta organização toma providências para sanar dificuldades no trabalho.	2	40	85	40	0	167
5. Esta organização fornece equipamentos de má qualidade.	10	73	55	29	0	167
6. A organização divulga as metas de desempenho esperadas.	2	11	39	92	23	167
7. A organização deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho no trabalho.	19	91	49	8	0	167
8. A organização sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários.	0	20	52	55	40	167
9. A organização atualiza os funcionários quanto a novas tecnologias.	6	31	87	37	6	167

10. A organização investe no treinamento de seus funcionários.	2	6	50	84	25	167
11. Esta organização impõe ao funcionário as mudanças no trabalho	3	36	88	34	6	167
12. No meu trabalho, há pressão quanto ao prazo para se completar as tarefas.	0	24	55	64	24	167
13. A organização fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz das atividades.	2	22	65	73	5	167
14. A minha organização submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho.	7	50	55	43	12	167
15. Esta organização fornece materiais em quantidade suficiente.	0	7	38	102	20	167
16. Minha organização cuida da limpeza dos ambientes de trabalho.	2	12	30	93	30	167
17. Esta organização suga a energia dos funcionários.	8	41	58	42	18	167
18. Esta organização realiza prontamente a manutenção dos equipamentos.	2	30	62	65	8	167
19. Nesta organização as oportunidades e ascensão são compatíveis com as aspirações dos funcionários.	32	71	48	15	1	167
20. Esta organização oferece oportunidades de ascensão profissional.	27	72	50	17	1	167
21. Esta organização oferece salários compatíveis com os melhores do mercado.	10	25	49	63	20	167
22. Nesta organização os funcionários chegam ao final da carreira com salários baixos.	24	66	38	26	13	167



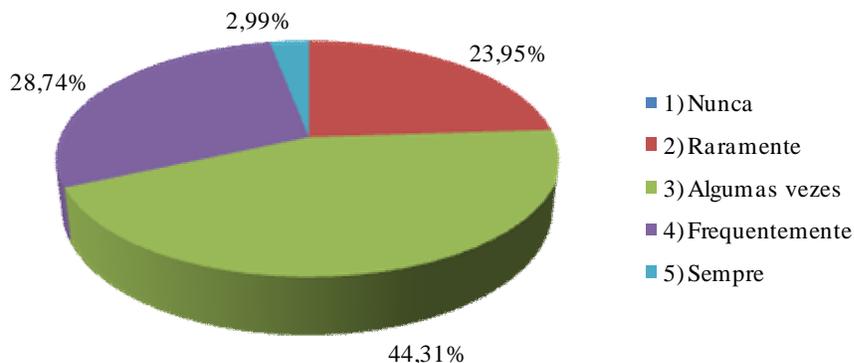
ENAP Escola Nacional de Administração Pública

23. Nesta organização os empregados recebem salários dignos.	4	12	42	76	33	167
24. Nesta organização o feedback é constante.	17	65	67	17	1	167
25. A carga horária é compatível com a demanda de trabalho.	17	37	55	44	14	167
26. As minhas atribuições são condizentes com minha área de formação.	20	27	27	62	31	167
27. Minhas atribuições são relevantes para a organização.	1	10	30	87	39	167
28. O desempenho desta organização é relevante para a sociedade.	0	4	12	61	90	167
29. Nesta organização há problemas de relacionamento com a chefia imediata.	28	53	49	24	13	167
30. Nesta organização há problemas de relacionamento entre os colegas de trabalho.	19	68	64	12	4	167

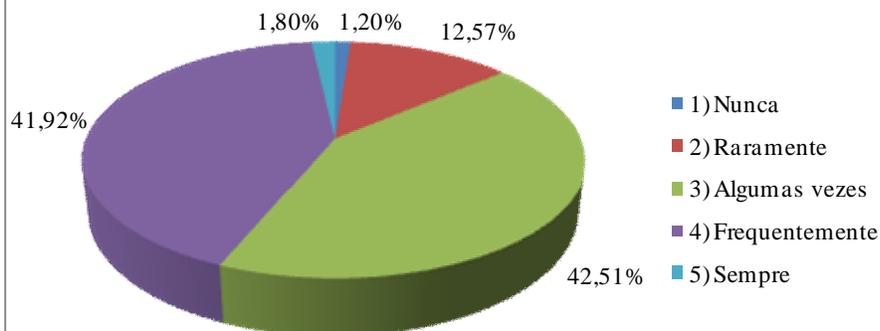
Discriminação	1) Nunca	2) Raramente	3) Algumas vezes	4) Frequentemente	5) Sempre	Total
1. A organização adquire equipamentos modernos de trabalho	0,00%	23,95%	44,31%	28,74%	2,99%	100,00%
2. Esta organização mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.	1,20%	12,57%	42,51%	41,92%	1,80%	100,00%
3. Esta organização leva em conta a opinião dos funcionários para resolver problemas.	3,59%	22,75%	47,90%	25,15%	0,60%	100,00%
4. Esta organização toma providências para sanar dificuldades no trabalho.	1,20%	23,95%	50,90%	23,95%	0,00%	100,00%
5. Esta organização fornece equipamentos de má qualidade.	5,99%	43,71%	32,93%	17,37%	0,00%	100,00%
6. A organização divulga as metas de desempenho esperadas.	1,20%	6,59%	23,35%	55,09%	13,77%	100,00%
7. A organização deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho no trabalho.	11,38%	54,49%	29,34%	4,79%	0,00%	100,00%
8. A organização sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários.	0,00%	11,98%	31,14%	32,93%	23,95%	100,00%
9. A organização atualiza os funcionários quanto a novas tecnologias.	3,59%	18,56%	52,10%	22,16%	3,59%	100,00%
10. A organização investe no treinamento de seus funcionários.	1,20%	3,59%	29,94%	50,30%	14,97%	100,00%
11. Esta organização impõe ao funcionário as mudanças no trabalho	1,80%	21,56%	52,69%	20,36%	3,59%	100,00%
12. No meu trabalho, há pressão quanto ao prazo para se completar as tarefas.	0,00%	14,37%	32,93%	38,32%	14,37%	100,00%
13. A organização fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz das atividades.	1,20%	13,17%	38,92%	43,71%	2,99%	100,00%
14. A minha organização submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho.	4,19%	29,94%	32,93%	25,75%	7,19%	100,00%

15. Esta organização fornece materiais em quantidade suficiente.	0,00%	4,19%	22,75%	61,08%	11,98%	100,00%
16. Minha organização cuida da limpeza dos ambientes de trabalho.	1,20%	7,19%	17,96%	55,69%	17,96%	100,00%
17. Esta organização suga a energia dos funcionários.	4,79%	24,55%	34,73%	25,15%	10,78%	100,00%
18. Esta organização realiza prontamente a manutenção dos equipamentos.	1,20%	17,96%	37,13%	38,92%	4,79%	100,00%
19. Nesta organização as oportunidades e ascensão são compatíveis com as aspirações dos funcionários.	19,16%	42,51%	28,74%	8,98%	0,60%	100,00%
20. Esta organização oferece oportunidades de ascensão profissional.	16,17%	43,11%	29,94%	10,18%	0,60%	100,00%
21. Esta organização oferece salários compatíveis com os melhores do mercado.	5,99%	14,97%	29,34%	37,72%	11,98%	100,00%
22. Nesta organização os funcionários chegam ao final da carreira com salários baixos.	14,37%	39,52%	22,75%	15,57%	7,78%	100,00%
23. Nesta organização os empregados recebem salários dignos.	2,40%	7,19%	25,15%	45,51%	19,76%	100,00%
24. Nesta organização o feedback é constante.	10,18%	38,92%	40,12%	10,18%	0,60%	100,00%
25. A carga horária é compatível com a demanda de trabalho.	10,18%	22,16%	32,93%	26,35%	8,38%	100,00%
26. As minhas atribuições são condizentes com minha área de formação.	11,98%	16,17%	16,17%	37,13%	18,56%	100,00%
27. Minhas atribuições são relevantes para a organização.	0,60%	5,99%	17,96%	52,10%	23,35%	100,00%
28. O desempenho desta organização é relevante para a sociedade.	0,00%	2,40%	7,19%	36,53%	53,89%	100,00%
29. Nesta organização há problemas de relacionamento com a chefia imediata.	16,77%	31,74%	29,34%	14,37%	7,78%	100,00%
30. Nesta organização há problemas de relacionamento entre os colegas de trabalho.	11,38%	40,72%	38,32%	7,19%	2,40%	100,00%

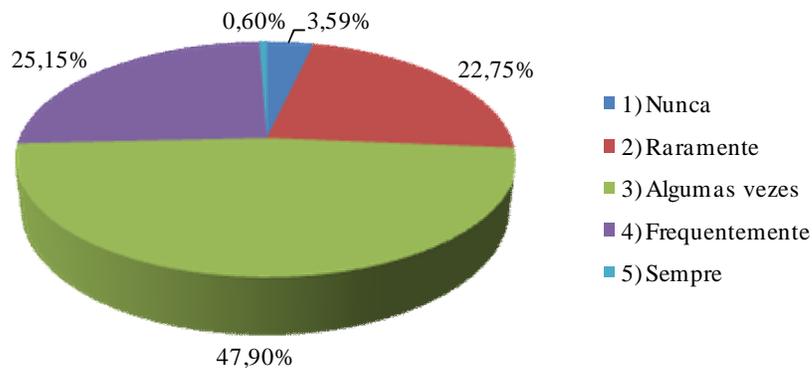
1. A organização adquire equipamentos modernos de trabalho.



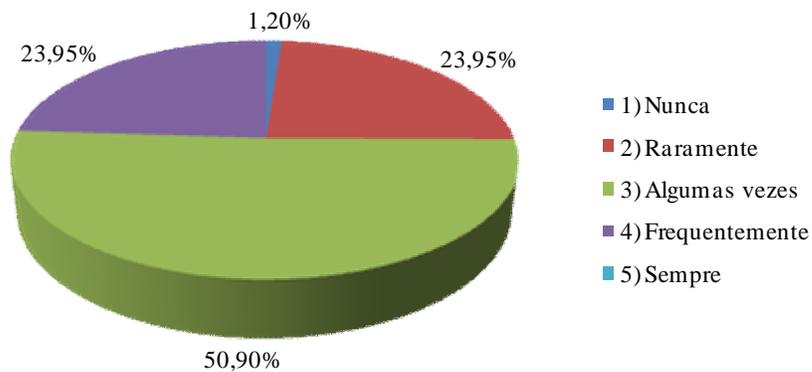
2. Esta organização mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.



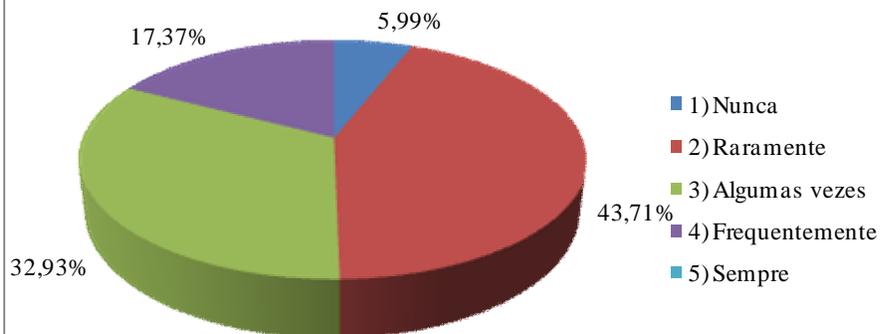
3. Esta organização leva em conta a opinião dos funcionários para resolver problemas.



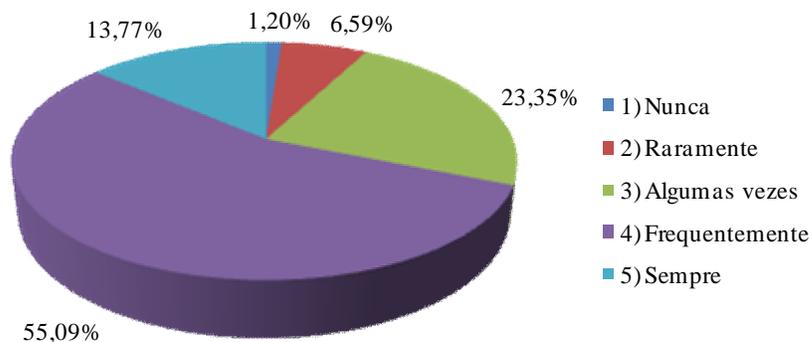
4. Esta organização toma providências para sanar dificuldades no trabalho.



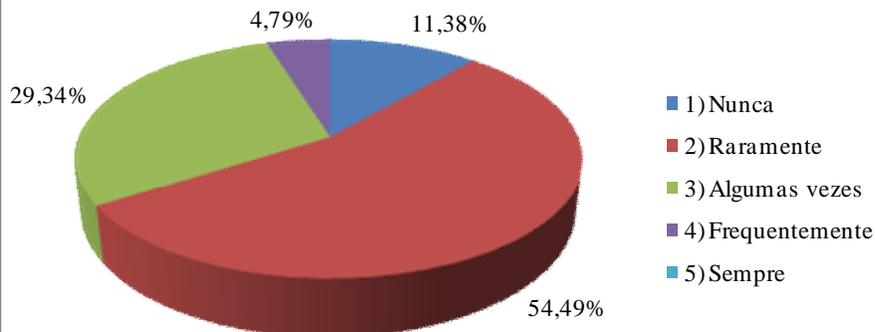
5. Esta organização fornece equipamentos de má qualidade.



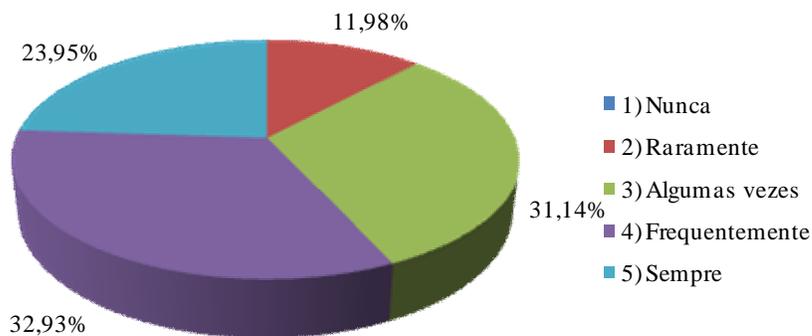
6. A organização divulga as metas de desempenho esperadas.



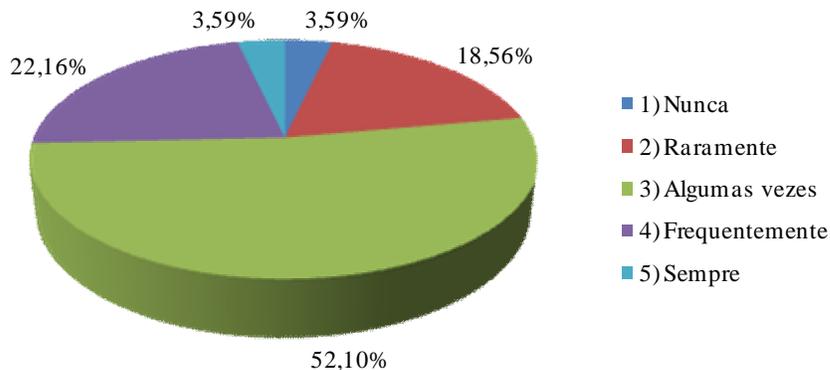
7. A organização deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho no trabalho.



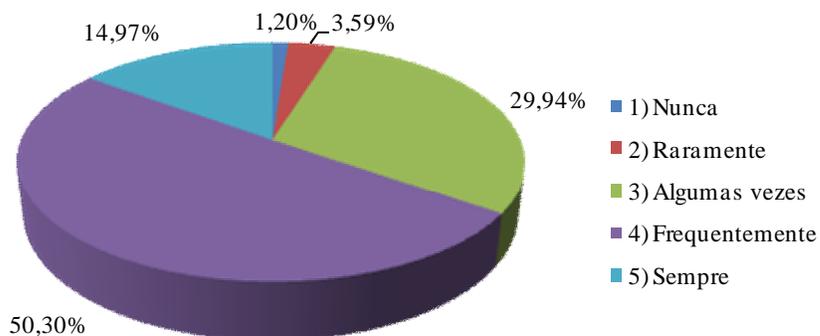
8. A organização sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários.



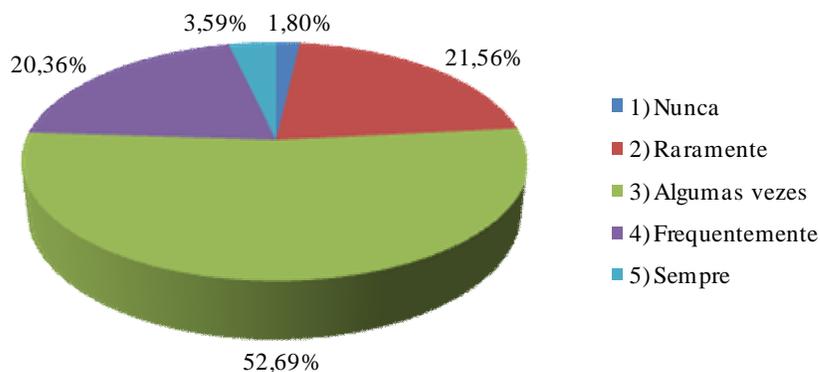
9. A organização atualiza os funcionários quanto a novas tecnologias.



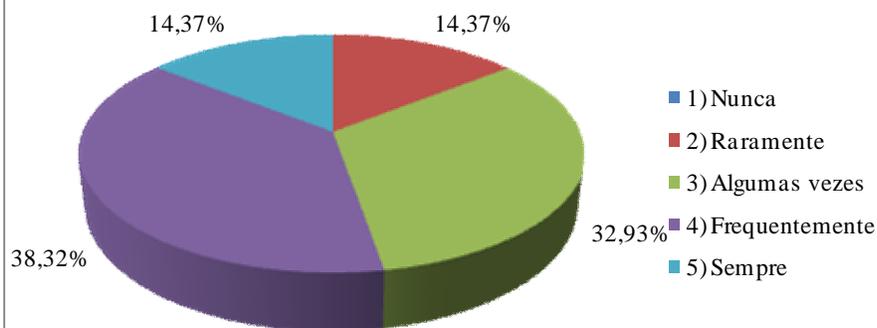
10. A organização investe no treinamento de seus funcionários.



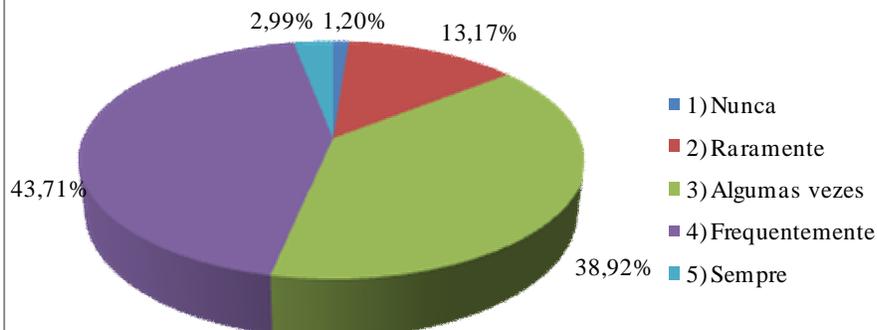
11. Esta organização impõe ao funcionário as mudanças no trabalho



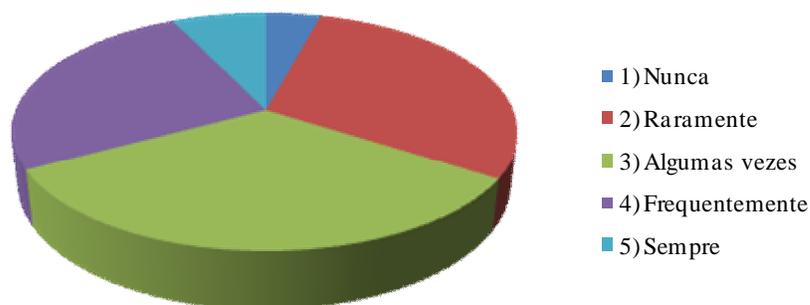
12. No meu trabalho, há pressão quanto ao prazo para se completar as tarefas.



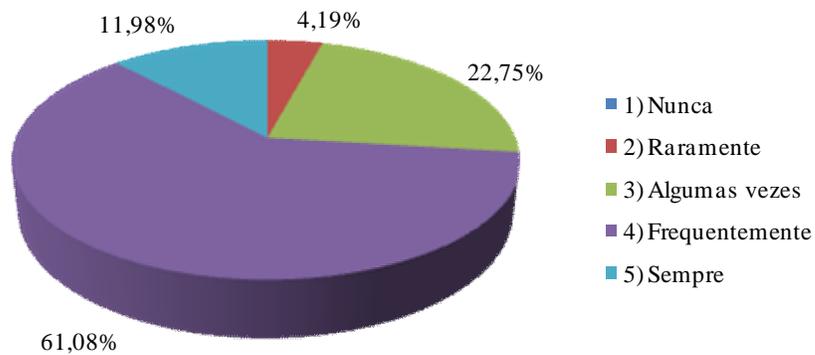
13. A organização fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz das atividades.



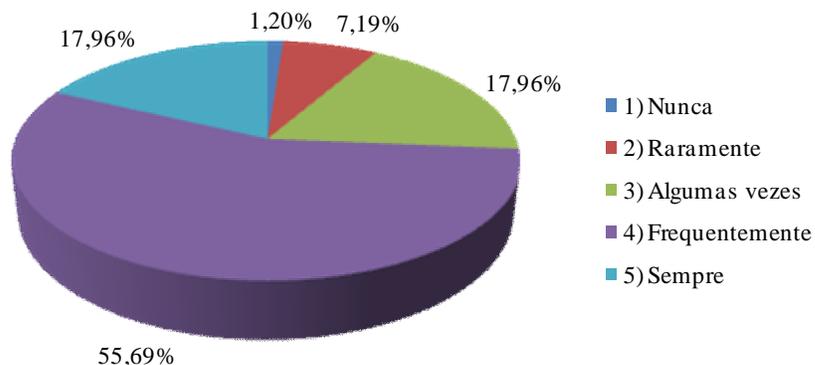
14. A minha organização submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho.



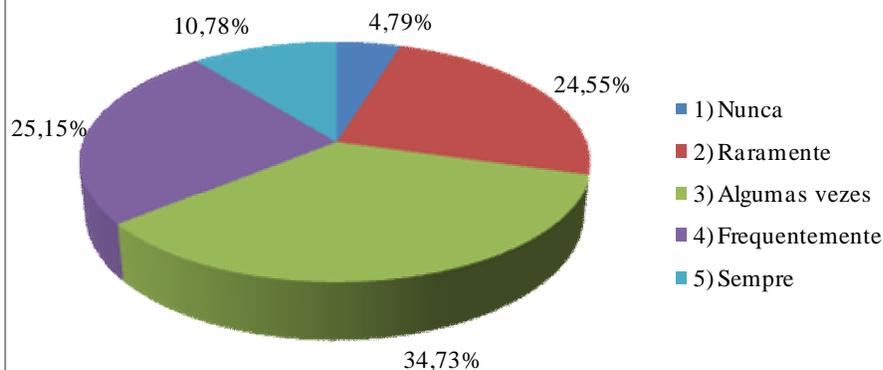
15. Esta organização fornece materiais em quantidade suficiente.



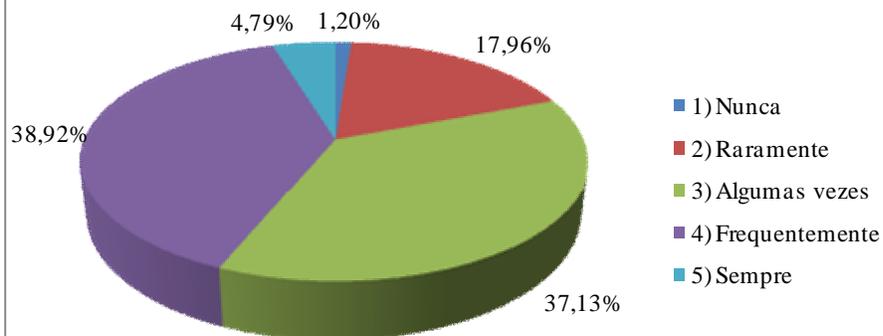
16. Minha organização cuida da limpeza dos ambientes de trabalho.

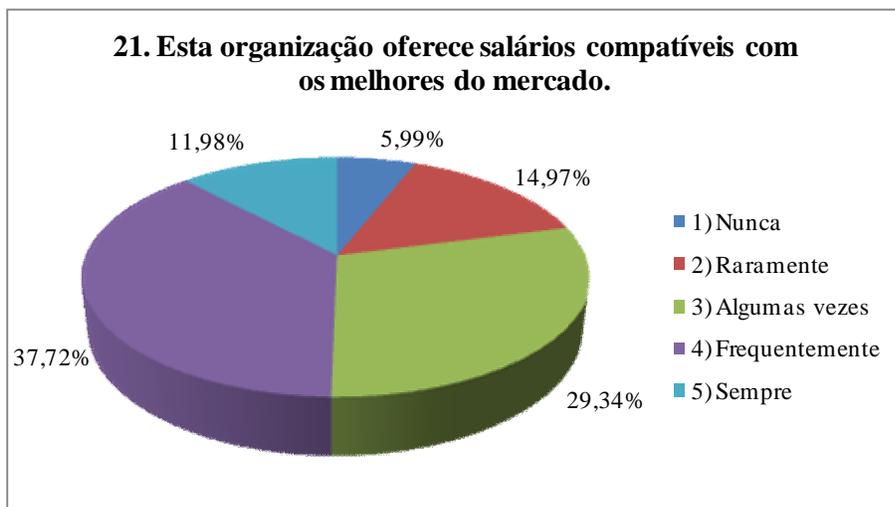


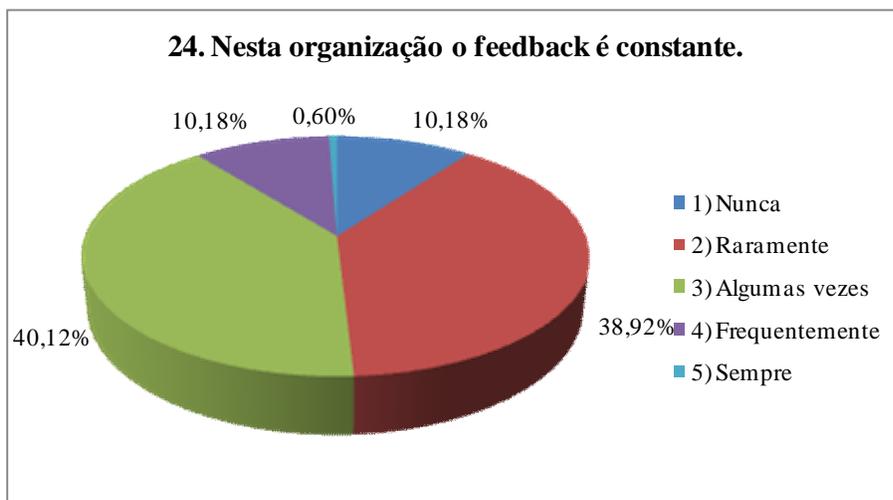
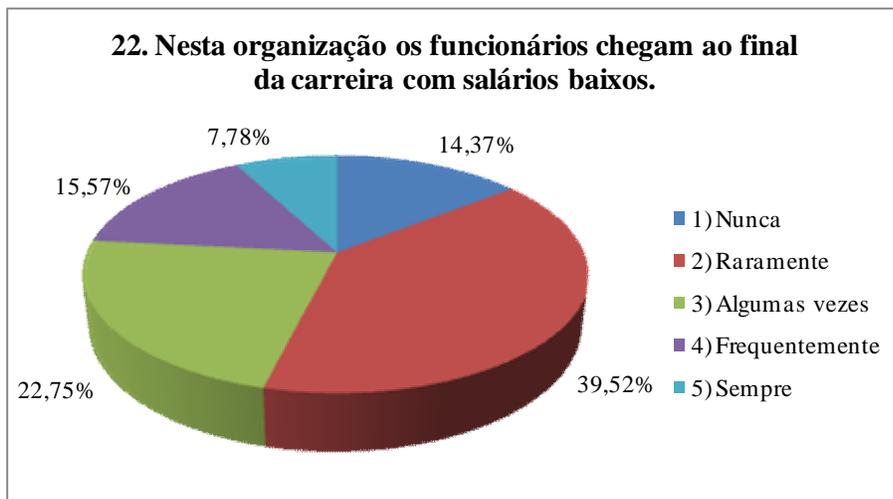
17. Esta organização suga a energia dos funcionários.

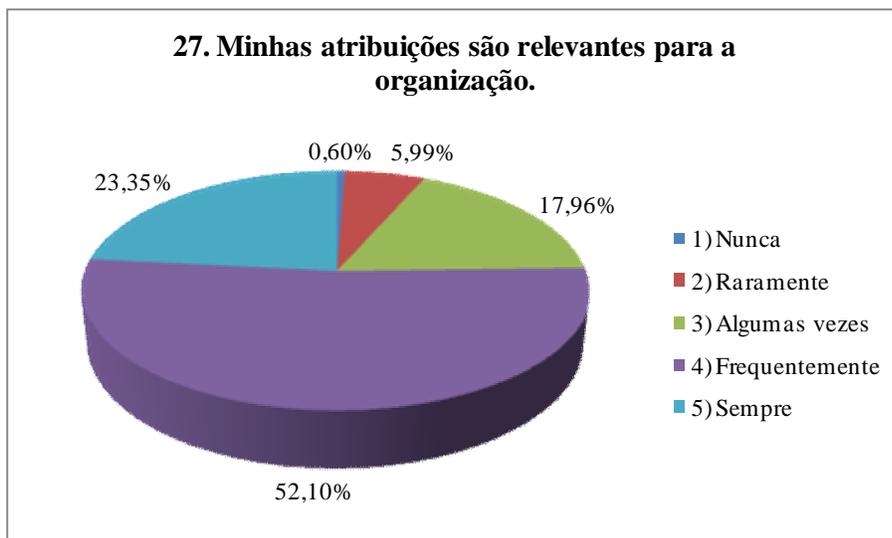
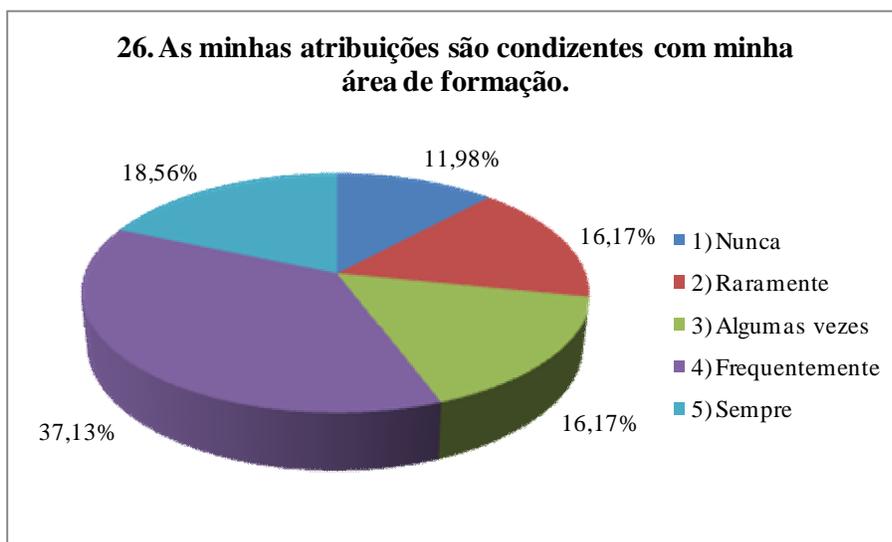
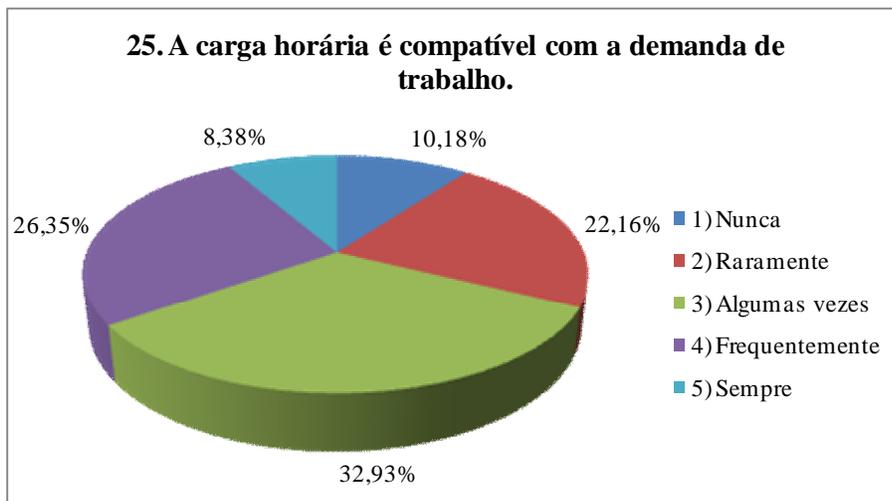


18. Esta organização realiza prontamente a manutenção dos equipamentos.

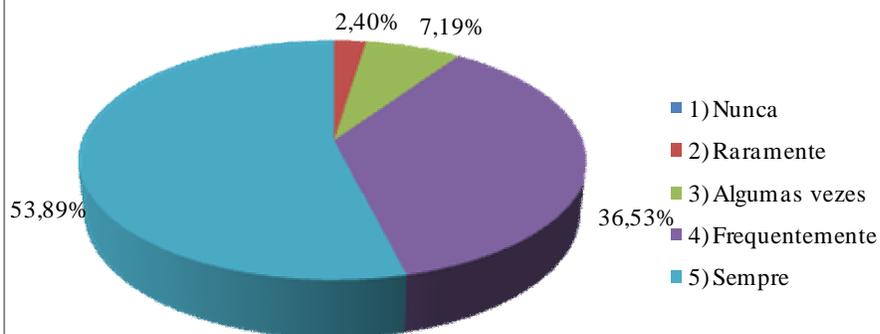




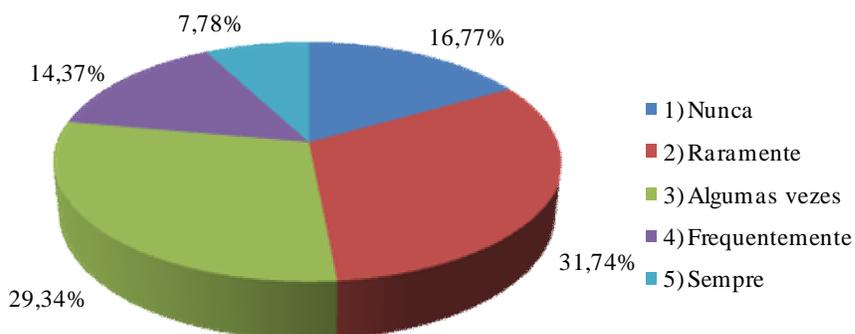




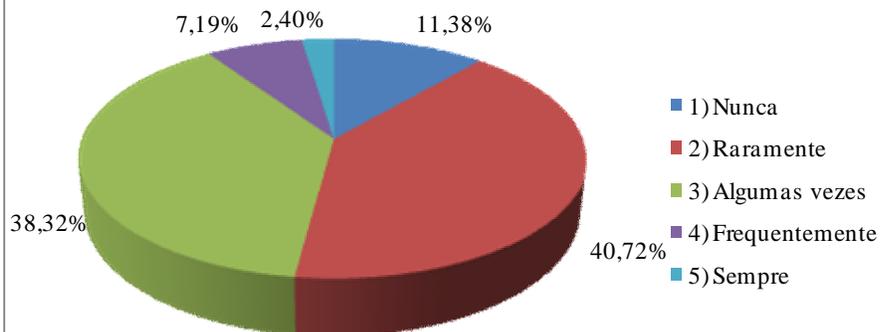
28. O desempenho desta organização é relevante para a sociedade.



29. Nesta organização há problemas de relacionamento com a chefia imediata.



30. Nesta organização há problemas de relacionamento entre os colegas de trabalho.

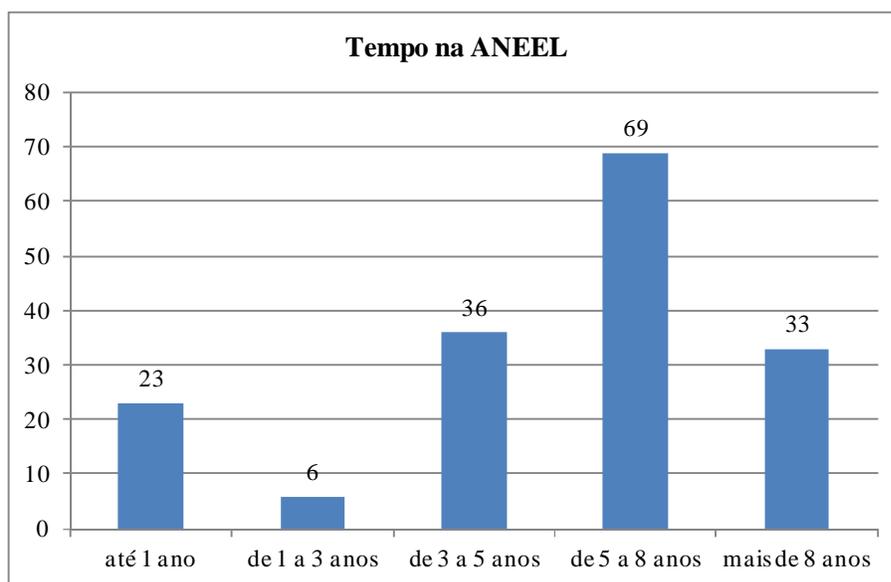


APÊNDICE C

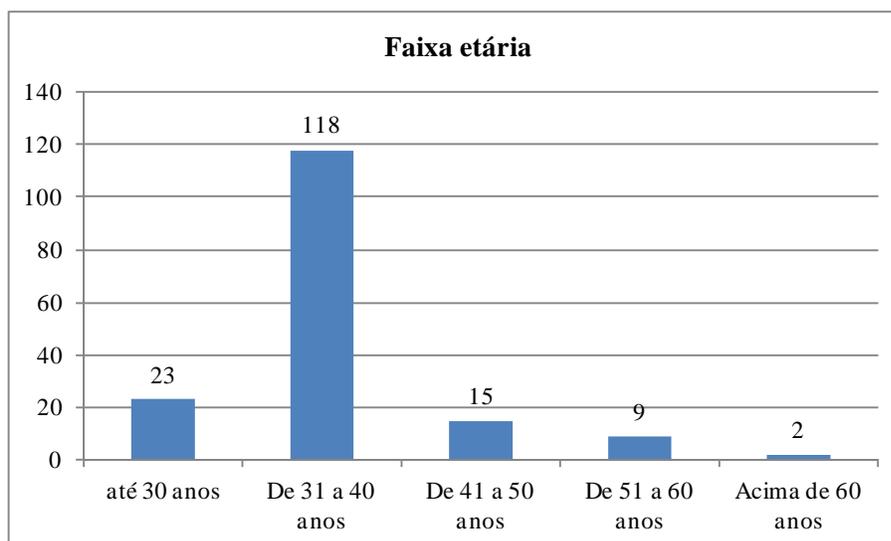
Dados complementares:

Cargo	Respondentes	Quadro de Pessoal	%
Analista Administrativo	53	166	31,93%
Especialista em Regulação de Serviços Públicos de Energia	82	347	23,63%
Técnico Administrativo	32	138	23,19%
Total	167	651	25,65%

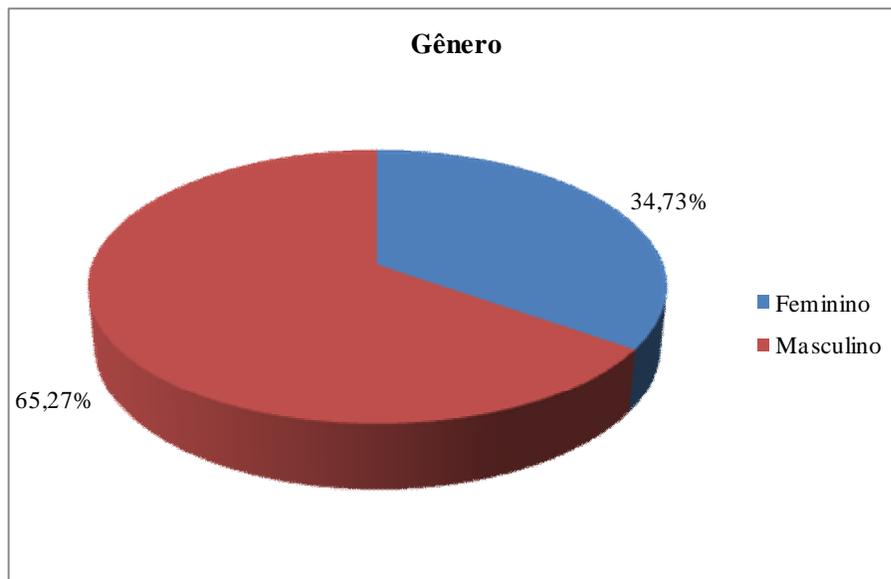
Tempo na ANEEL	Respondentes	%
até 1 ano	23	13,77%
de 1 a 3 anos	6	3,59%
de 3 a 5 anos	36	21,56%
de 5 a 8 anos	69	41,32%
mais de 8 anos	33	19,76%
Total	167	100,00%



Faixa etária	Respondentes	%
até 30 anos	23	13,77%
De 31 a 40 anos	118	70,66%
De 41 a 50 anos	15	8,98%
De 51 a 60 anos	9	5,39%
Acima de 60 anos	2	1,20%
Total	167	100,00%



Sexo	Respondentes	%
Feminino	58	34,73%
Masculino	109	65,27%
Total	167	100,00%



Escolaridade	Respondentes	%
Ensino Superior Incompleto	4	2,40%
Ensino Superior Completo	52	31,14%
Pós-Graduação	67	40,12%
Mestrado	33	19,76%
Doutorado	11	6,59%
Total	167	100,00%

