

RETENÇÃO E PREVISÃO DE RETENÇÃO DE PESQUISADORES EM UMA INSTITUIÇÃO DE PESQUISA AGROPECUÁRIA CAPIXABA

Andréa Ferreira da Costa¹, Rogério Carvalho Guarçoni¹, Mírian Piassi¹, José Salazar Zanúncio Júnior¹, Maria da Penha Angeletti¹, Hélcio Costa¹ e José Aires Ventura¹

³Pesquisador (a) do Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural, INCAPER – CPDI Serrano, Rodovia BR 262, KM 94, Domingos Martins-ES, cep:29278-000. E-mail: andreacosta_2000@yahoo.com.br.

RESUMO - O serviço público é bastante atrativo, mas se a remuneração não for adequada e/ou os fatores de satisfação no trabalho não ajudarem, o servidor não permanece na instituição. O objetivo do trabalho foi avaliar a retenção e a previsão de retenção de pesquisadores em uma Instituição pública de Pesquisa Agropecuária. Os dados foram coletados no setor de recursos humanos. Foi avaliado o tempo médio que os pesquisadores nomeados nos dois últimos concursos (2004 e 2011) permaneceram na instituição, a retenção em 2018, bem como foi feita a simulação para previsão da retenção para dez anos (2028) utilizando o modelo de crescimento e decaimento exponencial. Outrossim, foi avaliado o nível de satisfação dos servidores exonerados. Em 2018 o índice de retenção total de foi de 56%, já a retenção atual dos concursos de 2004 e 2011 foi de 57,15 % e 70,73% respectivamente. O tempo médio de permanência dos pesquisadores na instituição caiu de 36 meses (concurso de 2004), para 18 meses (concurso de 2011). A previsão para 2028 é que a instituição retenha aproximadamente cinco pesquisadores do concurso de 2004 e 18 do concurso de 2011. Em relação ao nível de satisfação, a maioria considerou os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequados, no entanto, o salário foi considerado baixo, além de comentarem do plano de carreira como péssimo. Se políticas públicas, medidas administrativas e legais não forem tomadas, a prestação de serviço da instituição para a sociedade será seriamente comprometida com a perda de servidores altamente qualificados.

PALAVRAS-CHAVE: Retenção de servidores. Pesquisa pública. Satisfação.

ABSTRACT - The public service is very attractive, but if the remuneration is not adequate and/or the satisfaction factors at work do not help, the server does not stay in the institution. The objective of this study was to evaluate the retention and prediction of retention of researchers in a public Institution of Agricultural Research. Data were collected in the human resources sector. The average time that the researchers named in the last two competitions (2004 and 2011) remained in the institution, the retention in 2018, as well as the simulation to predict retention for ten years (2028) using the exponential growth and decay model. Also, the level of satisfaction of the exonerated servers was evaluated. In 2018 the total retention rate was 56%, and the current retention of the competitions of 2004 and 2011 was 57.15% and 70.73%, respectively. The average time spent by researchers at the institution dropped from 36 months (2004 competition) to 18 months (2011 competition). The forecast for 2028 is for the institution to retain approximately five researchers from the 2004 competition and 18 from the 2011 competition. Regarding the level of satisfaction, the majority considered the physical aspects of the work environment as adequate, however, the salary was considered low, as well as comment on the career plan as lousy. If public policies, administrative and legal measures are not taken, the provision of service of the institution to society will be seriously compromised by the loss of highly qualified servers.

KEYWORD: Server retention. Public research. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa Agropecuária no Espírito Santo é desenvolvida por diferentes instituições dentre elas o Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural- Incaper.

Normalmente a pesquisa traz retorno bem superior aos recursos investidos, isso pelo fato de que desenvolve tecnologias que visam reduzir os custos de produção, garantir alimento mais saudável para os consumidores, além de minimizar o impacto ambiental e social. Os trabalhos realizados pelo Incaper proporcionam retorno econômico bem superiores aos recursos investidos, que segundo o Balanço Social de 2015 do Instituto, a cada R\$ 1,00 investido no Incaper, a sociedade capixaba obtém um retorno de R\$ 12,25 (INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA ASSISTENCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL, 2016).

As pesquisas do Instituto, conciliam a demanda global para produção de alimentos, fibras e energia com o uso eficiente dos recursos naturais (VENTURA; GIRELLI, 2014).

Os pesquisadores no Incaper ocupam o cargo de Agente de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação em Desenvolvimento Rural. Nos últimos concursos do Incaper (2004 e 2011), foram disponibilizadas vagas para o cargo visando desenvolver pesquisa em diferentes áreas de conhecimento como fitopatologia, entomologia, melhoramento genético vegetal, fisiologia vegetal dentre outras. As vagas disponibilizadas foram ocupadas, entretanto foi observado o desligamento de muitos profissionais que entraram. Durante o período de vigência dos editais - dois anos, (prorrogável por mais dois anos), muitos profissionais se desligaram, sendo então convocado o candidato seguinte na classificação para a mesma vaga. A vigência dos dois editais terminou, não podendo ser convocados mais suplentes.

Dos profissionais que entraram nos períodos de vigência até 2018, muitos já pediram exoneração, ficando algumas áreas de conhecimento sem ocupação de profissionais, o que pode impactar a prestação de serviço de geração e disponibilização de tecnologias, interdisciplinares, à sociedade. Neste sentido, é de fundamental importância estudar o índice de retenção de servidores na Instituição.

O índice de retenção é um indicador que aponta a porcentagem de servidores que deveriam estar retidos em vagas disponibilizadas e que efetivamente permanecem na instituição. Neste sentido Carrara, Nunes e Sarsur (2014), informam que a retenção está ligada com aspectos como a satisfação no trabalho, plano de carreira e remuneração dentre outros.

Assim, o objetivo principal desta pesquisa foi analisar a retenção e a previsão de retenção de pesquisadores do Incaper. Os objetivos específicos são: a) avaliar a retenção total atual de servidores, bem como a retenção atual dos dois últimos concursos públicos a saber, 2004 e 2011; b) avaliar o tempo médio que os servidores permaneceram na instituição; c) Avaliar a satisfação com o ambiente de trabalho, bem como as possíveis causas da evasão; d) simular a retenção futura dos servidores que entraram nos dois últimos concursos. Como consequência, o estudo poderá orientar a formulação de políticas que ajudem na melhoria da gestão de pessoas no Instituto, bem como na prestação de serviço do Incaper à sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O ESTADO, O SERVIÇO PÚBLICO E O SERVIDOR PÚBLICO

O Estado grafado com inicial maiúscula, trata-se da “organização que exerce o poder supremo sobre o conjunto de indivíduos que ocupam determinado território” (COELHO, 2014a, p.13). O poder supracitado é segundo Coelho (2014b), concentrado nas mãos de seus governantes e funcionários no exercício do serviço público.

Meirelles (2004) explica que serviço público é todo o serviço prestado pela administração pública ou por seus delegados sob normas e controles estatais, para satisfazer

necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado. Em adição Medauar (1992) explica que o serviço público pode ser considerado um instrumento substancial de integração do indivíduo no Estado.

Por “servidor público” a Constituição Federal de 1988 designa todas as pessoas físicas que trabalham nos entes estatais, de qualquer poder, inclusive os detentores de cargos (NOGUEIRA JÚNIOR, 2002). Assim, é importante frisar que o termo servidor público está restrito aos servidores que ocupam cargo público, que Coelho (2014b) denomina de “Agentes do poder público”.

Em relação ao conceito ‘Servidor’, Di Pietro (2010) elucida que há três grupos distintos a saber: a) servidores estatutários, titulares de cargos públicos, submetidos em lei a regulamentos estabelecidos pelas unidades da Federação; b) dos empregados públicos subordinados às normas da CLT e ocupantes de emprego público; e c), dos servidores temporários contratados para exercer funções por prazo determinado, ou seja, não são efetivos.

A Constituição, prevê em seu Art. 37 que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público (BRASIL, 1988).

O serviço público se torna atraente por vários aspectos. Coelho (2014b) explana que o Estado confere aos seus servidores efetivos uma série de garantias inexistentes no setor privado, como a estabilidade e a irredutibilidade de vencimentos. Os servidores após o cumprimento e aprovação no estágio probatório tornam-se agentes efetivos com estabilidade no serviço. Esta estabilidade visa proteger o servidor de possíveis pressões de governantes temporários, além disso é uma forma de compensação de alguns deveres e restrições que são exclusivos dos servidores. O artigo 37 da constituição (BRASIL, 1988), enfatiza que o subsídio e os vencimentos dos ocupantes de cargos e empregos públicos são irredutíveis. Oliveira e Andrade (2016) explicam que a irredutibilidade de vencimentos visa proteger a remuneração dos servidores públicos de retrações nominais que pudessem ser determinadas por meio de lei, além de impedir alterações do limite remuneratório por meio da reformulação da própria norma constitucional do teto de remuneração.

Sobre a remuneração dos servidores públicos, Franco et al. (2017, p.2) explicam:

Os servidores públicos recebem retribuição pecuniária por meio de vencimento(s) ou subsídio. A remuneração por vencimento permite que sejam agregados ao vencimento básico as vantagens pecuniárias de várias modalidades, tais como gratificações por tempo de serviço, abono, prêmio ou títulos de pós-graduação, adicional por desempenho e outros. O subsídio, no entanto, não permite que sejam agregados outros valores, é uma remuneração por parcela única sem vencimentos adicionais.

2.2 A PESQUISA AGROPECUÁRIA

Gil (2002, p.17) definiu a pesquisa como o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Já Araújo (1996, p. 18) informou que pesquisa é “qualquer investigação metódica desenvolvida para fornecer informações que possam solucionar um problema”.

Ventura e Girelli (2014) em uma visão mais ampla discorrem que:

Pesquisa científica objetiva fundamentalmente contribuir para a evolução do conhecimento humano em todos os setores, sendo sistematicamente planejada e executada segundo rigorosos critérios de processamento das informações e redigida conforme normas metodológicas consagradas pela ciência. Dessa maneira, a atividade de pesquisa propriamente dita antecede a criação das instituições.

Todos estes autores têm diferentes formas de dizer que a pesquisa surge de olhares curiosos em busca de respostas a diferentes problemas do cotidiano.

Muccioli et al. (2007) aclaram que a pesquisa científica é geradora de conhecimento novo, e este conhecimento quando é aplicado de forma prática e inovadora gera produção e renda. Os autores ainda comentam que um mesmo conhecimento científico, podem gerar diversas inovações.

A pesquisa agropecuária relaciona-se com o setor agrícola, procurando respostas as demandas formuladas, visando o desenvolvimento rural.

O setor agropecuário sempre teve muita importância no cenário socioeconômico nacional. Castro (2016) explica que a história econômica brasileira sempre esteve ligada à dinâmica de algum produto agropecuário essencial como fonte de renda nacional. O autor também comenta que a ocupação do território nacional foi, em grande parte, consequência da expansão da área ocupada por diferentes atividades agropecuárias. Como por exemplo: a cana-de-açúcar no Nordeste no século XVI; o café nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais no século XI, até os dias atuais com grande área de cultivo de grãos, como a soja e o milho.

Por isso Campanhola (2005) afirma que a pesquisa agropecuária precisa ser comprometida com o bem-estar da sociedade em todo o tempo, levando o que existe de mais atual em tecnologia agrícola, pecuária e florestal, para todos os que vivem da produção, da transformação de alimentos e fibras, e do seu consumo e uso.

O retorno para a sociedade dos investimentos em pesquisa agropecuária pública é significativo de acordo com a avaliação de diversos estudos realizados sobre a questão. Especificamente no caso brasileiro, deve ser ressaltado que o sucesso da produção agrícola de diversas espécies vegetais é devido, em boa medida, aos avanços tecnológicos gerados pelas instituições de pesquisa agropecuária pública (CASTRO, 2016).

Como bom exemplo de sucesso dos resultados da pesquisa agropecuária podemos citar o caso da soja. Borém e Miranda (2013) explicam que na década de 1970 cultivares desta espécie floresciam muito cedo quando plantadas na região central do Brasil e conseqüentemente a produtividade de grãos era muito baixa e economicamente inviável. Entretanto, pesquisadores conseguiram desenvolver variedades que não floresciam precocemente, acontecendo por este motivo a expansão da sojicultura para regiões de baixa latitude no Brasil, sendo plantada até nos estados do extremo norte. Assim, no final da década de 1970 a soja possuía 5 milhões de hectares plantados no Brasil, já na atualidade por conta das pesquisas, ocupa cerca de 27 milhões de hectares.

2.3 O INCAPER

De acordo com Girelli (2016), o Incaper é uma autarquia vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca (Seag). A instituição integra os serviços de assistência técnica e extensão rural e a pesquisa agropecuária, participando desta forma do processo de desenvolvimento rural no Estado do Espírito Santo.

O Incaper procura sempre pautar suas pesquisas em demandas da sociedade, na produção de alimentos, fibras e energia com o uso sustentável dos recursos naturais, diminuindo possíveis impactos ambientais, bem como os possíveis impactos na saúde do ser humano. Outrossim, é fato de que as pesquisas visam a redução de gastos aplicados nos processos produtivos com o desenvolvimento e aplicação de tecnologias eficientes manejo em conjunto com cultivares melhoradas desenvolvidas pelo próprio Instituto.

Um bom exemplo é o Programa de Melhoramento Genético de Café do Incaper, que desenvolveu nove cultivares superiores de café conilon. Em conjunto com outras tecnologias, como muda de boa qualidade, espaçamento, calagem e adubação, poda, manejo de pragas e doenças, além de irrigação, a cafeicultura capixaba alcançou nos últimos 22 anos incremento de cerca de 300% na produção sem aumento significativo de área (FERRÃO et al., 2014).

O Instituto também desenvolve pesquisas de grande impacto econômico em parcerias com outras instituições, como é o caso do desenvolvimento do *System Approach*, na cultura do mamoeiro. A adesão desta tecnologia na produção do mamão no Brasil nos últimos anos permitiu derrubar uma barreira que impediu por 13 anos a exportação do produto para os Estados Unidos. Em consequência o Estado do Espírito Santo teve um aumento do preço do mamão em 20%. Em 2016, o Brasil exportou US \$43 milhões, sendo que deste montante, US \$ 16,8 milhões foi oriundo do Espírito Santo, o que representa 39% de toda a exportação brasileira (CAUS, 2017).

Assim, compreende-se a importância do trabalho do Incaper como Instituição que desenvolve pesquisa, desenvolvimento e Inovação com impacto econômico positivo não só para o Espírito Santo, mas também para o Brasil.

2.4 RETENÇÃO E SATISFAÇÃO DE SERVIDORES

Segundo Girardi et al. (2012) a retenção implica a adoção de um conjunto de ações voltadas ao indivíduo, processos que mantenham a satisfação no trabalho e promovam o desenvolvimento das pessoas, o conhecimento e a inovação.

Após atrair e desenvolver servidores, a instituição necessita preocupar-se em retê-los, evitando o aumento da rotatividade. Quando um servidor sai de uma organização, esta sofre não somente uma perda intelectual, mas também a financeira referente a todo investimento para contratar e capacitar o mesmo (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Carrara, Nunes e Sarsur (2014) afirmam que vários autores citam que os fatores de maior impacto no processo de retenção são: os processos Carreira, remuneração, recompensas e contexto do trabalho representado pelo ambiente, pressão e estresse, estilos de gestão e de trabalho, desafios e, até mesmo o local de trabalho.

Em relação ao serviço público, Avaristo e Ubeda (2017) informam que ele é bastante atrativo por aspectos como estabilidade, sendo muito fácil então atrair talentos. Entretanto, os autores afirmam que a retenção desses profissionais não segue o mesmo ritmo.

Difini (2002) comenta algumas características da Administração Pública que podem influenciar na motivação e satisfação dos servidores, a saber, a carência de servidores especializados, alta rotatividade, falta de política de retenção de pessoal, cortes orçamentários, atrasos no recebimento de recursos, utilização de critérios políticos na escolha de dirigentes e permanência dos servidores desempenhando a mesma função por muitos anos.

Neste sentido, a retenção de pessoas no serviço público torna-se um desafio ainda maior se comparado ao setor privado, visto que é marcado por um contexto em que predominam, a desmotivação, bem como a ocorrência de baixos salários e a fragilidade na estrutura de carreiras, caracterizando um sistema de gestão de pessoas, em grande medida, incipiente. (OLIVEIRA et al., 2012)

Dentro deste contexto, entende-se ser necessário investir na motivação e satisfação do servidor. Klein e Mascarenhas (2016) afirmam que nas organizações é comum a preocupação com a satisfação do funcionário, bem como a evasão destes profissionais.

De acordo com Nodari, Dal Bó e Camargo (2010) a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho está sendo considerada fundamental nas organizações bem-sucedidas, isto pelo fato de que a produtividade e a satisfação de colaboradores no ambiente de trabalho têm sido evidenciadas como grande fator diferenciador da competitividade empresarial.

Neste sentido Klein e Mascarenhas (2016) comentam que a relação entre os fatores motivacionais ofertados e os níveis de retenção e satisfação de funcionários pode ser entendida por meio de estudos teóricos e empíricos. Os autores ainda afirmam que estudos clássicos indicam que, organizações onde os funcionários têm maior grau de satisfação, os índices de rotatividade são menores.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa é classificada como quantitativa (OLIVEIRA, 2011). A pesquisa quantitativa segundo Birochi (2015), envolve ações de gerar, coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatístico, ou seja, irá medir a realidade estudada. Silva e Menezes (2005) explicam este tipo de pesquisa requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas como percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

3.1 RETENÇÃO TOTAL E DOS DOIS ÚLTIMOS CONCURSOS EM 2018

Para o estudo da retenção atual, avaliou-se a retenção total e retenção dos dois últimos concursos a saber, 2004 e 2011, sendo os dados coletados na gerência de Recursos Humanos do Incaper.

O indicador “retenção total atual” aponta a porcentagem de agentes de pesquisa e Inovação em desenvolvimento Rural (pesquisadores) que deveriam estar retidos, nas vagas autorizadas pela lei complementar nº 697, de 31 de maio de 2013 (ESPÍRITO SANTO, 2013), e que efetivamente permanecem ativos no Incaper. O Universo de aplicação foi o quantitativo total de servidores do Incaper no ano de 2018 sendo que o critério de desdobramento foi para todo o Estado.

Fórmula de cálculo da retenção Total:

$$\text{Retenção Total em 2018 (\%)}: \frac{\Sigma \text{pesquisadores ativos no Incaper em 2018}}{\Sigma \text{pesquisadores previsto em lei}} \times 100$$

O indicador retenção de pesquisadores dos concursos de 2004 e 2011, aponta a porcentagem de pesquisadores, que deveriam estar retidos, nas vagas disponibilizadas nos concursos e que efetivamente permanecem ativos no Incaper. O Universo de aplicação foi o quantitativo de pesquisadores oriundos dos dois concursos do Incaper, no ano de 2018, sendo que o critério de desdobramento foi para todo o Estado.

$$\text{Retenção do concurso* (\%)}: \frac{\Sigma \text{pesquisadores ativos em 2018 que entraram no concurso em questão}}{\Sigma \text{pesquisadores que entraram no concurso}} \times 100$$

*Concurso de 2004 ou 2011

3.2 TEMPO MÉDIO DE PERMANENCIA NA INSTITUIÇÃO

Foi avaliado também o tempo médio de permanência no Incaper dos servidores que pediram exoneração, para os dois concursos. Utilizou-se para tal estudo a estatística descritiva. Freund e Simon (2000) explicam que a estatística descritiva trabalha com os dados de maneira a resumi-los ou descrevê-los, sem procurar inferir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados. Dentro da estatística descritiva, utilizou-se uma medida de posição, a saber, a Média

aritmética. Para Eugenio, Carvalho e Monteiro (2016), a média pode ser entendida como o ponto de equilíbrio entre os dados de uma distribuição, considerando os desvios dos valores.

Para tanto foi analisado, caso a caso o período referente a data de entrada e a data de exoneração destes servidores, em meses. Após os cálculos individuais, fez-se a média aritmética. cuja a fórmula é a seguinte:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

onde:

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n = n$ valores da variável tempo de permanência
 $n =$ número de indivíduos da amostra

3.3 PREVISÃO DE RETENÇÃO PARA 10 ANOS DOS DOIS ÚLTIMOS CONCURSOS

A previsão de servidores retidos dos dois concursos, 2004 e 2011 foi realizada utilizando o modelo de crescimento e decaimento exponencial (BOYCE; DIPRIMA, 2015), sendo que a quantidade de pesquisadores – $P(t)$ decresce em função do tempo - t conforme equação abaixo:

$$P(t) = P_0 \cdot e^{-k \cdot t}$$

Onde:

P_0 = quantidade inicial de pesquisadores de cada concurso

k = constante de proporcionalidade

3.4 NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS EXONERADOS

Uma das formas de obter dados para uma pesquisa é por meio de questionários. Neste sentido Zanella (2009), informa que o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas.

Os motivos ligados a satisfação dos servidores, foram determinados por um questionário aplicado aos últimos servidores que pediram exoneração. O questionário era semiaberto. De posse dos questionários, os mesmos foram tabulados e os dados analisados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 RETENÇÃO TOTAL E DOS DOIS ÚLTIMOS CONCURSOS EM 2018

Os resultados sobre os indicadores de retenção a saber, a total dos servidores em 2018, e a retenção em 2018 referente aos servidores dos concursos de 2004 e 2011, encontram-se na tabela 1.

Tabela 1- Retenção Total atual, Retenção atual dos concursos de 2004 e 2011, no ano 2018.

INDICADOR	Quadro de vagas	Ativos	PORCENTAGEM (%)
Retenção Total em 2018	100*	56	56,00
Retenção do concurso 2004, em 2018	14**	8	57,15
Retenção do concurso 2011, em 2018	41***	29	70,73

*Número de vagas referente a lei Complementar nº 697 de 31/05/2013 (ESPÍRITO SANTO, 2013). ** Número de vagas oferecidas no concurso de 2004. *** Número de vagas oferecidas no concurso de 2011. Fonte: Pesquisa dos autores.

A retenção total de pesquisadores (TABELA 1) no ano de 2018 levou em consideração a quantidade de 100 pesquisadores que deveriam estar retidos, nas vagas autorizadas pela lei complementar nº 697, de 31 de maio de 2013 (ESPÍRITO SANTO, 2013). Sendo assim, só 56 % de retidos, praticamente metade da quantidade tida necessária, uma situação muito delicada.

Em relação a retenção de pesquisadores do concurso de 2004, dos 14 que entraram apenas oito permaneceram na ativa em 2018 computando 57,15% de retenção. Do concurso de 2011 a retenção foi de 70,73% em 2018.

O concurso de 2011 teve maior retenção em relação ao concurso de 2004, provavelmente, pois é mais recente. Entretanto, é possível que com o tempo a retenção diminua a qualidade do serviço prestado do Incaper para a sociedade, se mantidas a política de gestão atual. Nesta lógica, Gomes, Xavier e Lemos (2015) esclarecem que o setor público é um sistema complexo que possui legislação e políticas onde é indispensável o aperfeiçoamento da gestão pública, visando um maior equilíbrio social, econômico e melhor desempenho das organizações públicas.

É importante lembrar que muitos pesquisadores irão de aposentar, além disso a situação pode ser ainda pior se houver mais evasão de mais pesquisadores, o que vem ocorrendo, tendo em vista que a disponibilidade de concursos de instituições federais é mais atraente para estes profissionais, devido aos salários mais altos. Neste sentido, Avaristo e Ubeda (2017) explanam que os profissionais com melhor capacitação, estão sempre em busca de crescer profissionalmente, fazendo novos concursos gerando a vacância do cargo antes ocupado.

4.2 TEMPO MÉDIO DE PERMANENCIA NA INSTITUIÇÃO

O tempo médio de permanência de pesquisadores na instituição tem-se reduzido, sendo motivo de preocupação (TABELA 2). A permanência de um empregado em uma organização depende da compreensão e do crédito individual de que as vantagens de ficar são maiores que as de sair (SANT'ANNA FILHO, 1979).

O tempo de permanência na instituição foi de 36 meses para os pesquisadores nomeados no concurso de 2004 e 18 meses para os do concurso de 2011.

Tabela 2- Tempo médio de permanência na instituição dos pesquisadores dos concursos de 2004 e 2011 do Incaper-2018.

CONCURSO	TEMPO MÉDIO NA INSTITUIÇÃO (meses)
2004	36
2011	18

Fonte: Pesquisa dos autores.

Observa-se que o tempo médio de permanência caiu 50%, comparando o primeiro com o segundo concurso. De acordo com Borges, Caumo e Pichler (2012), um tempo de permanência mais longo no emprego está associado a melhores condições de trabalho. Por sua

vez, uma elevada movimentação costuma estar ligada a um baixo investimento dos empregadores na formação dos seus trabalhadores e, a um compromisso ou relação frágil entre empregados e as empresas. Entretanto o tempo de permanência é afetado por flutuações sazonais, ciclos econômicos, bem como pela rotatividade.

Mesmo sendo afetado por flutuações sazonais, a redução do tempo médio de permanência reflete uma situação um tanto quanto delicada, indicando que provavelmente as condições de trabalho no Incaper pioraram com o tempo.

É importante enfatizar que a lei Complementar nº 697 de 31/05/2013 regula a pesquisa no Incaper não permite que os recém nomeados ao cargo de pesquisa se enquadrem em seu respectivo nível de formação, promovendo uma desvalorização da titulação, principalmente o doutorado, principal formação para atuação na pesquisa. Na lei supracitada, diz-se que o enquadramento se dá por titulação. Entretanto, os servidores do cargo de agente de pesquisa do Incaper não recebem garantias do enquadramento em seu maior nível de formação acadêmica, sendo necessário concorrer com outros servidores (seleção), limitados pelo orçamento para obter o devido enquadramento.

Nesta perspectiva, o pesquisador com doutorado ou mestrado, admitido em concurso público, não é enquadrado automaticamente no nível de sua formação, desmotivando a seguir a carreira dentro do Incaper. Associa-se a este fato a sensação de desvalorização profissional e por consequência a insatisfação. Brandão et al. (2014) estudando outros autores asseguram que, os recursos humanos devem ser conduzidos a buscar satisfações pessoais e cumprir objetivos organizacionais por meio da motivação no trabalho, estando o processo motivacional associado à produção de mudanças nos desejos pessoais e no ambiente, gerando uma força ativadora.

4.3 PREVISÃO DE RETENÇÃO PARA 10 ANOS DOS DOIS ÚLTIMOS CONCURSOS

A previsão de pesquisadores nos próximos anos, dos dois concursos, 2004 e 2011 estão apresentadas nas Tabelas 3 e 4, respectivamente.

Considerando que no primeiro concurso estudado, a saber, 2004, no tempo zero (em 2004) entraram 14 pesquisadores e que no tempo 14 anos (em 2018) permaneceram 8 pesquisadores, o modelo de decaimento exponencial utilizado foi:

$$P(X) = 14 \cdot e^{-0,039972556 \cdot t}$$

A expectativa que daqui a 10 anos, ou seja, no ano de 2028 (desconsiderando aposentadorias) que estejam ainda no Incaper de 5 a 6 pesquisadores dos 14 que entraram no concurso de 2004 (Tabela 3).

$$P(X) = 14 \cdot e^{-0,039972556 \cdot 24} = 5,36 \text{ pesquisadores}$$

Tabela 3- Previsão de retenção de pesquisadores nomeados do concurso de 2004 para os próximos 10 anos (2028).

Número de anos após o concurso	Ano	Número de pesquisados	Número de pesquisadores aproximado
15	2019	7,69	8
16	2020	7,39	7
17	2021	7,10	7
18	2022	6,82	7
19	2023	6,55	7
20	2024	6,29	6
21	2025	6,05	6
22	2026	5,81	6
23	2027	5,58	6
24	2028	5,36	5

Fonte: Pesquisa dos autores.

Considerando que no concurso de 2011, no tempo zero (em 2011), entraram 41 pesquisadores e que no tempo 7 anos (2018) permaneceram 29 pesquisadores, o modelo de decaimento exponencial utilizado foi:

$$P(X) = 41 \cdot e^{-0,049468034 \cdot t}$$

A expectativa que daqui a 10 anos, ou seja, no ano de 2028 (desconsiderando aposentadorias) que estejam ainda no Incaper de 17 a 18 pesquisadores dos 41 que entraram no concurso de 2011.

$$P(X) = 41 \cdot e^{-0,049468034 \cdot 24} = 17,68 \text{ pesquisadores}$$

Tabela 4- Previsão de retenção de pesquisadores nomeados do concurso de 2011 para os próximos 10 anos (2028).

Número de anos após o concurso	Ano	Número de pesquisados	Número de pesquisadores aproximado
8	2019	27,60	28
9	2020	26,27	26
10	2021	25,00	25
11	2022	23,79	24
12	2023	22,65	23
13	2024	21,55	22
14	2025	20,51	21
15	2026	19,52	20
16	2027	18,58	19
17	2028	17,68	18

Fonte: Pesquisa dos autores.

4.4 NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS EXONERADOS

Para compreender a o nível de satisfação e a percepção dos servidores exonerados em relação ao setor ao qual trabalhava, foi aplicado um questionário, cujo resultados encontram na Tabela 5.

Tabela 5- Avaliação da satisfação e percepção do setor de trabalho.

Pergunta		Porcentagem (%)
Quanto a limpeza	Limpo	100
	Sujo	0,00
Quanto a iluminação	Bem iluminado	75,00
	Mal iluminado	25,00
	Não iluminado	0,00
Quanto a organização	Organizado	87,50
	desorganizado	12,50
Quanto a temperatura ambiental	Normal	87,50
	Quente	0,00
	frio	12,50
Em relação a barulhos	Silencioso	75,00
	barulhento	25,00
Em relação ao ambiente	Harmonioso	75,00
	oprimido	25,00
Em relação ao espaço	Apertado	12,50
	Confortável	75,00
	Espaçoso	12,50
Relacionamento com colegas	Todos se davam bem	37,50
	Alguns se davam bem, outros não	62,50
	A maioria não se entendia bem	0,00
Relacionamento com chefe imediato	Bem	100
	mal	0,00

Fonte: Pesquisa dos autores.

De maneira geral o setor onde trabalhavam era visto com como agradável, em que todos consideravam limpo e tinham bom relacionamento com a chefia. Este bom relacionamento com a chefia é fundamental, Hardevick et al. (2016) asseveram que a chefia como função de liderança tem grande influência no rendimento de seus colaboradores, podendo influenciar todo o desenvolvimento e crescimento da organização. Em adição Malik et al. (2011) consideram que a liderança diligente auxíla a gerenciar o desempenho dos funcionários, aumenta o seu compromisso com a organização e direciona o comportamento dos trabalhadores para alcançar o sucesso da organização.

Para as outras características as avaliações de maneira geral foram boas, sendo que a maioria considerava o ambiente harmosioso (75%) e confortável (75%). Para Cover e Junqueira (2011), o ambiente de trabalho não se restringe apenas às paredes dos prédios onde os profissionais atuam, mas envolve o todo, ou seja, todo elemento influencia na vida laboral. Ressaltam que o ambiente pode ser caracterizado como a soma dos fatores que podem influenciar, tanto direta como indiretamente, o ser humano e seu desempenho no trabalho. Ainda afirmam que o ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais que atuem de maneira positiva sobre o corpo humano, sendo que a harmonia com o ambiente deve ser uma preocupação constante.

Santos e Bressan (2009) ainda comentam que para garantir condições apropriadas para o exercício das funções é necessário um ambiente favorável, sendo que as condições físicas mais importantes para o desempenho das atividades são temperatura, iluminação e ruído. Em **Revista Científica Intelletto** Venda Nova do Imigrante, ES, Brasil v.3, n.3, 2018 p.98-116

relação a estes fatores os respondentes afirmaram que o ambiente de trabalho tinha temperatura normal (87,5%), era bem iluminado (75%) e silencioso (75%).

O relacionamento com colegas também foi considerado razoável, em que a maioria (62,5%) dos servidores exonerados afirmaram que alguns se davam bem, e outros não. Apenas 37,5% afirmaram que todos se davam bem. Este fator é importante de ser considerado, segundo Marqueze e Moreno (2005) o relacionamento com os colegas é um dos aspectos que pode influenciar a satisfação no trabalho. Santos e Bressan (2009) explicam que é de extrema necessidade a ajuda mútua, o trabalho em equipe dentro de qualquer instituição.

Para avaliar a satisfação e percepção geral dos servidores exonerados em relação ao Incaper, foram efetuados os questionamentos na Tabela 4.

A tabela 6 nos mostra que o motivo de desligamento de 100% foi o fato de todos terem passado em concurso público federal, a saber, em Instituto ou Universidade Federal. Destes, todos tinham doutorado. Este fato é compreensível pois de acordo com Lordêlo e Verhine (2001) o ensino superior é um segmento que tradicionalmente valoriza a titulação nos planos de carreira das instituições. Outrossim, é importante salientar que no Incaper, há uma imensa desvalorização em relação ao pesquisador com título de doutorado, sendo que este ganha apenas 5% a mais do que o com título de mestre (ESPÍRITO SANTO, 2013).

Tabela 6 – Avaliação da satisfação e percepção Geral do Incaper pelo servidores exonerados. n=8

Pergunta		Porcentagem (%)
Motivo do desligamento	Ter passado em outro concurso	100
Nível escolar	Doutorado	100
	Mestrado	0,00
	Especialização	0,00
	Graduação	0,00
Recebeu informações e treinamento para execução de tarefas ao ingressar na instituição?	Sim	0,00
	Não	75,00
	Em partes	25,00
existia equipamentos e recursos para desempenho das funções em condições favoráveis?	sim	0,00
	não	12,50
	Mais ou menos	87,50
Sobre o valor do salário	Ótimo	0,00
	Bom	25,00
	Baixo	75,00
	Muito baixo	0,00
Se sentia motivado e útil no trabalho desempenhado?	Sim	0,00
	Não	37,50
	Mais ou menos	62,50
Como era a comunicação interna?	Boa	25,00
	Regular	62,50
	Ruim	12,50
Trabalharia no Incaper novamente?	Sim	37,50
	Não	37,50
	Talvez	25,00

Fonte: Pesquisa dos autores.

Em relação a questão se receberam informações e treinamento para execução de tarefas ao ingressar na instituição, 25% responderam que só em partes, e ainda 75% não receberam. Este fato é extremamente problemático para a instituição, pois os servidores não sabem como agir frente as situações que aparecem no dia a dia, gerando insegurança e desconforto para tomar decisões. Para Catafesta (2017), é preciso assegurar aos servidores instrumentos que assegure

um bom funcionamento pautado no agir ético. Nesta lógica, como terão um agir ético se não foi passado nem as informações de como executar as funções?

Sobre a existência de equipamentos e recursos para desempenho das funções, a maioria (87,5%) respondeu mais ou menos, ou seja, não havia todos os equipamentos e recursos necessários.

Sobre o valor do salário 75% afirmaram ser baixo. Klein e Mascarenhas (2016) afirmam que a evasão se relaciona com fatores ligados a remuneração, o que é confirmado por Carrara, Nunes e Sarsur (2014). Estes autores ainda afirmam que quando os empregados sentem que a remuneração é justa, a perspectiva de ganhar um pouco mais em outra organização normalmente não é suficiente para os atrair.

Além do salário baixo, quando o pesquisador é admitido no Incaper a Lei Complementar 697 (ESPÍRITO SANTO, 2013) impõe que o mesmo chegará no final de carreira com apenas 30% a mais do valor que recebia quando entrou, o que faz com que o servidor não tenha uma boa perspectiva de futuro, dificultando assim, a retenção.

Assim, com todas as informações supracitadas, é compreensível o fato do servidor não se sentir motivado (37,50 %) ou se sentir mais ou menos motivado (62,50%).

Em relação a comunicação interna, a maioria, 62,50% considerava que esta era regular. Segundo Douro et al. (2016) a comunicação é de extrema importância para as empresas, uma vez que a elaboração de um sistema de comunicação eficaz, influencia positivamente tanto no aumento da produção, quanto na motivação e entrosamento da equipe. Desta forma a instituição precisa repensar a forma como se faz a comunicação interna.

O último item questionado foi se trabalharia novamente no Incaper, 37,5% disseram não, outros 37,50% sim e 25 % talvez.

No final do questionário, havia uma questão aberta que permitia que falasse de pontos positivos e negativos do Incaper. Nesta questão algumas pessoas comentaram:

Pontos Positivos do Incaper:

“A busca da Integração pesquisa e ATER, as muitas possibilidades de pesquisa no Estado”

“Liberdade para atuar como pesquisador”

“Integração pesquisa X ATER e o ES possui um meio rural bem diversificado o que abre a possibilidade de se trabalhar com muitas coisas”

Pontos negativos do Incaper:

“Questão salarial e o não reconhecimento da titulação no ato da nomeação”

“Questão salarial e plano de carreira são péssimos”

“Corrigir urgentemente as deficiências salariais do cargo de pesquisador, implementar a avaliação por produtividade e fornecer a infraestrutura adequada para execução dos projetos de pesquisa”

Carrara, Nunes e Sarsur (2014) elucidam os comentários feitos na ocasião da exoneração, segundo os autores a carreira e a remuneração estão entre os fatores citados como os de maior impacto no processo de retenção. Entende-se, portanto, que será muito difícil melhorar a retenção no instituto, se o plano de carreira e a remuneração não ficarem atraentes.

Ainda nesta lógica, sem as melhorias supracitadas, não vai adiantar repor o quadro de pesquisadores via novo concurso, pois a medida que outros concursos que apresentarem melhores salários e planos de carreira aparecerem, certamente estes serão mais atraentes para os pesquisadores e o Instituto novamente não conseguirá reter os bons profissionais.

O Incaper tem a responsabilidade no desenvolvimento e na disponibilização de tecnologias para a agricultura familiar no ES. Assim, com a crescente evasão de pesquisadores, breve haverá deficiência no desenvolvimento de novas tecnologias pelo fato de que muitas áreas de pesquisas estão ficando descobertas.

5 CONCLUSÃO

O índice de retenção total foi de 56% em 2018, já a retenção dos concursos de 2004 e 2011 para 2018 foi de 57,15 % e 70,73% respectivamente.

O tempo médio de permanência dos pesquisadores na instituição caiu de 36 meses (concurso de 2004), para 18 meses (concurso de 2011).

As previsões de retenção pesquisadores dos concursos de 2004 e 2011 no ano de 2028, não considerando as aposentadorias, foram respectivamente, 5 e 18 pesquisadores.

Em relação ao nível de satisfação, a maioria considerou os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequados. Entretanto, quando o assunto foi o salário, a maioria considerou o valor baixo. Outro tema de importância foi a comunicação interna, considerada deficiente.

Portanto, é necessário e urgente que medidas administrativas e legais sejam tomadas visando melhorar o salário e plano de carreira de forma que paralise a evasão.

Igualmente é necessário novo concurso para repor a defasagem no quadro de pesquisadores. Entretanto, não adiantará ter concurso se não for corrigido o problema ligado ao reconhecimento de titulação no momento da admissão do servidor.

Faz-se necessário repor pessoal de campo que trabalham direto na condução dos experimentos.

Se medidas neste sentido não forem tomadas, a prestação de serviço do Incaper à sociedade será muito prejudicada.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. A. A importância da pesquisa para a formação e o desenvolvimento acadêmico. **Informação & Informação**, v. 1, n. 1, p. 18-21, jan./jun. 1996. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1615>>. Acesso em: 25 set. 2018

AVARISTO, J.A.C.; UBEDA, C.L. A retenção de talentos nas organizações públicas: o caso do campus boituva do Instituto Federal de São Paulo.4. Encontro Brasileiro de Administração Pública. João Pessoa, **Anais...**p.1-16, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Lourenco_Ubeda/publication/317290417_ANALISE_DOS_PRINCIPAIS_FATORES_DE_RETENCAO_DOS_SERVIDORES_TECNICOS-ADMINISTRATIVOS_DO_INSTITUTO_FEDERAL_DE_SAO_PAULO/links/59306d29a6fdcc89e7844a54/ANALISE-DOS-PRINCIPAIS-FATORES-DE-RETENCAO-DOS-SERVIDORES-TECNICOS-ADMINISTRATIVOS-DO-INSTITUTO-FEDERAL-DE-SAO-PAULO.pdf>. Acesso em 25 set. 2018.

BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de ciencias da administração/UFSC: CAPES: UAB, 2015. 134p. Disponível em:< <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145396/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GP%20-%20Metodologia%20de%20Estudo%20e%20de%20Pesquisa%20em%20Administracao.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018.

BORÉM, A.; MIRANDA, G.V. **Melhoramento de plantas**. 6.ed. Viçosa: UFV, 2013.

BORGES, B.K.; CAUMO, R.B.; PICHLER, W.A. Tempo de permanência no emprego: tendências na RMPA, no período 1993-2010. **Indic. Econ. FEE**, Porto Alegre, v. 39, n. 3, p. 7-18, 2012. Disponível em: <<https://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/viewFile/2635/3057>>. Acesso em 25 set. 2018.

BOYCE, W.E.; DIPRIMA, R.C. **Equações diferenciais elementares e problemas de valores de contorno**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. 1040p.

BRANDÃO, I.F. et al. Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. **Revista Eletrônica de Administração**, v.77, n.1, p.90-113, 2014. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/read/v20n1/a04v20n1.pdf> >. Acesso em: 02 out. 2018.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

CAMPANHOLA, C. Avanços na pesquisa agropecuária brasileira . **Revista USP**, v.64, 68-75, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i64p68-75> >. Acesso em: 22 set. 2018.

CARRARA, T.M.P.; NUNES, S.C.; SARSUR, A.M. FATORES DE RETENÇÃO, PERMANÊNCIA E DESLIGAMENTO DE TALENTOS E DE PERFORMERS. **Race**, Joaçaba, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014. Disponível em:< http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/3997/pdf_62>. Acesso em: 22 set.2018.

CASTRO, C.N. PESQUISA AGROPECUÁRIA PÚBLICA BRASILEIRA: HISTÓRICO E PERSPECTIVAS. **Boletim Regional, Urbano e Ambiental**, 15, Julho/Dezembro 2016. Disponível em:< http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7104/1/BRU_n15_Pesquisa.pdf >. Acesso em: 20 set. 2018.

CATAFESTA, K.C. Ética no serviço público federal: contexto e reflexões. **Holos**, ano 33, v. 01, p. 386-396, 2017. Disponível em:< <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5175>>. Acesso em 03 out. 2018.

CAUS, T. **Investimento em pesquisa garantiu aumento de qualidade, valor e exportação do mamão capixaba**. Incaper, 2017. Disponível em: <https://incaper.es.gov.br/Not%C3%ADcia/investimento-em-pesquisa-garantiu-aumento-de-qualidade-valor-e-exportacao-do-mamao-capixaba> . Acesso em: 22 set. 2018.

COELHO, R.C. **Estado, Governo e Mercado**.3.ed.rev. atual. Brasília: CAPES: UAB, 2014a.

COELHO, R.C. **O público e o privado na gestão pública**. 3.ed.rev. atual. Brasília: CAPES: UAB, 2014b.

COVER, B.; JUNQUEIRA, A.G.W. Satisfação com o trabalho: percepção dos funcionários de uma prefeitura municipal localizada no Vale do Taquari. **Revista destaques acadêmicos**, v3, n. 1, p.111-125, 2011.Disponível em:<

<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/217> >. Acesso em: 03 out. 2018.

DIFINI, C. D. R. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior**. 2002. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/1693>>. Acesso em: 20 set. 2018

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DOURO, T.D. et al. Influência da comunicação interna em atividades de empresa de pequeno porte: um estudo no município de Venda Nova do Imigrante-ES. **Revista Científica Intelletto**, v.1, n.2, p.1-9, 2016. Disponível em:< <http://faveni.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/1-INFLUENCIA-DA-COMUNICACAO-INTERNA-ISSN-v1n2-2016.pdf> >. Acesso em 03 out. 2018.

ESPÍRITO SANTO. **Lei complementar nº 697**, de 13 de maio de 2013. Vitória, ES. Disponível em:< https://seger.es.gov.br/Media/seger/Adm%20Indireta%20-%20Lei%20Carreiras/INCAPER_lc%20n%20697_2013_%20reorganiza%20cargos%20e%20carreiras%20incaper.pdf >. Acesso em: 28 set. 2018.

EUGENIO, R.S.; CARVALHO, L.M.T.L.; MONTEIRO, C.E.F.. Média aritmética em diferentes situações: identificando níveis de interpretação de estudantes do Ensino Fundamental. **Educ. Matem. Pesq.**, São Paulo, v.18, n.3, pp.1183-1201, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/emp/article/download/31479/21939>. Acesso em 28 set. 2018.

FERRÃO, R. G. et al. Café conilon: cultivares melhoradas sustentáveis. **Revista Incaper**, Vitória, ES: Incaper, v. 4, p. 78–83, p. 78-83, 2014.

FRANCO, F.V. et al. Remuneração estratégica na administração Pública. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 1, p.1-10, 2017. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/viewFile/31839/19692>>. Acesso em: 19 set. 2018.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

GIRARD, D. et al. RETENÇÃO DE TALENTOS NAS MAIORES INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA. 8. Congresso nacional de excelencia em gestão. Rio de Janeiro, **Anais...** p.1-20 , 2012. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/16008> >. Acesso em: 20 set.2018

GIRELLI, L.S. Incaper 60 anos: uma história de transformações e resultados para a agropecuária capixaba. **Incaper em Revista**, Vitória, v.7, n. 4, p. 112-118, 2016.

GOMES, C.F.S.;XAVIER,L.H.; LEMOS, Z. A Liderança e a retenção de servidores

na gestão pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v.5, n. 1, p.34-73, 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/download/23337/16811>>. Acesso em: 20 set.2018

HARDEVICK, P.H. et al. Características dos líderes em agroindústrias de Venda Nova do Imigrante, ES. **Revista Científica Intelletto**, v.1, n.2, p.56-69, 2016. Disponível em: <<http://faveni.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/5-lideres-v1-n2-2016.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA ASSISTENCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. **Balanco Social 2015 do Incaper**. 3. ed. Vitória, ES: Incaper, 2016. 68 p. (Incaper. Documentos, 244). Disponível em: <https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/item/2539/1/BRT-revista-balanco-social-2105.pdf>>. Acesso em 01 out. 2018.

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. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n.1, p.17-39, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122016000100017&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 01 out. 2018.

LORDÊLO, J.A.C.; VERHINE, R.E. O retorno do investimento em mestrado e doutorado para professores universitários: uma avaliação econômica da educação pós-graduada. **Estudos em Avaliação Educacional**, n. 24, p.165- 189, 2001. Disponível em: <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/viewFile/2205/2161>>. Acesso em: 04 out. 2018.

MALIK, M. A. et al. Managerial Skills and Organizational Learning in SMEs of Pakistan. **Indian Journal of Commerce & Management Studies**, v.2, n., p. 61-69, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Sana_Bhutto/publication/327796943_Indian_Journal_of_Commerce_Management_Studies_MANAGERIAL_SKILLS_AND_ORGANIZATIONAL_LEARNING_IN_SMES_OF_PAKISTAN_Indian_Journal_of_Commerce_Management_Studies/links/5ba4e362299bf13e6041ee7e/Indian-Journal-of-Commerce-Management-Studies-MANAGERIAL-SKILLS-AND-ORGANIZATIONAL-LEARNING-IN-SMES-OF-PAKISTAN-Indian-Journal-of-Commerce-Management-Studies.pdf>. Acesso em: 03 out. 2018.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C.; Satisfação no trabalho- uma breve revisão **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbso/v30n112/07.pdf>>. Acesso em: 03 out.2018.

MEDAUAR, O. Serviço público. **Revista Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v.189, p.100-113, 1992. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/45285>. Acesso em:21 set. 2018.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MUCCIOLI, C. et al. Pesquisa científica, inovação e desenvolvimento. **Arq. Bras. Oftalmol.**, v.70, n.3, p.383, 2007.

NODARI, C. H.; DAL BÓ, G.; CAMARGO, M. E. Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração da Unimep**, v.8, n.2, 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719799001>>. Acesso em: 21 set.2018.

NOGUEIRA JÚNIOR, A. Por um novo conceito de servidor público. **Revista Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, 229: 199-210, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/46438/45178>>. Acesso em: 11 set.2018.

OLIVEIRA, M.F. **Metodologia Científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão:UFG, 2011, 72p. Disponível em:<https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

OLIVEIRA, F. J.; ANDRADE, A. R. Irredutibilidade da remuneração de servidor público. **Revista de Direito Administrativo Contemporâneo**, v.26, set-out. 2016. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/RDAdmCont_n.26.03.PDF . >. Acesso em: 20 set. 2018.

OLIVEIRA, K.P. et al. Retenção de pessoas no setor público mineiro: O caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v.2, n.3, 2012. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/13757> >. Acesso em: 20 set. 2018.

PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos. **ETIC - Encontro de Iniciação Científica**, v.6, n.6, p. 1-22, 2010. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525/2049>>. Acesso em: 20 set. 2018.

SANT'ANNA FILHO, R. Comentários sobre a permanência dos empregados nas organizações. **Rev. adm. Empres**, São Paulo, v.19, n.3, 1979. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901979000300008 > Acesso em: 28 set. 2018.

SANTOS, J.S.; BRESSAN, I.C. Estudo da rotatividade no cargo de agente administrativo em uma prefeitura no norte do Paraná. **Diálogo e interação**, v.2,p.1-9, 2009. Disponível em: <http://www.faccrei.edu.br/wp-content/uploads/2016/10/diartigos26.pdf> . Acesso em: 03 out. 2018.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_3439.pdf >. Acesso em: 28 set. 2018.

VENTURA, J. A.; GIRELLI, L.S. Pesquisa Agropecuária: A trajetória do conhecimento científico no Espírito Santo. **Incaper em Revista**, Vitória, v.5, p. 6-33, 2014.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.**
Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :
UAB, 2009. 164p. Disponível em:<
<http://www2.unifap.br/clauidiomarcio/files/2015/12/LIVRO-Methodologia-de-Estudo-e-Pesquisa-em-Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf> >. Acesso em: 28 set. 2018.

Recebido para publicação: 23 de outubro de 2018.

Aprovado: 11 de dezembro de 2018