

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE LOGÍSTICA

ANTONIO RENATO BARBOSA

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA NA INTENÇÃO DE
ROTATIVIDADE DE DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS,
CAMPUS ARAGUAÍNA, UNIDADE CIMBA.**

ARAGUAÍNA

2016

ANTONIO RENATO BARBOSA

O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, CAMPUS ARAGUAÍNA, UNIDADE CIMBA.

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade artigo, apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para a obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Me. Warton da Silva Souza

ARAGUAÍNA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

B238i Barbosa, Antonio Renato.

O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA NA
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE DOCENTES DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO TOCANTINS, CAMPUS ARAGUAÍNA, UNIDADE CIMBA.. /
Antonio Renato Barbosa. – Araguaína, TO, 2016.

24 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus
Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2016.

Orientador: Warton da Silva Souza

1. Rotatividade. 2. Motivação. 3. Intrínseca. 4. Extrínseca. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANTONIO RENATO BARBOSA

O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, CAMPUS ARAGUAÍNA, UNIDADE CIMBA.

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade artigo, apresentado à coordenação do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins, para a obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Me. Warton da Silva Souza

Aprovada em: 02 / 12 / 2016

BANCA
EXAMINADORA

Prof. Me. Warton da Silva Souza (Orientador)

Prof. Dr. Degson Ferreira

Prof. Esp. Guilherme Sousa Marques

O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE DOCENTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, CAMPUS ARAGUAÍNA, UNIDADE CIMBA.

Antonio Renato Barbosa¹
Warton da Silva Souza²

RESUMO

O presente artigo trata da relação entre motivação intrínseca e extrínseca com a intenção de rotatividade de docentes na Universidade Federal do Tocantins, campus de Araguaína, unidade Cimba. Teve como principal objetivo avaliar se a motivação intrínseca e extrínseca tem impacto negativo estatisticamente sobre a intenção dos docentes de deixar a organização. Este assunto tem sido recorrente nos últimos anos e vários trabalhos vem sendo apresentados sobre este tema, o que mostra a preocupação dos estudiosos com esta temática, a rotatividade de pessoal, que pode ter impacto negativo sobre o desempenho da organização se não for diagnosticado de forma correta. Quanto a natureza da pesquisa este trabalho recorreu a pesquisa descritiva, de campo, em relação a forma é considerada quantitativa. Os resultados obtidos não indicam evidências de efeito negativo significativo estatisticamente dos dois tipos de motivação sobre a intenção de rotatividade dos docentes, o que mostra a necessidade de analisar mais profundamente o assunto, seja com a inserção de novos elementos relacionados a motivação ou aumento do tamanho da amostra a ser pesquisada.

Palavras-Chave: Rotatividade, Motivação Intrínseca, Motivação Extrínseca, UFT

ABSTRACT

This article discusses the relationship between intrinsic and extrinsic motivation with the intention of teacher turnover at the Federal University of Tocantins, Araguaína campus, Cimba unit. The main objective was to assess whether intrinsic and extrinsic motivation has a statistically negative impact on the intention of teachers to leave the organization. This subject has been recurrent in the last years and several works have been presented on this topic, which shows the concern of the scholars with this subject, the personnel turnover, that can have negative impact on the performance of the organization if it is not diagnosed of form Correct. As for the nature of the research this work resorted to the descriptive, field research, in relation to the form is considered quantitative. The results obtained do not indicate evidence of statistically significant negative effect of the two types of motivation on the intention of teachers rotation, which shows the need to analyze the subject more deeply, either with the insertion of new elements related to motivation or increase in size Of the sample to be searched.

Keywords: Turnover, Instrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, UFT

¹ Acadêmico do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins; E-mail: arenatobarbosa@uft.edu.br

² Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo, professor do curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins; E-mail: wartonsilva@uft.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Contra um cenário de recessão global, muitos governos estão cada vez mais buscando reformar o serviço público, reduzindo custos e aumentando a eficiência e eficácia na prestação de serviços. Estas alterações são cruciais, no entanto, é preciso mensurar o impacto negativo sobre a motivação dos servidores e engajamento dos mesmos em relação as alterações da condições e formas de trabalho.

Na reforma da administração pública, a fim de otimizar e modernizar o setor público, maior atenção é dada às tendências de desenvolvimento de gestão de pessoal, a importância dos recursos humanos, seu desempenho e motivação. Estes aspectos são certamente importantes porque a motivação dos funcionários públicos é um parâmetro das atividades que determinam os valores oferecidos a sociedade de maneira geral (CARVALHO, 2014).

Satisfação e rotatividade no trabalho são reflexos da visão que os empregados têm sobre o seu emprego. Esta perspectiva é influenciada pelo grau em que as necessidades mais importantes dos funcionários estão sendo satisfeitas através de seu trabalho. As pessoas apresentam níveis mais elevados de satisfação em relação ao trabalho e, posteriormente, mais baixas intenções de deixar o emprego, quando as características de seu ambiente de trabalho satisfazem as suas necessidades (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Por essa razão, este estudo centra-se na intenção de rotatividade dos funcionários, que é o mais forte preditor e mais preciso da rotatividade real, como já mencionado anteriormente neste documento, quanto maior o nível de satisfação no trabalho, maior seria para o empregado o custo da rotatividade e menor a probabilidade de sua saída da organização (LIMA, 2011).

A finalidade deste estudo é averiguar se a motivação intrínseca ou extrínseca tem impacto negativo sobre a intenção de rotatividade dos professores da Universidade Federal do Tocantins, campus de Araguaína, unidade Cimba. Mais especificamente, os objetivos do estudo foram os seguintes: determinar o nível de motivação entre os professores da Universidade Federal do Tocantins, campus de Araguaína, unidade Cimba; averiguar se a motivação extrínseca tem impacto negativo sobre a intenção de rotatividade, averiguar se a motivação intrínseca tem impacto negativo sobre a intenção de rotatividade.

No seguimento deste estudo serão apresentados conceitos e definições de motivação, serviço público e rotatividade, e discutir as razões e os fatores que promovem e relacionam a motivação com a alta rotatividade no cargo de docente, especificamente na Universidade Federal do Tocantins, campus de Araguaína, unidade Cimba. É feita a abordagem das ferramentas de coleta dos dados que propiciaram a realização deste estudo. Os capítulos de 01

a 04 são compostos por duas partes, uma teórica e a outra dedicada aos resultados da investigação no âmbito da Universidade Federal do Tocantins. Nas considerações finais, não é objetivo deste estudo apresentar medidas para fomentar a motivação e reduzir a rotatividade de pessoal na Universidade Federal do Tocantins, mas fornecer informações concretas que permitam a administração federal, formular estratégias para mitigar essa ocorrência.

1.1 INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

A criação da Universidade Federal do Tocantins (UFT), deu-se com a aprovação pelo congresso nacional da Lei Nº 10.032/2000, no dia 23 de outubro de 2000, no entanto só começou efetivamente a funcionar em maio de 2003, quando ocorreu a posse dos primeiros professores da instituição. A instituição já nasceu multicampi, além da sede localizada na cidade de Palmas, está presente em outras seis cidades do estado, Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Porto Nacional e Tocantinópolis (UFT, 2016; BRASIL, 2000).

A UFT conta com mais de 16 mil alunos matriculados nos seus 7 campi, e oferece 94 cursos, desses 21 são cursos de mestrado e 4 de doutorado. Em Araguaína são 4051 alunos nos 26 cursos, desses 5 são mestrados e 2 doutorados (UFT, 2016).

1.2 JUSTIFICATIVA

A rotatividade de trabalhadores interrompe equipes, aumenta os custos, reduz a produtividade, e resulta em conhecimento perdido. Assim, é essencial para os gestores a percepção da satisfação dos funcionários, uma vez que não havendo satisfação poderá levar ao fracasso as estratégias funcionais nas organizações.

A rotatividade produz ainda custos não mensuráveis financeiramente, como o moral em declínio, e a interrupção de padrões sociais e de comunicação entre os vários envolvidos na situação. A rotatividade de docentes na Universidade Federal do Tocantins é um assunto não muito estudado, o que mostra a necessidade de mais pesquisas nesta área.

A rotatividade dos docentes é prejudicial para os alunos, pois os mesmos tem seu desempenho prejudicado pelo afastamento do docente da instituição, não há formação de vínculo entre turma e professor, há sobrecarga dos outros docentes restantes que tem que se revezar para cobrir a falta de um membro da equipe, redução da produtividade por causa do replanejamento de aulas e pesquisas, pois o novo professor pode não concordar com o que foi feito pelo anterior (MORENO, 2014).

Por estes aspectos apresentados é importante estudar se há relação significativa estatisticamente de intenção de rotatividade de docentes e motivação intrínseca e extrínseca. O assunto é relevante principalmente para administração das instituições públicas, interessadas em uma efetiva implementação das políticas públicas e na transparência do serviço público, é uma oportunidade de sintetizar os objetivos individuais com a missão de um funcionário público, fazendo com que os conceitos de valor e atividades realizadas, criem, assim, uma oportunidade para garantir o funcionamento harmonioso do serviço público.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A motivação intrínseca ou extrínseca interfere estatisticamente de forma negativa na intenção de rotatividade dos docentes da Universidade Federal do Tocantins, campus Araguaína, unidade Cimba?

Diante da questão apresentada no problema de pesquisa tem-se 2 hipóteses a serem testadas, sendo:

H₁. A motivação intrínseca impacta negativamente na intenção de rotatividade dos docentes da Universidade Federal do Tocantins, na cidade de Araguaína, unidade Cimba;

H₂. A motivação extrínseca impacta negativamente na intenção de rotatividade dos docentes da Universidade Federal do Tocantins, na cidade de Araguaína, unidade Cimba;

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação é a fonte das ações de um indivíduo e determina a razão para seu comportamento. A motivação é algo que permite aos indivíduos se concentrarem em um objeto e que inspira as pessoas a trabalhar na direção de metas ou objetivos definidos pela organização. Direciona as pessoas para atingir o objetivo, ela está relacionada a formas distintas de emoção. Existem várias teorias motivacionais para uma organização. Essas teorias procuram ajudar na motivação dos funcionários na organização (SPECTOR, 2012).

Gondim e Silva (2014) explicam que a palavra vem do latim *motivus*, que significaria algo que faz alguém agir, isso significa ainda mais em sua essência, um motivo ou razão para fazer algo com entusiasmo. Portanto, a motivação torna-se um desejo ou vontade de fazer ou mover-se com entusiasmo. Robbins (2005) escreveu que motivação são os processos que

representam a intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para alcançar um objetivo.

Davidoff (2001, p. 325) nos diz que: “*Motivo* ou *motivação* [grifo do autor], refere-se a um estado interno que pode resultar de uma necessidade. É descrito como ativador, ou despertador, de comportamento geralmente dirigido para a satisfação da necessidade instigadora”, o conceito trazido por Duarte (2007) é que motivação são todos os fatores que impulsionam o comportamento dos seres humanos e outros animais para atingir um propósito. Ela ocorre como retorno a estímulos externos e internos. As razões podem ser classificadas em primárias, ou básicas, que não são ensinadas e são comuns a animais e homens (fome, sede, sexo, etc.), e secundárias, ou assimiláveis, que é distinguível tanto de um animal para outro, quanto de um indivíduo para outro (exemplos são realização pessoal, desejo por poder, desejos materiais etc.).

Tonet *et al.* (2012) considera motivação como um componente primordial para explicar a conduta das pessoas, principalmente no local de trabalho, muitas vezes uma pessoa motivada consegue executar com perfeição alguma tarefa que lhe é desagradável inicialmente, o contrário também é verdade, que sem motivação até a atividade mais prazerosa para o usuário pode tornar-se enfadonha e maçante.

De acordo com Bergamini (1992) levando-se em conta o comportamento humano em condições de inspiração, motivação seria uma palavra usada com frequência como sinônimo de forças de cunho psicológico, como os desejos, intenções, necessidades e etc., todas estas expressões teriam o significado conotativo de ação ou movimentação. Os estudos do comportamento humano descobriram que uma força age e instiga as pessoas a entrarem em ação, procurando encontrar algo ou escapar de uma situação.

Qualquer pessoa que já teve um objetivo (como querer emagrecer ou correr uma maratona), provavelmente perceberá que simplesmente ter o desejo de realizar algo não é suficiente. Alcançar essa meta exige a capacidade de persistir através de obstáculos e ter força de vontade para continuar, apesar das dificuldades. De acordo com Ribas e Salim (2015) a motivação possui quatro elementos-chave que devem ser considerados na hora de auxiliar alguém a se motivar. Seriam eles: a ativação, direção, intensidade e persistência.

A ativação envolve a decisão de iniciar um comportamento, como iniciar uma nova pesquisa; direção é uma escolha, decisão ou ação que é feita entre várias alternativas disponíveis, o que você vai escolher para concluir o projeto, resolver uma questão ou problema, saciar uma necessidade. Persistência é o esforço contínuo para um objetivo, embora possam existir obstáculos, quanto tempo vai gastar para cumprir a ação ou decisão que você fez

anteriormente; intensidade é quanta energia e vigor você empreenderá no cumprimento de suas escolhas ou decisões (RIBAS e SALIM, 2015).

2.2 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Segundo Lubart (2007) existem dois tipos de motivação, são eles: Motivação intrínseca e motivação extrínseca. A motivação intrínseca refere-se à motivação interna que direciona um indivíduo a fazer uma tarefa. O indivíduo pode ser movido por interesse ou prazer pela própria tarefa. Este tipo não requer interferência externa. As pessoas ficam motivadas por seus próprios interesses. A motivação extrínseca é a que ocorre externamente ao indivíduo. Os trabalhadores serão levados a fazer o trabalho ou tarefa por meio de um estímulo externo que pode ser uma recompensa como dinheiro, promoção por medo de receber algum tipo de punição. Várias pessoas incentivando ou torcendo por outra é uma forma de motivação extrínseca (WALKER, 2002).

A motivação intrínseca é a motivação que é avivada pela satisfação pessoal, interesse ou prazer. Ela energiza e sustenta atividades através das satisfações espontâneas inerentes ao indivíduo. Pesquisadores contrastam a motivação intrínseca com a motivação extrínseca pela motivação governada por contingências de reforço. Tradicionalmente, os pesquisadores consideram a motivação intrínseca mais desejável e que seria a que apresenta melhores resultados do que a motivação extrínseca (HOY; MISKEL; TARTER, 2015).

2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES

De acordo com Herzberg (1968), a motivação é algo inerente ao trabalho em si e não advém de prêmios externos ou condições oferecidas pelo trabalho, Herzberg formulou e desenvolveu a teoria dos dois fatores que trata tanto da motivação intrínseca quanto da extrínseca. Ela conclui que certas coisas na organização ou no local de trabalho, resultam em satisfação no trabalho, se não, elas não vão levar a insatisfação, mas não trarão nenhuma satisfação no final (CHIAVENATO, 2010).

Os fatores que motivam as pessoas podem mudar ao longo de um período de tempo, mas o respeito por si mesmo como pessoa, é um dos melhores fatores de motivação em qualquer fase da vida. Os fatores no trabalho seriam divididos em duas categorias: as provenientes da natureza dos próprios seres humanos, e aquelas ligadas a parte intelectual psicológica, Herzberg distingue os fatores em: Motivadores e fatores higiênicos (SPECTOR, 2012).

Motivadores seriam por exemplo, um trabalho desafiador, o reconhecimento, a responsabilidade, isso dá satisfação positiva. Fatores higiênicos são por exemplo, a satisfação no trabalho, a segurança no emprego, salário e benefícios que não motivam se presentes, mas irão resultar em insatisfação se estiverem ausentes. O nome fator higiênico é usado porque, é como a higiene, a presença não vai fazer você mais saudável, mas a ausência vai levar à deterioração (SCHERMERHORN JR; HUNT; OSBORN, 2009).

Em relação ao tema motivação se observa diversas teorias, as quais tratam de assuntos relacionados aos fatores psicológicos do trabalhador e sua necessidade. Para este estudo optou-se apresentar somente o estudo de Herzberg pois é o que mais se aproxima da análise da satisfação no trabalho e como melhorar o desempenho dos funcionários (TEIXEIRA, 2005).

2.4 SERVIÇO PÚBLICO

Se a história moldou a nossa compreensão dos serviços públicos, os limites das esferas pública e privada e a forma de como os serviços são entregues em diferentes contextos, estes também estão sendo transformados pela atual mudança econômica e política (VALLE, 2011).

As expectativas do público em relação aos serviços públicos estão aumentando é algo óbvio, particularmente quando se discute a reforma do serviço público. Os funcionários públicos são servos do público, do governo, das suas organizações imediatas e da lei. O seu papel é tradicionalmente conceituado como parte de uma estrutura interligada existente ao lado, mas fora da esfera privada. Embora os funcionários públicos executem uma infinidade de tarefas e realizem uma infinidade de incumbências, existem elementos comuns a seu trabalho (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Serviço público são todas as atividades que oferecem utilidades ou facilidades de cunho material, que destinam-se a satisfazer o público em geral, mas usufruídos de forma individual pelo povo, que o Estado considera importante e inerente a seus deveres, prestado de maneira própria ou outorgado a terceiros na forma de concessão, sob regime legal de direito público, tendo dentro dessas atividades direitos e restrições definidos em lei por serem de interesse público (MELLO, 2013). O serviço público é qualquer atividade que se traduz na produção de bens ou serviços em termos de utilidade para a comunidade, não só em termos econômicos, mas também em termos de desenvolvimento social, desde que atenda aos requisitos de utilidade pública ou dirigidas a ele como se destinam a satisfazer os interesses coletivos (ERHARDT, 2001).

Mello (2013) historiou que o serviço público é um dos mais importantes conceitos do direito administrativo do Brasil, pois tem base constitucional e define um amplo campo de deveres do Estado com a sociedade, pois constitui base para cobrança de inúmeras e significativas taxas, dado o tumulto que foi orquestrado pela privatização em diversas partes do mundo, sobretudo em países sub ou semidesenvolvidos, incluídos o Brasil é claro.

Mesmo em desacordo com a constituição, chegaram a proclamar o fim da noção vigente de serviço público e a defasagem do direito administrativo. Em substituição adotariam a autorregulamentação e o livre mercado, seguindo tudo no melhor estilo norte-americano (MELLO, 2013).

Os servidores públicos no Brasil são aqueles que trabalham no executivo, legislativo e judiciário dos governos federal, estadual, municipal e distrital. Os servidores públicos, em um senso mais extenso, incluem as pessoas naturais que prestem serviços ao Estado e as entidades da administração indireta, vinculados profissionalmente com remuneração paga pelo erário público. Estão incluídos nesse grupo os servidores estatutários e os empregados públicos (CEZNE, 2005).

Servidores públicos de carreira, que não são trabalhadores temporários ou políticos, são contratados apenas externamente com base em concursos públicos, que geralmente consiste de um teste escrito, enquanto que alguns cargos podem exigir testes físicos, por exemplo os policiais e bombeiros, ou provas orais como professores, juízes, promotores e advogados. A classificação de acordo com a pontuação obtida no exame é utilizada para preenchimento das vagas (MELLO, 2013).

Servidores públicos, espécie do gênero agentes públicos, são pessoas naturais admitidas pelo Estado, por tempo indeterminado, para a prestação de serviços de natureza permanente, mediante remuneração e disciplinamento estatutário. Maria Sylvia Zanella Di Pietro considera servidores públicos aqueles que se enquadram nessa definição; os empregados públicos e os admitidos por tempo determinado, para atender a necessidades temporárias de excepcional interesse público, nos termos do art. 37, IX, da Constituição Federal, regulamentado pela Lei n. 8.745/93.³Celso Antônio Bandeira de Mello, por seu turno, ensina que servidor público, à luz do comando constitucional, é conceito lato abrangendo os servidores públicos propriamente, pertencentes à Administração direta, às fundações públicas e às autarquias e também os empregados das empresas públicas e sociedades de economia mista.⁴ (FARIA, 2007, p. 114).

Os cargos normalmente são classificados por títulos, os mais comuns são técnicos para pessoas com ensino médio e analista para graduados. Há também cargos mais elevados, como

auditor, fiscal, delegado, promotor, juiz, advogado, etc. Esses títulos podem exigir titulação de mestre ou doutor (MÜHLMANN, 2016).

Os estudiosos salientam que, como as melhores organizações do setor privado têm melhorado a sua capacidade de resposta e atendimento ao cliente ao longo dos últimos anos, as pessoas querem que escolas, universidades, hospitais, autoridades e todas as áreas relacionados do setor público, atinjam igualmente elevados padrões de eficiência em serviço, ao fazer ganhos de eficiência no processo. Além disso, mesmo depois de anos de investimento, o público ainda supõe que não é gasto o suficiente em serviços públicos, apesar das preocupações sobre o nível de endividamento do setor público (CARVALHO, 2014).

De acordo com Cezne (2005) a inspiração para o direito administrativo brasileiro veio do direito administrativo da França, e sua influência foi inigualável até recentemente, começou a mudar desde os processos de privatização e reforma do aparelho do Estado, quando houve uma reaproximação com o modelo norte-americano de administração.

2.5 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

No serviço público, a motivação no trabalho vem sendo um tema popular de pesquisa. Estudos de satisfação no trabalho, muitas vezes se concentram em aspectos distintos do ambiente no setor público, a relação de satisfação no trabalho com os comportamentos organizacionais e o desempenho, e outros ainda sobre o impacto das reformas governamentais na satisfação (BRUNELLI, 2008).

Nos casos em que as motivações extrínsecas são significativamente limitadas ou mesmo reduzidas, como é o caso atualmente no serviço público, é fundamental que os gestores estejam conscientes da importância de promover e apoiar as motivações intrínsecas dos funcionários. Entender o comportamento das pessoas tem sido o grande desafio de vários estudiosos da psicologia, administração, gestores, em suma, todos os que tem de lidar com pessoas, para entender o que distingue um indivíduo de outro, avança-se em direção a correta compreensão da motivação (BERGAMINI, 1992).

A noção de que as pessoas são motivadas a trabalhar no serviço público como resultado de altruísmo, o desejo de servir, ou um desejo de ter um impacto na sociedade é algo comum nos costumes da sociedade. Ela está intimamente associada com a ideia de ética do serviço público, que está enraizada em uma compreensão de que o serviço público é diferente do setor privado, tanto por causa das tarefas que realiza e os comportamentos que se espera de seus funcionários. (BOWMAN, 2010; CREWSON, 1997; HOUSTON, 2000; PERRY e

HONDEGHEM, 2008; RAINEY, 1982, 1983; SCHUSTER, 1974; WEIBEL et al., 2010; WITTMER, 1991 *apud* KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

A satisfação no trabalho é uma variante de comportamento que demonstra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho de forma geral, bem como a diversos fatos inerentes do trabalho (SPECTOR, 2012). Os críticos do governo retratam os funcionários do setor público como pessoas que trabalham pouco e existem em excesso, compreensivelmente, essas imagens ferem o moral dos funcionários e prejudicam a motivação (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Uma abordagem para mitigar esta situação é mostrar aos funcionários públicos que suas organizações estão trabalhando de forma intensa para educar o público, deixando-os cientes sobre o que eles fazem e como isso afeta o bem-estar da população em geral. Isto pode ser feito através de comunicados para a imprensa, em fóruns públicos, através das mídias sociais, e até mesmo divulgando em escolas e universidades. Os gestores podem tornar cientes os funcionários, do poder que eles têm para mudar a opinião pública. Funcionários públicos engajados podem influenciar positivamente a opinião pública sobre o próprio governo, um cidadão de cada vez (CASTRO; DZIERWA, 2013).

Porque as pessoas são diferentes, têm diferentes expectativas e maneiras de fazer as coisas, não é difícil concluir que a percepção do que é ou não estimulante pode ser diferente entre elas. Isto é, o que é qualidade de vida para alguns pode não ser para outros. Carvalho (2014) diz que os modelos de motivação que vem sendo aplicados no Brasil e em outros países são baseados na teoria do *homo economicus*, este termo é um conceito em teorias econômicas tradicionais que considera os seres humanos como agentes racionais e previsíveis, cujo foco é restrito ao auto interesse. O poder do conceito de *homo economicus* já foi grande, mas a sua influência diminuiu, e foi sucedido por novas e melhores abordagens fundamentadas em entendimentos mais realistas e científicos das fontes de motivação humana, e oferecimento de bônus e outros benefícios atrelados ao desempenho seriam insuficientes e/ou inadequados para incentivar os profissionais.

2.6 ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoal refere-se à proporção de trabalhadores que deixam ou ingressam numa organização ao longo de um determinado período (geralmente é calculado numa escala anual), expressa em percentagem do número total da força de trabalho (RIBAS e SALIM, 2015). Rotatividade de funcionários não é uma causa, mas o resultado de fatores externos e internos. Influências externas incluem condições econômicas e do mercado de

trabalho, causas internas incluem coisas como salário não competitivo, stress alto, más condições de trabalho, monotonia, supervisão deficiente, emprego disfuncional, treinamento inadequado, falta de comunicação e práticas organizacionais enfadonhas (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009).

Num sentido mais amplo, o termo é usado para abranger todas as saídas, tanto voluntárias quanto involuntárias, incluindo aqueles que se demitem, aposentam ou são despedidos. Não existe um nível definido onde se pode notar que a rotatividade adquira impacto negativo sobre o desempenho de uma organização (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). Muito depende do tipo de mercado em que a organização atue. Onde o conhecimento e habilidades são relativamente escassos, onde o recrutamento é caro ou onde leve várias semanas para preencher uma vaga, a rotatividade é susceptível de ser problemática para a organização (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2015).

Em contrapartida, quando é relativamente fácil de recrutar e treinar novos funcionários com rapidez e com custo razoavelmente baixo, é possível sustentar níveis elevados de qualidade de prestação de serviços, apesar de ter uma alta taxa de rotatividade. Algumas vezes a rotatividade de funcionários beneficia positivamente as organizações, por exemplo, quando um funcionário fraco e desmotivado é substituído por alguém mais produtivo (FREITAS *et al.*, 2015).

Níveis moderados de rotatividade de pessoal também podem ajudar a reduzir os custos com pessoal em organizações onde os níveis de negócios são imprevisíveis mensalmente. Quando o negócio é mais tranquilo, pode ser possível adiar o preenchimento de vagas por algum tempo sem que haja prejuízo para a organização.

Para Ribas e Salim (2015), a coleta de informações precisas sobre as razões da saída é difícil, pois é importante reconhecer que as razões que as pessoas dão para suas demissões são frequentemente falsas ou imprecisas. Muitas organizações tem o costume de não manter informações sobre ex-funcionários, e não levam em conta o custo de substituir um funcionário, e não se preocupam em criar meios de reter os melhores talentos dentro da organização (LASHLEY; SPOLON, 2011).

Os indivíduos relutam algumas vezes em tecer críticas aos gestores, colegas ou a organização em geral, preferindo dar alguma razão menos controversa para a partida. Abordagens alternativas para a coleta de dados, envolvem o uso de pesquisas confidenciais sobre comportamento, incluindo perguntas sobre a intenção dos funcionários em deixar a organização e questionários confidenciais enviadas para ex-funcionários algum tempo após a sua partida (RIBAS; SALIM, 2015).

A conservação dos talentos e a oferta completa de suas habilidades estão diretamente ligados aos ensejos que as pessoas desejam alcançar, as recompensas conciliadas com o esforço entregue e o impacto que terá em suas carreiras profissionais. Em contrapartida, avivar a motivação e conservar atual a formação dos funcionários são desafios grandiosos da área pública (ALVES FILHO; BORGES, 2005). Segundo Bateman e Snell (1998) *apud* (MACÊDO *et al.*, 2012), espera-se de empregados motivados, alta produção, excelência de qualidade nos resultados e atos que colaborem pela busca do bem comum.

2.6.1 Intenção de Rotatividade

Intenção de rotatividade refere-se à probabilidade percebida de um indivíduo sair de uma organização em que trabalha (SIQUEIRA *et al.*, 2014), intenção de rotatividade é uma vontade consciente e deliberada de sair da organização. Consequentemente, reflete a probabilidade subjetiva de um indivíduo deixar a organização dentro de um determinado período de tempo, é necessário a partir de um ponto de vista metodológico adquirir dados de funcionários, que ainda estão trabalhando para entender os motivos por trás da rotatividade.

Especialmente na atual crise financeira a rotatividade de funcionários pode não refletir com precisão a atitude em relação à organização, mas simplesmente as circunstâncias inevitáveis atuais (AMORIM; COSTA, 2014).

3 MÉTODO

A pesquisa foi realizada no campus Araguaína, unidade Cimba da Universidade Federal do Tocantins - UFT, localizado na cidade de Araguaína, que fica localizada na região norte do estado do Tocantins.

Este estudo fez uso de técnicas de amostragem de conveniência para coleta de dados. Através desta técnica foram escolhidas as configurações, indivíduos e grupos que estavam convenientemente disponíveis e dispostos a participar do estudo.

No entanto, este estudo adotou uma abordagem de natureza quantitativa, descritiva na forma de um estudo de caso para investigar se há relação significativa estatisticamente da motivação intrínseca e extrínseca na intenção de rotatividade dos docentes da Universidade Federal do Tocantins, campus de Araguaína, unidade Cimba. Nesta pesquisa se faz uma relação de teorias e conceitos existentes, como a teoria dos dois fatores de Herzberg para encontrar

respostas sobre a motivação e intenção de rotatividade dos funcionários, que servirá de base para comparar, analisar e investigar as descobertas da pesquisa existente.

O estudo é orientado em primeiro lugar pela pesquisa bibliográfica, consultando teorias e conceitos acerca dos temas estudados. Neste item apresenta-se os métodos estatísticos criados para testar as hipóteses, explanação sobre o instrumento utilizado para a coleta de dados, a metodologia escolhida para tratamento dos dados. Uma vez que os dados coletados são de natureza descritiva, o pesquisador atribuiu rótulos para as unidades que tiveram maior importância.

A investigação em campo começou com um questionário de amostra e o pesquisador analisou os resultados dos 37 questionários aplicados, organizando os fatores motivacionais percebidos pelos colaboradores relacionados com a intenção de rotatividade. A unidade de análise são os docentes da Universidade Federal do Tocantins - Campus de Araguaína, unidade Cimba, sendo que a coleta de dados foi feita por meio de um questionário auto preenchido pelos respondentes. Este foi distribuído a uma amostra representativa de 37 professores da instituição dispostos a participar do estudo lotados na unidade Cimba.

Os dados recolhidos a partir dos questionários foram analisados utilizando-se do *software* IBM SPSS versão 20. Os dados recolhidos também foram analisados em forma de tabelas e constam nesse estudo e auxiliam a investigar as relações nos dados.

Um questionário foi um método apropriado para a coleta de dados desta pesquisa, que explorou e analisou a atual situação no local de trabalho, para determinar o nível de motivação dos professores pesquisados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), os questionários são usados para coletar informações descritivas básicas de uma amostra ampla. Perguntas fechadas foram usadas para solicitar respostas dos inquiridos com a intenção de atingir os objetivos definidos neste estudo, e guiaram os respondentes a fornecer as respostas específicas exigidas pelo pesquisador.

As questões colocadas no questionário foram criadas para medir o nível de motivação dos professores e determinar uma relação com a intenção de rotatividade.

A estatística descritiva foi usada para explicar os fatores motivacionais que contribuem para a intenção de rotatividade dos docentes da Universidade Federal do Tocantins, campus de Araguaína, unidade Cimba.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo apresenta uma análise estatística dos dados coletados para este estudo. Em primeiro lugar, a informação demográfica usando frequências e porcentagens é apresentada. Isto é seguido pela análise dos fatores motivacionais e intenção de rotatividade. A análise de regressão múltipla é depois utilizada para testar as hipóteses propostas.

Os dados abaixo são resultantes da pesquisa de campo realizada com o auxílio do questionário na Universidade Federal do Tocantins, campus de Araguaína, conforme mencionado anteriormente. Os dados utilizados são referentes aos professores da unidade Cimba.

Participaram do estudo respondendo ao questionário 37 professores. A idade média foi de 37,43 anos (DP = 7,46). O grupo foi constituído, em sua maioria, por mulheres (54,1%) e com tempo médio de trabalho na UFT foi de 3,5 anos (DP=2,49), conforme pode ser visto na tabela 01.

Tabela 01 - Caracterização dos entrevistados quanto a idade e tempo de posse na UFT

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	37	27,00	52,00	37,4324	7,46302
Posse_UFT	36	,20	13,30	3,5111	2,49580
N válido (de lista)	36				

Fonte: elaborada pelo(s) autor(es).

Tabela 02 - Gênero

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	17	45,9	45,9	45,9
	Feminino	20	54,1	54,1	100,0
Total		37	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo(s) autor(es).

Nas Tabelas 03, 04 e 05 a seguir, apresentam-se análises de regressão múltipla que não apontam evidências para confirmar a modelo hipotético de efeito das motivações extrínsecas e Intrínsecas sobre a intenção de rotatividade dos docentes, dos 37 questionários recebidos apenas 31

estavam com todas os dados preenchidos de forma completa, então excluíram-se os questionários incompletos da análise.

Tabela 03 - Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,187 ^a	,035	-,034	1,13587	1,637

a. Preditores: (Constante), Media_ME, Media_MI

b. Variável Dependente: Media_EIR

Fonte: elaborado pelo(s) autor(es).

Tabela 04 - ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,315	2	,658	,510	,606 ^b
	Resíduo	36,125	28	1,290		
	Total	37,441	30			

a. Variável Dependente: Media_EIR

b. Preditores: (Constante), Media_ME, Media_MI

Fonte: elaborado pelo(s) autor(es).

Tabela 05 - Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	2,074	1,681		1,234	,228
	Media_MI	-,169	,403	-,095	-,419	,678

Media_ME	,380	,383	,225	,994	,329
----------	------	------	------	------	------

a. Variável Dependente: Media_EIR

Fonte: elaborado pelo(s) autor(es).

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Hipótese proposta H1 - motivação intrínseca impacta negativamente na intenção de rotatividade dos docentes da Universidade Federal do Tocantins, na cidade de Araguaína, unidade Cimba. A equação de regressão para Hipótese H1 não foi estatisticamente significativa. Motivação intrínseca não está negativamente relacionada com a intenção de rotatividade, Hipótese H1 foi rejeitada. Conforme relatado na Tabela 5, a motivação intrínseca não estar relacionada negativamente de maneira significativa estatisticamente com a intenção de rotatividade dos professores ($\beta = -0,095$, $t = -0,419$, $p > 0,05$). Hipótese proposta H2 - A motivação extrínseca impacta negativamente na intenção de rotatividade dos docentes da Universidade Federal do Tocantins, na cidade de Araguaína, unidade Cimba. A equação de regressão para Hipótese H2 também não foi significativa estatisticamente. Não foi possível relacionar estatisticamente de forma negativa a motivação extrínseca com a intenção de rotatividade ($\beta = 0,225$, $t = 0,994$, $p = > 0,05$). Hipótese H2 também foi rejeitada, portanto, ambas as motivações intrínsecas e extrínsecas não são identificadas como preditores para a intenção de rotatividade dos professores da organização.

Em geral, tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca não tem relação negativa significativa estatisticamente com a intenção de rotatividade dos professores com variância $R^2 = -0,035$, (DP = 1,13587), $p > 0,05$. O resultado indicou que as motivações intrínsecas e extrínsecas ambas não foram capazes de explicar a intenção de rotatividade dos professores por terem um impacto de apenas -3,4%. Indo adiante, o significado do resultado global indicou que as motivações intrínsecas e extrínsecas sozinhas não conseguem explicar o fenômeno da intenção de rotatividade entre os docentes da instituição.

Todos os resultados sobre todas as hipóteses são apresentados nas Tabelas 3, 4 e 5. Para justificar a rejeição das hipóteses podem ser relacionados aos problemas com a medida de intenção de rotatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste estudo foi investigar se há relação significativa da motivação intrínseca e extrínseca sobre a intenção de rotatividade entre os professores da Universidade Federal do Tocantins, campus de Araguaína, unidade Cimba, os dados analisados destacam o fato de que tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca não tiveram influência significativa estatisticamente na intenção de rotatividade dos docentes da instituição, ambas as hipóteses propostas não apresentaram resultados significativos que dessem legitimidade as suas afirmações, o que mostra a necessidade de inserir outras variantes, como satisfação no trabalho, família, progressão na carreira, tempo de serviço e etc... para se chegar ao objetivo pretendido. As motivações intrínsecas e extrínsecas não foram antecedentes eficazes para prever a intenção de rotatividade na população alvo deste estudo. Outra implicação deste estudo é a importância de se averiguar as diferenças individuais para melhor entendimento dos fatores de motivação dentro da carreira, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade dos professores. É de suma importância em um próximo estudo a introdução de novos elementos que possam demonstrar como prever de forma eficaz os fatores que levam a intenção de rotatividade.

A partir dos números apresentados anteriormente pode-se concluir que é imperativo para os gestores terem um conhecimento aprofundado das teorias de motivação. No entanto, não há resposta simples quando se pretende motivar as pessoas, apesar de que uma compreensão das teorias é benéfica. Elas permitem aos gestores tentar melhorar não só o indivíduo, mas também o desempenho organizacional. O principal objetivo das organizações é sobreviver, sustentar-se e crescer e este objetivo pode ser atingido quando os empregados e todos da equipe estão felizes.

Uma forma de reduzir a rotatividade de funcionários é a introdução de programas de orientação durante o primeiro ano de trabalho. Onde funcionários mais experientes podem fornecer informações úteis e orientações para os novos funcionários que irão auxiliá-los, em seguida, a atingir os seus objetivos. Obter a ajuda de um mentor pode ser uma ferramenta eficaz para os novos professores para aumentar a sua satisfação no trabalho e reduzir a rotatividade na organização. Há várias limitações neste estudo, os professores que participaram neste estudo foram recrutados a partir de uma única unidade localizada em uma área urbana. Portanto, os resultados atuais só podem ser generalizados para a população da amostra, também o número limitado de participantes não permite uma generalização para o restante dos professores da organização.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, A.; BORGES, L. O. Motivação no trabalho para os profissionais de saúde do SUS em Natal. In: BORGES, L. O. (Org.). **Os profissionais de saúde e seu trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005. Cap. 7.

AMORIM, D.; COSTA, R. Caderno de Economia do Correio Braziliense. **Estabilidade no emprego público não contém rotatividade de funcionários**, 2014. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2014/01/21/internas_economia,408828/estabilidade-no-emprego-publico-nao-contem-rotatividade-de-funcionarios.shtml>. Acesso em: 6 Maio 2016.

ANDRADE, R. O. B.; VILAS BOAS, A. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 256 p.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 175 p.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Nação, câmbio e desenvolvimento**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 312 p.

BRUNELLI, M. D. G. M. **Motivação no serviço público**. FACULDADE IBGEN – INSTITUTO BRASILEIRO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS. Porto Alegre, p. 89. 2008.

CARVALHO, H. C. Serviço público: o cemitério da motivação? In: BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S.; TEIXEIRA, H. J. (Org.). **Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. 1. ed. São Paulo: Fia/USP, v. 1, 2014. Cap. 5, p. 129-152.

CASTRO, E. B.; DZIERWA, M. C. **Gestão Pública: aspectos básicos da relação público-privado**. 1ª. ed. São Paulo: Baraúna, 2013. 141 p.

CEZNE, A. N. O conceito de serviço público e as transformações do Estado. **Revista de Informação Legislativa, Brasília**, v. 42, n. 167, p. 321, jul/set 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à psicologia**. Tradução de Lenke Peres. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

DUARTE, N. **O incrível poder da motivação**. 1ª. ed. São Paulo: United Press, 2007. 240 p.

ERHARDT, M. D. O. As Organizações sociais. **Revista ESMAFE**, Recife, n. 1, p. 169-181, jan 2001.

FARIA, E. F. **Curso de Direito Administrativo Positivo**. 6ª. ed. Belo Horizonte: Editora del Rey, 2007. 804 p.

FREITAS, A. D. G. et al. **Intenção de Rotatividade: Um Enfoque a Partir das Políticas de Recursos Humanos e da Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações**. XXXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2015. Belo Horizonte: [s.n.]. 2015. p. 143.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 4, p. 173.

HAMMES, C. C. F.; SANTOS, A. J. D.; MELIM, J. M. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista Espacios**, v. 37, n. 03, p. 24, 23 outubro 2015. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>>. Acesso em: 30 Abril 2016.

HOY, W. K.; MISKEL, C. G.; TARTER, C. J. **Administração Educacional: Teoria, Pesquisa e Prática**. Tradução de Henrique de Oliveira Guerra. 9ª. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2015.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, p. 17-39, jan./fev. 2016. ISSN 0034-7612.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. Fundamentos de metodologia científica. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LASHLEY, C.; SPOLON, A. P. Administração de Pequenos Negócios de Hospitalidade. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 232 p.

LIMA, K. A. Intenção de rotatividade no serviço público e comprometimento organizacional: um estudo no Ministério da Integração Nacional. Universidade de Brasília. Brasília, p. 52. 2011.

LUBART, T. Psicologia da criatividade. Tradução de Márcia Conceição Machado Moraes. 1ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 188 p.

MACÊDO, I. I. et al. Gestão de pessoas. 1ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012. 184 p.

MELLO, C. A. B. Curso de Direito Administrativo. 30. ed. São Paulo: Malheiros, 2013. 1384 p.

MORENO, A. C. **Só 2% dos professores participam de treino prático na carreira, diz estudo**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/educacao/noticia/2014/07/falta-incentivo-para-formacao-continuada-de-professores-diz-estudo.html>>. Acesso em: 30 Abril 2016.

MÜHLMANN, L. H. C. Há estabilidade no emprego público? **Revista Jus Navigandi**, Teresina, v. 21, n. 4706, 20 Maio 2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/49062>>. Acesso em: 10 maio 2016.

RIBAS, A. L.; SALIM, C. R. **Gestão de pessoas para concursos**. 3ª. ed. Brasília: LeYa Alumnus, 2015. 520 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 560 p.

SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Tradução de Sara Rivka Gedanke. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. Intenção de rotatividade. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 1ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 15, p. 209-216.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. 2ª. ed. Alfragide: McGraw-Hill Portugal, 2005. 314 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT. História da UFT. Página institucional da Universidade Federal do Tocantins. Disponível em: <<http://ww1.uft.edu.br/index.php/institucional/a-uft/10874-historia>>. Acesso em: 01 Maio 2016.

TONET, H. C. et al. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012. 164 p.

VALLE, V. C. L. L. **Direito Administrativo**. 3ª. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2011. 160 p.

WALKER, J. R. **Introdução a Hospitalidade**. 2ª. ed. Barueri, SP: Manole, 2002. 508 p.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2ª. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014. 609 p.