

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

AURYANE SANTOS BORGES

**DESLIGAMENTO ESPONTÂNEO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE
NA PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO**

Porto Alegre

2020

AURYANE SANTOS BORGES

**DESLIGAMENTO ESPONTÂNEO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE
NA PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO**

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como um dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

2020

**DESLIGAMENTO ESPONTÂNEO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE
NA PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO**

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como um dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Luciana Pazini Papi

Profa. Dra. Shalimar Gallon

Profa. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

Orientadora Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Dedico esse trabalho a todos os profissionais da área da saúde, em especial, aos que cuidaram do meu pai em seus piores dias, no decorrer de 2018, incluindo minha mãe e Rafael.

AGRADECIMENTOS

Talvez este seja o item mais sensível de toda esta escrita e, embora eu tenha certa afinidade com as palavras, tal habilidade não torna a etapa mais simples. São tantas as situações que julgo importantes e selecioná-las para eternizar neste espaço me parece, à primeira vista, desafiador, pois não devo esquecer de mencionar todos os que me ajudaram.

Então, começo por minha família, pelos ensinamentos e apoio incondicional dos meus pais. Aos professores com quem tive contato no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, e também da graduação na Escola de Administração, por suas contribuições, não apenas acadêmicas, mas também sobre a carreira. Incluo neste item as recomendações de leitura que me proporcionaram descobrir novos horizontes, as correções pontuais e as palavras de incentivo.

Agradeço à professora Sueli, que comentou sobre as possibilidades do Mestrado. À minha colega de trabalho e amiga Marize, grande incentivadora neste projeto. Ao Rafael, que é uma fonte de inspiração, tanto acadêmica quanto profissional de saúde. Agradeço à colega Daniela que, de forma muito solícita, ajudou a encontrar entrevistados. Agradeço ao Giovani, que me auxiliou a viabilizar este projeto de forma que a rotina de estudos pudesse acontecer sem prejuízo em meu trabalho.

Agradeço à minha maravilhosa orientadora, professora Angela, por sua palavra amiga e pela liberdade para construir este trabalho. Após cada reunião, saía mais motivada e, mesmo de modo não presencial, em tempos de pandemia, ela sempre se fez presente. Senti-me amparada do início ao fim desta caminhada. Aos professores Sidnei e Luciane. Aos colegas e bons amigos que conquistei nesta escola. Obrigada, sem dúvidas, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo ensino de qualidade e à Escola de Administração, especificamente, que me proporcionou uma formação qualificada, reconhecida e que me faz vislumbrar, cada vez mais, a carreira docente tamanha a admiração e respeito que sinto

*Como dizia Voltaire: “Resolvi ser feliz porque é melhor
para a saúde”.*

Caio Fernando Abreu

RESUMO

O desligamento é a etapa que finaliza o vínculo profissional do trabalhador a uma organização. Diferentemente da demissão, que pressupõe remover o indivíduo de seu emprego remunerado contra a sua vontade, o desligamento espontâneo faz referência à finalização de uma etapa dentro da organização que surge por iniciativa do indivíduo. O emprego público, em especial nos dias atuais, é bastante almejado por conta da estabilidade e salários acima da média de mercado. Contudo, tais atrativos nem sempre são suficientes para garantir a satisfação e permanência das pessoas na organização. Os motivos que levam ao desligamento espontâneo em organizações públicas podem ser distintos, mas é possível perceber certas afinidades quando ouvimos as histórias dos profissionais. Na área da saúde, mais especificamente, os motivos tendem a se aproximar. Neste sentido, é importante que as organizações públicas de saúde conheçam e analisem estes motivos, utilizem os dados para agir de modo estratégico por meio da área de Gestão de Pessoas. Esta dissertação teve como objetivo compreender de que modo o desligamento espontâneo do emprego público surge como alternativa na perspectiva de carreira do indivíduo da área da saúde. Para subsidiá-la, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa tendo como caminho metodológico a Entrevista em Profundidade. Foram entrevistadas 21 pessoas que se desligaram espontaneamente de organizações públicas de saúde. Dentre os principais motivos, identificou-se a falta de perspectiva para o crescimento profissional; insatisfação e/ou sofrimento no trabalho; influência familiar e a mudança na carreira. Foi identificado também que os dilemas do burocrata proteano de Silva et al. (2014) são muito perceptíveis, estando atrelados a uma vontade de mudar, de conhecer novos processos e mesmo de novos desafios profissionais. Contudo, impulsionados pelos motivos acima mencionados, o desligamento espontâneo ainda é tido como a última alternativa para os que se enquadram neste perfil. Por vezes, o desligamento busca apenas uma mudança de organização. Em outros casos, a mudança de setor ou na carreira com retorno para os bancos universitários.

Palavras-chave: Desligamento; Gestão de Pessoas; Organização Pública de Saúde.

ABSTRACT

Dismissal is the stage that ends the worker's professional bond with an organization. As much as he may return to the same organization later, the configurations and perceptions tend to be different. Unlike dismissal, which presupposes removing the individual from their paid employment against their will, spontaneous dismissal refers to the completion of a stage within the organization that arises at the individual's initiative. Public employment, especially nowadays, is highly desired because of the stability and wages above the market average; however, these attractions are not always sufficient to guarantee the satisfaction and permanence of people in the organization. The reasons that lead to spontaneous dismissal in public organizations can be different; however, it is possible to perceive certain affinities when we hear the stories of these professionals. In the health area, more specifically, these affinities tend to get closer. In this sense, public health organizations must know and analyze the reasons and use this data to act strategically through the People Management area. This dissertation aimed to understand how spontaneous dismissal from public employment emerges as an alternative from the perspective of the individual's career. In order to subsidize it, qualitative research was carried out, and the in-depth interview was used as a methodological approach. Twenty-one people who spontaneously disconnected from public health organizations were interviewed. Among the main reasons, the lack of perspective for professional growth was identified; dissatisfaction and / or suffering at work; family influence and career change. It was also identified that the dilemmas of bureaucratic protean are very noticeable, are associated with a desire to change, to know new processes and the same professional challenge. However, driven by the reasons described above, or spontaneous disconnection is still seen as the last alternative for those who fit this profile. Sometimes, the visa disconnection is just a change of organization, other times the sector and in some situations, a career with a return to university banks

Keywords: Dismissal; People Management; Public Healthcare

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Intersecções dos motivos relacionados aos desligamentos..... 63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Publicações de artigos nacionais sobre demissão e desligamento	20
Quadro 2 - Roteiro utilizado nas entrevistas.....	40
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados.....	42
Quadro 4 - Categorias relacionadas aos objetivos da pesquisa.....	45
Quadro 5 - Perfil dos Entrevistados por agrupamento.....	49
Quadro 6 - Motivos <i>versus</i> Tempo de Serviço na Organização de Saúde.....	52
Quadro 7 - Principais motivos para o desligamento.....	62
Quadro 8 - Situação atual de trabalho dos entrevistados.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
3 DESLIGAMENTO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CARREIRA	16
3.1 Demissão e desligamento espontâneo	16
3.1.1 Panorama das últimas pesquisas sobre demissão e desligamento no Brasil	19
3.2 Administração Pública no Brasil: desdobramentos para o trabalhador	26
3.3 Emprego público: carreira tradicional em mutação	32
3.4 A área da saúde e o contexto do profissional de saúde	35
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
4.1 Coleta de dados.....	39
4.2 Análise dos dados.....	45
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
5.1 “Entrei pensando numa coisa e depois tudo foi mudando”	47
5.2 “Todo mundo dizia que <i>tava ficando louca</i>, mas eu <i>tava decidida</i>”	51
5.2.1 Falta de perspectiva para crescimento profissional	52
5.2.2 Insatisfação e/ou sofrimento no trabalho.....	55
5.2.3 Influência familiar	58
5.2.4 Mudança na carreira	60
5.2.5 Síntese e análise dos motivos relacionados aos desligamentos	62
5.3 “Só me disseram a data que eu tinha que passar no RH”	64
5.4 Vida que segue	66
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	74

1 INTRODUÇÃO

Os entendimentos sobre carreira modificam-se com o passar das décadas, tanto em virtude das alterações sociais, como das alterações nas relações entre as organizações e os indivíduos, fazendo com que estes passem a considerar, por exemplo, questões sobre carreira para além das questões econômicas, refletindo sobre sentido do trabalho, propósito de vida, qualidade de vida, dentre outras. O próprio trabalho e as relações de trabalho vêm se modificando, assumindo novas configurações e tomando novos sentidos para os indivíduos, o que também não é diferente no setor público.

As transições que perpassam a administração pública nos últimos anos incitaram o surgimento de propostas de gestão pública que consigam conciliar e equilibrar não apenas os custos e a satisfação dos usuários, mas também se voltando para os resultados. Assim, observa-se uma tentativa de modernizar a gestão pública, sem se perder os pressupostos da ética e do bom atendimento da sociedade, que tomam configurações particulares no sistema brasileiro, como, tal como trazido na pesquisa realizada por Fernandes, Machado e Anschau (2009), a convivência com excesso de burocracia, reduzidas e precárias áreas físicas, falta de recursos materiais, dificuldades no gerenciamento de pessoas que acabam por ter uma sobrecarga de atividades assistenciais e administrativas, impactando objetivamente nos resultados.

Em um cenário de constantes modificações, também seria possível afirmar que as carreiras no setor público estão “apresentando desafios imprevisíveis para os indivíduos, organizações e sociedades” (BARUCH, REIS, 2015), que passam a ser constituir com base em novas práticas de manutenção e crescimento na organização e, em casos mais específicos, nos cenários de ameaças de privatização. Nesta concepção, percebe-se que se torna imprescindível a adaptação dos indivíduos a este novo contexto.

Para analisar as carreiras no serviço público, podemos recorrer às definições de Chanlat (1995) quando este traz a perspectiva das carreiras tradicionais, carreiras mais estáveis e que possibilitam uma progressão linear vertical, com ascensão a postos de maior responsabilidade na hierarquia a partir de um modelo que viabiliza ao indivíduo uma sequência de experiências em uma trajetória bem

definida e organizada, condizente com o que se observa no serviço público. O fator tempo de trabalho é, ainda, um dos principais requisitos para o crescimento na carreira, servindo de possível incentivo para que os indivíduos continuem vinculados à organização. No Brasil, embora vigore o sistema de carreira no setor público em que o trabalhador é selecionado para uma organização específica, o sistema de vagas é estruturado no modelo de cargos e suas descrições, legitimando a estrutura burocrática com pouco ou até nenhum estímulo ao desenvolvimento dos indivíduos (SALLES; NOGUEIRA, 2006), engessando a progressão de carreira, em termos verticais, bem como a mobilidade de cargos (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A estabilidade ao mesmo tempo que traz segurança, pode ter seu lado negativo, uma vez que pode desencadear um sentimento de estagnação, fazendo com que o indivíduo repense seus projetos de carreira. Todavia, nem sempre a mobilidade - remoção, neste caso - dentro da organização resolve o problema e o desligamento pode passar a ser considerado pelo indivíduo. Schirato (2000, p. 130) aponta que o acordo demissional funciona como "o último estágio da convivência organização-trabalhador", ocorrendo "pela aposentadoria, pedido de desligamento, por redução dos quadros, extinção de postos de trabalho, seja por dispensa com ou sem justa causa", para ele "o desenlace é fatal: se não morrer antes de ser desligado".

Este trabalho tem como proposta analisar o desligamento espontâneo em organizações públicas de saúde. Neste caso, a abordagem se constituiu a partir da ótica do indivíduo, ou seja, quer-se olhar para a história dos indivíduos que tomam essa decisão, entendendo suas razões e contexto. Entretanto, a construção, embora possa parecer estar situada em escolhas pessoais, pode auxiliar no entendimento de mudanças de carreira que possam estar acontecendo e de perspectivas no contexto atual de transformações do trabalho, além de entender se é possível relacionar essas saídas aos processos de satisfação ou sofrimento no trabalho em organizações públicas, trazendo contribuições para pensar a gestão de pessoas.

O desligamento espontâneo de cargo público participa das possibilidades de exoneração de cargo efetivo, que é caracterizada como ato administrativo de natureza não punitiva ocorrendo em situações de pedido ou de ofício, ou seja, quando não são satisfeitas condições de posse ou de estágio probatório (MEIRELLES, 2008). Assim, na perspectiva deste trabalho, conceituamos o desligamento como evento que pode ocorrer por diversas razões, tais como a

aposentadoria, a morte e o próprio desligamento espontâneo (CORDEIRO, 2002, p. 32), ao passo que a definição de demissão pressupõe o evento que remove o indivíduo de seu emprego remunerado contra a sua vontade (LATAACK; DOZIER, 1986; LATAACK; KINICKI; PRISSIA, 1995). Para tanto, assumimos a terminologia desligamento espontâneo, evento de análise deste trabalho, no contexto das organizações públicas.

Assim, a opção por utilizar o termo desligamento em detrimento do termo demissão ou exoneração se deu em virtude das opções que o indivíduo possui com relação ao término de sua carreira na organização, com o enfoque nesta perspectiva. O termo desligamento se liga mais à finalização de uma etapa dentro da organização, ao passo que a demissão inevitavelmente acaba por enfatizar a saída involuntária.

Surgem, então, neste cenário, algumas questões acerca dos indivíduos que pedem desligamento espontâneo no serviço público (especialmente para aqueles que escolhem outra trajetória fora do serviço público): o que inicialmente levou esses indivíduos a buscarem uma carreira pública? Num mundo de trabalho de maior instabilidade, de carreiras com diferentes significados, o que leva os indivíduos a optarem por abrir mão de uma carreira pública? Tentou ou lhe foram apresentadas outras alternativas? Quais as perspectivas e projetos existem para além do desligamento? Existem alguns indícios de padrão que possa ser considerado nestas saídas que possa servir como objeto de análise para as organizações públicas com o objetivo de reter os funcionários?

As pesquisas e publicações acadêmicas sobre o tema demissão demonstram-se escassos na área pública brasileira, tal como será evidenciado no item 3.1.1 desta pesquisa, que apresenta o levantamento bibliográfico detalhado sobre o tema. Quando existem artigos sobre o tema, em boa parte, remetem aos Programas de Demissão Voluntária, o que demonstra a relevância do estudo.

A partir das reflexões iniciais, é possível pensar que o desligamento espontâneo do emprego público pode se fazer presente quando o indivíduo decide se lançar novamente no mercado em busca de outros objetivos profissionais em função de algo que ali visualiza ou que não encontrou no serviço público. Tal fato pode estar relacionado com as transformações no contexto contemporâneo que acabam por transformar as noções de carreira, as mudanças e exigências no setor público, bem como a forma de fazer gestão de pessoas que poderia estar sendo

percebida como limitadora ao alcance dos objetivos individuais ou mesmo as possibilidades de carreira no setor público.

A partir destas indagações iniciais, formulou-se a questão de pesquisa norteadora deste trabalho que objetiva analisar **de que modo o desligamento espontâneo no emprego público surge como alternativa, considerando a perspectiva de carreira do indivíduo?**

Tomou-se como objetivo geral do estudo: analisar de que modo o desligamento espontâneo do emprego público surge como alternativa na perspectiva de carreira do indivíduo da área da saúde. E de modo específico: (a) identificar quem é o indivíduo que pede desligamento e o que o motivou a trabalhar no emprego público; (b) levantar os motivos que levaram o indivíduo ao desligamento espontâneo; (c) identificar se houve ou não alternativas dentro da organização pública antes do pedido de desligamento; e (d) conhecer quais as configurações tomadas nas carreiras desses indivíduos posterior aos desligamentos.

A escolha pelo contexto de organizações públicas da saúde se deu por conta da trajetória da autora que há mais de dez anos atua na área mencionada, tanto em organizações públicas quanto privadas. As organizações de saúde têm como objetivo a manutenção e o cuidado da vida de pessoas. No Brasil, as práticas na saúde são conduzidas com bases normativas bem definidas através dos códigos de ética, que norteiam o trabalho dos profissionais da saúde. Além disto, existe uma padronização que visa o atendimento das boas práticas hospitalares. Neste sentido, trabalhar com o bem maior, que é vida humana, resulta em peculiaridades que serão exploradas na sequência de apresentação desta pesquisa.

Estudar os desligamentos na área pública, no contexto da saúde, viabiliza a exploração de novos enfoques do processo de encerramento de um determinado ciclo na vida do trabalhador e, inclusive, como análise sobre as atuais práticas das organizações públicas, o que pode trazer contribuições interessantes para esse campo. Como campo pouco estudado, abrem-se possibilidades de exploração futura, já que reflete o atual processo de trabalho, a dinâmica do fazer gestão de pessoas e o contexto da administração pública.

Com vistas a atingir os objetivos acima mencionados, esta dissertação foi construída da seguinte forma: referencial teórico que versará sobre desligamento e desligamento espontâneo, panorama dos estudos sobre demissão, funcionalismo público no Brasil e os desdobramentos em gestão de pessoas, carreira,

desligamento, motivações e sofrimento, além da busca por um aprofundamento dos conceitos. Na sequência, será apresentado o percurso metodológico escolhido na busca por responder às questões de pesquisa, seguido das análises e achados.

3 DESLIGAMENTO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CARREIRA

De modo a favorecer o entendimento sobre o contexto de pesquisa, será agora abordada a questão do desligamento, os estudos sobre demissão e desligamento, os desafios da administração pública e a questão do prazer e sofrimento no trabalho.

3.1 Demissão e desligamento espontâneo

No Brasil, pode-se observar que os cortes de pessoal, ou as demissões, passaram por um período de crescimento a partir de 1990, tornando-se uma prática corriqueira (CALDAS, 2000). Com isso, embora grande parte das empresas adotem estratégias para "enxugar" o quadro de funcionários, evitando o *downsizing*, há diversas organizações que demitem diariamente pelos mais diferentes motivos, especialmente em contextos de crise econômica.

De acordo com a base de dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), do Ministério do Trabalho e Emprego, 1.245.027 pessoas foram demitidas no Brasil em abril de 2019. Neste sentido, faz-se necessário analisar tanto as razões quanto os efeitos do processo de desligamento, sob o ponto de vista da organização, bem como o posicionamento da área de Gestão de Pessoas, com relação ao trabalhador demitido e equipe remanescente. O desligamento, de modo geral, quando analisado na perspectiva das carreiras tradicionais em organizações privadas, constitui-se como certeza na vida dos trabalhadores, sendo entendido como o fechamento de um ciclo.

Schirato (2000) entende que o desligamento funciona como um último recurso que liga o elo trabalhador-organização, sendo este um processo inevitável, uma vez que sempre irá ocorrer, por diferentes razões e motivos, tais como a aposentadoria, a pedido do funcionário ou por interesse da organização. Milkovich e Boudreau (2000, p. 262) referem que os "desligamentos são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado" e a dispensa se configura pela "demissão decidida apenas pelo empregador".

Para Caldas (2000, 1991), a demissão é tida como “um evento significativo na vida das pessoas, removendo do indivíduo seu emprego remunerado contra sua vontade”. Segundo o autor, além das consequências econômicas, a demissão, de modo geral, tende a causar danos psicológicos no trabalhador, percebendo-a como traumática e dolorosa, inviabilizando o indivíduo de seguir em frente na organização, prejudicando o seu potencial.

Caldas (2000) refere que a demissão está simbolicamente associada ao fracasso e, muito embora algumas situações não sejam consequências do fracasso individual, mesmo assim elas geram insegurança na pessoa. Essa insegurança pode estar relacionada à articulação do trabalho com a identidade, na medida em que o sentimento de identidade é subjetivo, de unidade pessoal e de continuidade temporal (ERICKSON, 1994) e a ruptura do contrato de trabalho representa uma descontinuidade da ação planejada.

Avaliando os possíveis impactos sobre o indivíduo, podemos observar que, além do óbvio impacto financeiro, outros também podem ser percebidos. Talvez o segundo maior impacto seja a geração de insegurança que pode estar relacionada à articulação do trabalho com a identidade, na medida que o sentimento de identidade é subjetivo, de unidade pessoal e de continuidade temporal (ERICKSON, 1994) e a ruptura do contrato de trabalho representa uma descontinuidade da ação planejada. Um terceiro impacto possível e, por vezes menos perceptível, pode ocorrer no plano social. O afastamento do ambiente de trabalho e dos colegas, em especial aqueles de longa data, podem afetar negativamente o indivíduo demitido e os colegas remanescentes sendo frequentemente mencionado como um impacto negativo (SCHIRATO, 2000).

Na perspectiva da organização, devemos também elencar os impactos de uma demissão. Em um primeiro plano, pode haver sobrecarga de trabalho para os remanescentes, comprometendo o clima organizacional, as relações de trabalho e até mesmo a qualidade dos produtos (CALDAS, 2000). Outro conceito crucial que deve ser percebido pelas organizações é a rotatividade, que pode ser considerada um problema grave afetando tanto as finanças quanto os custos originados pela saída de um empregado, pois diversos são os motivos que elevam a rotatividade nas empresas.

Os motivos que levam um funcionário a pedir desligamento, ou seja, ao **desligamento espontâneo**, podem ser muito variados e influenciados por diversos

fatores (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008). Alguns deles podem ser controlados pela organização, como qualidade de vida no ambiente de trabalho, segurança e oportunidade de crescimento pessoal e profissional de seus empregados. Portanto, no intuito de diminuir a rotatividade e manter produtividade, qualidade da execução do serviço, empenho e dedicação, as organizações deveriam preocupar-se com a satisfação no trabalho, ou seja, as empresas precisam desenvolver ações de comprometimento entre empregado e organização, desenvolver planos que beneficiem seus funcionários, identificar suas insatisfações e minimizá-las, desenvolvendo métodos que aumentem a satisfação (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005). Isto pode ser feito com oferecimento de benefícios aos seus colaboradores, em forma de planos de saúde, assistência médica, visto que demonstra a preocupação com a saúde e bem-estar de seus funcionários (SCALCO, 2008).

A satisfação profissional faz referência a um estado emocional e é tida como um sentimento, resultado das condições do trabalho, ou seja, varia de acordo com as políticas adotadas dentro da organização, as quais podem influenciar positivamente quanto negativamente (VIEIRA, 2011). Segundo o autor, profissionais satisfeitos, além de se comprometerem mais com os projetos da empresa, reduzem o índice de rotatividade e absenteísmo.

A perspectiva pessoal também pode influenciar na decisão do indivíduo pedir desligamento e fatores como o índice de desemprego, responsabilidade familiar e interesse por outras empresas podem ser determinantes. Estes não são controláveis pela organização. O fator monetário (salário) pode também ser um determinante importante e muitos gestores pensam que o principal fator está no salário (VERGARA, 1991), porém, conforme exposto acima, muitas vezes o profissional busca reconhecimento tanto pessoal quanto profissional, e isso vale muito mais que dinheiro são fatores essenciais para a redução da rotatividade. Dessa forma, a implantação de novas políticas de recursos humanos que visam à melhoria do desenvolvimento da organização, precisa estar associada aos interesses dos colaboradores, visto que estes são fundamentais em qualquer tipo de empresa (CARMO, 2007). Oliveira (2006) afirma que é imprescindível a implementação de políticas de gestão de pessoas com o objetivo de atender e avaliar as necessidades atuais e futuras de seus empregados.

Entender a questão do desligamento espontâneo torna-se importante por levantar uma série de possibilidades, ligadas aos indivíduos e a própria organização,

bem como o contexto de relações. De modo a melhor entender os estudos já realizados sobre o tema, será apresentado o panorama das últimas pesquisas de desligamento no Brasil.

3.1.1 Panorama das últimas pesquisas sobre demissão e desligamento no Brasil

Pliopas e Tonelli (2007) enfatizam que a baixa ênfase das pesquisas sobre os processos de demissão, no âmbito da área de Gestão de Pessoas, está relacionada a um certo obscurantismo, uma vez que esta etapa é vista como uma prática de menor valor se comparada ao recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, por exemplo. Contudo, identificar os motivos que geram a demissão, bem como entender os impactos para o demitido e na equipe remanescente nem sempre é tarefa simples e por vezes apresenta fatores implícitos.

Foi realizada pesquisa no Portal de Periódicos da Capes, usando como termos de busca as palavras “demissão”, “demissional” e “desligamento” que estivessem expressas tanto nos títulos quanto nos resumos. Os filtros utilizados foram: artigo; publicações em português; Brasil. Os resultados foram triados, atrelando os achados diretamente ao tema da pesquisa, relacionados ao contexto “trabalho” ou “carreira”. Assim, 23 artigos publicados de 2014 a fevereiro de 2020 foram selecionados.

O Quadro 1 apresenta a identificação dos estudos relacionados, elencando o ano, título, autores. Dos achados, nenhum se relacionava diretamente com o tema proposto neste projeto - desligamento espontâneo em organizações públicas - sem que estivesse atrelado a um Plano de Demissão Voluntária (PDV) ou aposentadoria.

Quadro 1: Publicações de artigos nacionais sobre demissão e desligamento

Ano	Título	Autores
2014	Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público	Josélia Rita Da Silva, Moisés Balassiano, Alfredo Rodrigues Leite Da Silva.
2014	Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico	Lucia Barbosa de Oliveira, Shanna Rúbia Faria Silva Honório.
2014	O Processo Decisório de Demissão em uma Empresa de Auditoria	Raquel Karkle Beltrán, Karina de Déa Roglio, Gustavo Abib.
2014	Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados	Tiago Zardin Patias, Milton Luiz Wittmann, Bianca Bigolin Liszbinski, Aline Soares Balestreri, Camila Furlan Da Costa.
2014	Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers	Tânia Maria Paiva Carrara, Simone Costa Nunes, Amyra Moyzes Sarsur.
2014	Análise da atividade de consultoria com suporte na observação fílmica: o caso do filme Missão Demissão	Fabiana Pinto de Almeida Bizarria, Mônica Mota Tassigny, Romênia Régia de Freitas Almeida, Marcus Vinicius de Oliveira Brasil.
2015	Para além do fim do arco-íris: motivações e consequências da adesão ao plano de demissão voluntária	Ligia Oliveira-Silva, Jeanine Ângela Vieira, Adriana Cássia Ribeiro Baidek.
2015	Demissão de Gestores mais Velhos: Reestruturação ou Etarismo?	Marie Françoise M. W. M. Pereira, Darcy Mitiko Mori Hanashiro.
2015	Soluções Instantâneas e Padronizadas Utilizando a Gestão do Conhecimento: uma Abordagem Quanto às Formas de Demissão	Cleber Augusto Pereira, Neimar Sousa Pinto Pereira, Renato Pereira Monteiro.

2015	Identificação de perdas de conhecimento organizacional em Programa de Desligamentos Voluntários - PDVS: estudo de caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Kaiser Mark Vidal
2015	Estudo sobre o desligamento de executivos nas organizações	Sueli Aznar, Célia Plothow.
2016	Probabilidades de admissão e desligamento no mercado de trabalho brasileiro	Douglas Uemura Nunes, Naercio Aquino Menezes-Filho, Bruno Kawaoka Komatsu.
2016	Turnover no varejo: Estudo em uma rede supermercadista em Belo Horizonte – MG	Leonora de Pinho, Leandro Souza, Ester Eliane Jeunon, Da Cunha Duarte.
2016	Compreendendo o fenômeno da aposentadoria em uma perspectiva relacional: contribuições do pensamento sistêmico	Marcos Henrique Antunes, Carmen Leontina Ojeda Ocampo Moré, Daniela Ribeiro Schneider.
2016	Planos de Demissão Voluntária: reflexos sobre a relação indivíduo-trabalho	Natália Diógenes de Brito, Cássio Adriano Braz de Aquino.
2017	Análise do Processo de Demissão de Pessoal sob a Percepção de Gestores e Remanescentes	Jacinta Maria Grangeiro Carioca, Diego de Queiroz Machado, Joana D'Arc de Oliveira, Lúcia de Fátima Bezerra Maia.
2017	Demissão: precisamos falar sobre isso! Uma análise sob a perspectiva Organizacional	Laura Alves Scherer, Marcia Cristiane Vaclavik, Sérgio René Ochagavia Chagas, Angela Beatriz Busato Scheffer
2017	Transição de Carreira após a Demissão: uma Pesquisa com Trabalhadores na Maturidade	Eliana Cristina Motta da Silva Bourry, Lúcia Barbosa de Oliveira.
2018	Flexibilidade na gestão de recursos humanos: uma análise por opções reais	João Vítor Perufo, Luiz De Magalhães Ozório, Carlos De Lamare Bastian-Pinto, Samuel De Jesus Monteiro De Barros.

2018	Demissão: critérios importantes na tomada de decisão dos gestores	Fabricio Stocker, Eduardo Villar, Karina de Déa Roglio, Gustavo Abib.
2018	Rotatividade: percepção dos colaboradores sobre as causas de demissão voluntária	Keila Araújo de Lima, Gabrielle Silva Araújo, Antônio Roberto Xavier, Vitória Maria Serafim Da Silva.
2018	Prazer e sofrimento de trabalhadores na indústria metalúrgica em processo de demissão.	Aline Andrea Arpini, Álvaro Roberto Crespo Merlo.
2019	O processo de desligamento laboral: vivências narradas por casais aposentados	Marcos Henrique Antunes, Dulce Helena Penna Soares, Carmen Leontina Ojeda Ocampo Moré.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Podemos observar, com base no Quadro 1, que são poucos os estudos relacionados ao tema e, portanto, justificando a realização desta pesquisa. Assim, em um cenário de mudanças parece necessário e oportuno aprofundar a análise sobre os desligamentos em organizações públicas na ótica dos indivíduos, pois estas carreiras passam por readaptações juntamente com o contexto histórico e social.

Abaixo, seguem alguns resultados das pesquisas e trabalhos elencados no Quadro 1, com seus diferentes enfoques sobre demissão e desligamento que possuam algum tópico relevante a proposta deste projeto, tais como: desligamento espontâneo em organização privada; PDVs; sofrimento e relações de poder; percepção dos funcionários remanescentes; flexibilização; motivos que levam a demissão e um estudo sobre a ótica de carreiras proteanas no setor público.

No artigo “Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público”, de Silva et al. (2014) os autores analisam os processos pessoais de carreira dos servidores de nível superior no setor público, em face às diferentes perspectivas do contexto social atual. Neste trabalho, eles realizam um recorte qualitativo em que identificam a existência de características proteanas e mudanças de atitude a elas relacionadas, comumente associadas ao setor privado. Os

resultados também revelam o rompimento da lógica da construção de carreira do setor público, pois destacam que, de acordo com o grupo pesquisado, os servidores demonstram estar em busca de uma carreira sem fronteiras, vinculada às suas perspectivas individuais.

No artigo de Oliveira e Honório (2014), as autoras realizam pesquisa exploratória em uma grande empresa do ramo jornalístico com o objetivo de analisar os fatores de atração e também de desligamento espontâneo. Elas utilizam a fundamentação teórica com enfoque em carreiras e também em pesquisa geracional - geração Y, cujo grupo corresponde a 61% do total de desligamentos em 2011 na empresa pesquisada, sendo 57% destes por saída espontânea. Nas entrevistas com 17 ex-funcionários, identificaram que a incongruência entre os valores institucionais ditos e percebidos pelos jovens se apresentou como um dos fatores determinantes no processo do pedido de demissão, em especial, com relação à hierarquia verticalizada e ao processo decisório lento, além da dificuldade de mobilidade interna e a falta de desafios apresentados pelo trabalho.

Beltrán, Roglio e Abib (2014) identificaram que, em 2013, cerca de 1.750.000 trabalhadores foram demitidos mensalmente no Brasil, segundo os dados estratificados do CAGED. Com base nesta informação, buscaram compreender, no decorrer do artigo, como se dava o processo decisório de demissão. Os autores realizaram um estudo de caso único, utilizando como fonte uma multinacional do ramo de auditoria, cuja rotatividade (*turnover*) varia de 23 a 25% a cada ano. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa para identificar os critérios utilizados na tomada de decisão da demissão. Os referenciais teóricos do artigo se debruçam sobre o processo decisório e a demissão, especificamente. Para os autores, a identificação da necessidade de demissão não é algo simples tendo em vista que há uma série de variáveis no processo. Como conclusão do estudo, percebem que o fator preponderante para a decisão de demissão é a baixa performance do empregado, atrelada à falta de confiança no mesmo.

Na análise fílmica de Bizarria, Tassigny, Almeida e Brasil (2014), os autores realizaram um estudo observacional, em uma abordagem qualitativa, da narrativa “Missão Demissão”. Utilizam Dejours e Foucault para embasar o sofrimento e as relações de poder no trabalho. A problemática da exigência de alta performance e a falta de momentos de lazer dos empregados conferem tônica à trama. Tais situações repercutem em problemas físicos e emocionais nas personagens, que são

apresentadas no decorrer do enredo. A conclusão dos autores é de que, com base nos elementos do filme, é perceptível uma redução do espaço de subjetividade do trabalho, impactando no bem-estar do sujeito trabalhador, em detrimento do poder, lucratividade e das normativas organizacionais - Gestão de Pessoas, o que gera, inclusive, traumas profundos nos trabalhadores em um contexto real, em especial, no momento da demissão.

Oliveira-Silva, Vieira e Baidek (2015) analisam o contexto que envolve a adesão aos PDVs e também os possíveis impactos na carreira em decorrência dessa escolha. Os autores desenvolveram uma pesquisa exploratória qualitativa de profundidade com oito ex-funcionários de diferentes instituições que passaram pelo PDV. Como resultados, concluíram que o esgotamento psíquico e a falta de incentivo profissional no trabalho foram os principais motivos de adesão ao PDV. Os dados também demonstram que o planejamento dos indivíduos, após a saída da empresa, é extremamente importante para que o processo tenha êxito e, neste sentido, seria aconselhável contar com um orientador organizacional na elaboração e acompanhamento do PDV.

Na pesquisa efetivada por Carioca et al. (2017), os autores buscam analisar o processo de demissão com vistas para a percepção dos empregados remanescentes. Para tanto, foi aplicada metodologia de estudo de caso em uma organização com fortes ações de Responsabilidade Social. Os autores realizaram entrevistas semiestruturadas com os gestores e funcionários remanescentes nos processos de demissão. No artigo, os autores apresentam um quadro em que consta a participação da chefia, da área de Recursos Humanos e da área de Departamento de Pessoal, com suas atividades segmentadas dentro de um processo de demissão. Um dos entrevistados destacou que a área de Recursos Humanos possui papel fundamental acerca da utilização de entrevista de desligamento para contribuir com a reinserção do profissional no mercado de trabalho. A pesquisa também enfatiza a percepção de boa parte dos entrevistados com relação ao despreparo das chefias para lidar com a comunicação/abordagem da demissão. Neste sentido, os autores entendem que as demissões se constituem como um referencial para a identificação de condutas éticas sendo fundamental que a área de Gestão de Pessoas esteja atenta para estes processos com objetivo de primar pela justiça organizacional.

O artigo de Scherer, Vaclavik, Chagas e Scheffer (2017) articula análises das etapas do processo de demissão sob a perspectiva organizacional utilizando como recurso o filme “The Company Men” e o artigo “Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos”, de Pliopas e Tonelli (2007). A narrativa discorre sobre o cotidiano de um processo de demissão em massa (*downsizing*) ocorrido em uma companhia norte-americana de grande porte. Os autores sugerem o acréscimo de mais duas etapas, as quatro já propostas por Pliopas e Tonelli (2007), para compor o processo de demissão, sendo estas: alvo, números, critérios, comitê, auxílio e comunicação. Mais uma vez, a tônica deste trabalho repercute sobre dilemas éticos, além das disputas de poder que corroboram para que haja percalços na condução dos processos de demissão. Como resultado, as autoras discorrem sobre a importância de conhecer estas etapas e analisar de forma a evitar ou prevenir problemas no que tange às questões éticas, bem como analisar o papel da Gestão de Pessoas como intermediador/participante estratégico deste processo.

A flexibilidade gerencial de poder demitir empregados, mesmo sem justa causa, bem como suas vantagens e desvantagens fazem parte da abordagem das Teorias de Opções Reais de Myers (1977), utilizada no artigo de Perufo et al. (2018). Os autores buscam medir os efeitos da flexibilidade nas decisões do empregador, seja de contratar ou demitir, bem como de promover o desenvolvimento. Neste artigo, os autores entendem que os custos de demissão impactam na redução do valor do empregado para o empregador. Eles também destacam a possibilidade de investir em programas de desenvolvimento, levando em conta uma pós-graduação, restrita aos funcionários mais produtivos que pode aumentar o valor do empregado de forma significativa.

No artigo de Stocker et al. (2018), os autores investigam os critérios que os gestores utilizam para escolher quem será demitido, bem como os motivos. Assim, elencam sete critérios mais utilizados nas decisões de demissão, sendo eles: situação pessoal, confiança, compromisso, experiência profissional, relacionamento interpessoal, potencial de crescimento e histórico de desempenho. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa enviada por e-mail, com o retorno de 385 gestores. Posteriormente, os dados foram analisados com base no método de Análise Hierárquica do Processo. Os resultados demonstram que a falta de compromisso, o histórico de desempenho e a baixa confiança possuem maior

impacto na decisão de demissão. Os autores entendem que explicitar os critérios auxilia na ampliação do conhecimento sobre decisões de demissão, além de garantir mais transparência ao processo demissional.

Já no artigo de Antunes et al. (2019), os autores analisam as vivências relacionadas ao processo de desligamento na perspectiva de casais aposentados. O estudo aborda questões de família e reconfigurações laborais, ou projetos nesta etapa da vida de encerramento de ciclo. Trata-se de um estudo qualitativo, no qual participaram seis casais que se encontravam aposentados há, pelo menos, um ano.

Verificou-se que a temática das demissões coletivas é preponderante nos achados deste levantamento, em especial, estando atreladas às reestruturações organizacionais. Todavia, torna-se ainda necessário a exploração do fenômeno da demissão e do desligamento e de seus impactos quando ele acontece em nível individual. Nesse sentido, esta proposta de investigação parte desta lacuna de estudos e ressalta que o termo "demissão" será empregado no sentido da dispensa do empregado pelo empregador.

Apesar de toda essa importância, o que se observa é que os estudos sobre demissão ainda têm espaço e merecem atenção como, por exemplo, pesquisas que envolvam a possibilidade de graus variados de impacto no indivíduo, relacionados às variáveis como significados, tempo de trabalho e gênero e contexto público.

Feita a exposição dos trabalhos levantados, observa-se uma lacuna referente aos desligamentos espontâneos em organizações públicas, seus desfechos para o indivíduo sobre a perspectiva de carreira, assim como outros desdobramentos possíveis, o que justifica a necessidade de explorar este tema para compreender o desfecho ou encerramento das atividades laborais em uma organização pública.

3.2 Administração Pública no Brasil: desdobramentos para o trabalhador

A instituição do Departamento Administrativo do Setor Público - DASP, previsto na constituição de 1937, e inaugurado em julho de 1938, introduziu uma nova perspectiva de administração pública no Brasil, orientada pelos princípios do tipo ideal de burocracia de Weber, em que predominem a impessoalidade, profissionalismo, formalismo, planos de carreira e hierarquias funcionais. Assim, o DASP emergiu na história da administração pública brasileira como a estrutura-chave para a constituição de uma burocracia profissional.

O órgão assumiu a responsabilidade pela realização dos concursos públicos, além da supervisão dos processos de gestão de pessoal, promoções, treinamentos, capacitações, transferências e medidas disciplinares (GEDDES, 1990, p. 222; SIEGEL, 1966, p. 48). Contudo, o fantasma do clientelismo ainda pairava neste contexto, mais evidentemente na distribuição de cargos públicos, agindo entre a dualidade patronal e a burocracia tecnocrata.

Com este modelo de estrutura institucionalizada, o modelo de Vargas ultrapassou suas funções clássicas do Estado, desdobrando-se na produção de políticas públicas com o foco no desenvolvimento. Loureiro, Abrucio e Pacheco (2010) afirmam que o modelo varguista, sinteticamente, instituiu uma burocracia voltada ao desenvolvimento, ligada ao mérito e ao universalismo, sendo a primeira capaz de produzir políticas públicas em maior escala. Quando os autores mencionam que o Brasil passou por um processo de “modernização pelo alto”, originou-se de um legado institucional e cultural influenciado pela história imperial, cuja construção de uma burocracia procurava se posicionar frente à elite política e econômica da época, com o objetivo de evitar que houvesse maior controle público sobre ela.

Das premissas principais da leitura, sobressai a análise do caso brasileiro em que, ao longo da história, podemos salientar as duas formas em que política e burocracia se relacionam. A primeira, por meio da patronagem, muito em virtude de uma cultura imperialista da realeza, depois ao coronelismo. A segunda, valendo-se de burocracia insulada e tecnocrática. Este dualismo, para os autores, tende a vislumbrar muita dificuldade, o que eles chamam de “horizonte democrática” para o inter-relacionamento entre políticos e burocratas.

Lustosa da Costa (2018) observa que, no período de Estado patrimonial, a escolha para as funções públicas era realizada com base na confiança pessoal, desconsiderando as capacidades dos candidatos e, por consequência, ignorando os princípios de objetividade e a impessoalidade que fundamentam a burocracia, gerando impacto nos processos de gestão de pessoas. Entretanto, o autor afirma que a história do Estado brasileiro não inicia na Era Vargas, mas sim com a chegada da família real em 1808, uma vez que são assumidas as funções de metrópole e, conseqüentemente, de Estado nacional no Brasil.

Outra observação importante sobre o contexto nacional feita por Lustosa da Costa é a de que estágios do desenvolvimento da administração pública brasileira

não foram constituídos com base nos tipos ideais weberianos, mas sim com base no contexto histórico nacional e internacional, em especial na década de 30, momento da grande depressão econômica. Guerreiro Ramos (1984) destaca que o interesse público e o controle passam a determinar este período denominado como administração burocrática que se estendeu até 1945. Neste ínterim, o Estado fomentou sua indústria de base intervencionista.

Já em meados dos anos 50 e 60, a lógica era a de que os Estados deveriam proporcionar os ajustes estruturais (EVANS, 1993). Importante ressaltar que, para o autor, no mesmo período, o Brasil estava em um cenário cujas mudanças internacionais impactam nos processos de administração pública, tanto demográficas, além da crise fiscal, do mundo do trabalho e do capitalismo, com base na metodologia fordista, com foco produção e acumulação. Posteriormente, nos anos 70 e 80, a tendência neoliberal enfatiza a fragilidade da centralização do Estado enquanto responsável pelo estado de bem-estar social e preconiza a ideia de Estado mínimo, enxugando processos e departamentos (MELO; COSTA, 1996).

Bresser-Pereira (2003) profere que as funções econômicas do Estado aumentaram com o passar do tempo e, com isso, houve a necessidade de utilizar técnicas da iniciativa privada, assumindo a postura de uma administração pública com enfoque gerencial. Para o autor, na década de 90, o Estado orientou suas práticas com objetivo de atender às demandas públicas de modo mais eficiente, descentralizando controles e diminuindo a hierarquia. As modificações ocorridas neste período ficaram conhecidas como Reforma do Estado. Nesta perspectiva, inclusive, os cidadãos que utilizam os serviços públicos passam a ser vistos como clientes.

A partir de processos de modernização e de redemocratização, marcados por mudanças tanto na administração pública quanto nas instituições políticas, viabilizou-se oportunidades de avaliar o modelo dicotômico de gestão precedente. Bresser Pereira, durante o governo FHC, recorreu a diversas técnicas oriundas do modelo de gestão privado, implementando-as na administração pública, tais como gestão de desempenho, foco em resultados e prazos, com discurso de que o objetivo é trabalhar de maneira mais eficaz, mais eficiente e resolutiva.

Assim, trabalha-se com a premissa de que administração pública de modelo gerencial surgiu como uma resposta à crise do Estado e à insatisfação com relação à administração pública burocrática, com objetivo de controlar a crise fiscal e melhor

utilização de recursos (PEREIRA, 1998). Ana Paula Paes de Paula (2011) ratifica em seu livro que as ideias do setor privado tiveram ênfase na administração pública, em meados dos anos 90, uma vez que na gestão pública foi incorporando o movimento gerencialista e a cultura do *management*. No entanto, a autora faz ressalvas com relação às motivações deste movimento:

Os elementos que reforçam o movimento gerencialista: a crítica das organizações burocráticas, a disseminação da cultura do *management* e os “modismos gerenciais”. Ao compararmos os princípios do movimento “reinventando o governo” e as recomendações neoconservadoras, identificamos o mesmo conjunto de ideias e práticas, mas recodificadas na linguagem gerencialista. Verificamos então que o gerencialismo contribuiu para esvaziar as práticas neoconservadoras de sua substância política original, pois atribuiu às medidas de reforma um verniz de eficiência e de significados aparentemente progressistas como excelência, renovação, modernização e empreendedorismo (PAES DE PAULA, 2011, p. 53).

Com a busca por modernização e eficiência nos processos, Osborne e Gaebler (1994) defendem o viés de que as organizações públicas necessitam, cada vez mais, ter flexibilidade e disponibilidade para novas práticas de gestão, valendo-se de mecanismos diversos e menos burocráticos, com intuito de atender às demandas de forma mais criativa e eficaz. Sob o ponto de vista de gestão de pessoas, Secchi, (2009) fala em Administração Pública Gerencial e/ou Governo Empreendedor, mencionando que uma reforma na administração pública ocorre quando esta muda progressivamente suas práticas de gestão, além de seu modelo de relacionamento e seu discurso. O autor ainda menciona que, além de analisar o predomínio ou declínio de modelos organizacionais, é imprescindível pensar em um processo cumulativo de mudanças, unindo práticas e valores que tendem a reverberar na organização e sociedade.

Partindo do pressuposto de superar as dificuldades de gestão relativas ao gerenciamento de processos e pessoas, foram implementadas mudanças e reformas na administração pública nacional (REZENDE, 2004). Nessa ótica, práticas da área de gestão de pessoas em organizações públicas no Brasil têm sofrido transformações, em cada período histórico, com tendência para um modelo neoliberal em que as ações dos funcionários públicos estejam orientadas pela excelência.

Os vieses que permeiam esses processos precisam ser mais bem analisados. Um bom exercício de reflexão pode ser atrelado à descrição da história da

administração brasileira sob a ótica de Castor e José (1998). Eles definem os vieses que permeiam a administração pública como uma batalha entre duas forças antagônicas. A primeira delas é representada pela burocracia caracterizada por ser formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e adversa às tentativas periódicas de modernização do aparelho do Estado, aliada aos interesses econômicos conservadores, embora politicamente influentes. A segunda força, que antagoniza essa primeira, é formada pelas correntes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais. A burocracia tem como objetivo manter o *status quo* e, a partir dele, perpetuar seu controle por meio da racionalidade. Por sua vez, as forças modernizantes exigem novas tarefas do Estado, em especial aquelas relacionadas à ampliação da carteira de serviços de infraestrutura econômica e social.

Castor e José (1998) fazem uma ressalva importante quanto à elevada autonomia operacional das organizações públicas. Eles observam que, sem uma mudança da cultura organizacional, as organizações públicas estariam passíveis de incorrer do exercício duvidoso de cargo público e de improbidades administrativas, retornando a uma problemática relacionada aos privilégios corporativistas e às práticas de clientelismo vistas em períodos anteriores. Neste sentido, dentre as principais demandas das organizações públicas, a transformação da cultura imposta a elas se faz fundamental, desde o processo de trabalho até a entrega do serviço à sociedade. Guimarães (2000) também defende a importância da nova cultura de gestão no setor público, uma vez que “o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”.

Entretanto, há os que mencionam que a questão da estrutura se sobressai. Na pesquisa realizada por Fernandes, Machado e Anschau (2009) com 29 gestores de unidades de saúde no Rio Grande do Sul, percebe-se que os problemas de estrutura tendem a ser preponderantes preocupações no serviço público. Os achados corroboram com a perspectiva de que a deficiência na infraestrutura impacta diretamente no bom andamento questões organizacionais. Segundo os autores, a problemática do gerenciamento de materiais e medicamentos gera grande preocupação, uma vez que há uma contínua restrição de orçamentos, sendo necessário racionar materiais e insumos essenciais. Os autores apontam ainda que

é necessário o aprimoramento dos sistemas tecnológicos de gestão de recursos para garantir a assistência contínua de qualidade e menor custo sem interrupções, em especial na área da saúde.

Gaulejac (2007) aponta que os **funcionários públicos** passam a se submeter a uma ideologia gerencialista que estaria transfigurando o social, o que implica em contradições cada vez mais profundas de propósito do trabalho público. Nesta ótica, prima-se pela celeridade dos processos, em detrimento das relações de trabalho enaltecendo o determinismo econômico. O autor salienta que tais fatores estão presentes na ideologia gerencialista, bem como a centralidade do trabalho na vida do indivíduo. Paes de Paula (2011) ressalta este ponto, uma vez que descreve, a partir do modelo gerencialista no setor público, o que se espera do servidor e sobre o que estas expectativas se alicerçam:

Por se basear na dinâmica administrativa do setor privado e visando acelerar o processo decisório e a eficiência administrativa, a nova Administração pública adotou os seguintes pressupostos de gestão: os burocratas devem possuir poder discricionário para tomada de decisão, e a performance dos burocratas deve ser avaliada depois que as decisões são tomadas. Em outras palavras, a nova administração pública se funda em *rule-based, process driven*, ou seja, é guiada por regras elaboradas durante o processo de tomada de decisão. Argumenta-se que essa abordagem pode resultar em uma maior eficiência técnica, além de estimular o senso de responsabilidade dos administradores, visões que também são sustentadas pelos conceitos gerencialistas de *empowerment* e *accountability* (PAES DE PAULA, 2011, p. 86).

Em outra perspectiva, Carbone (2000) ressalta que a história da administração pública no Brasil ainda é bastante recente e, por isso, seria estabelecida a partir de uma sistemática particular de funcionamento, cujos trabalhadores necessitam possuir, imprescindivelmente, habilidades diplomáticas em suas relações de trabalho. O autor aponta que as relações de estima e os jogos de influência são os verdadeiros indicadores de poder nas organizações públicas brasileiras. Tal afirmação se estabelece como um paradigma, uma vez que, ao pensarmos em administração pública, independente da ideologia da direção das organizações ou do governo atual, o cumprimento dos aspectos legais e as condições de trabalho são determinantes na qualidade e na eficiência dos serviços prestados.

Em meio a um cenário de transformações constantes do mundo contemporâneo, ainda se faz pertinente a observação de Bresser-Pereira (1996),

quando o autor apontava como ameaça, tanto para o servidor público quanto para a sociedade, a crescente transformação dos serviços não exclusivos de Estado em propriedade pública não estatal. O mesmo pode ser pensado acerca das privatizações ocorridas ao longo deste último ano e das que ainda estão por vir. O autor mostra que os servidores públicos estão figurando como uma categoria em extinção. Basta observar que a contratação de novos servidores já se estabelece também pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho, cujos controles dos recursos públicos postos à disposição da sociedade são realizados por meio de contratos de gestão que, por vezes, não vigoram ou atendem os mesmos objetivos do bem público, fragilizando ainda mais a gestão pública.

Diante desse cenário de mudanças, observa-se também impactos na **carreira** dos indivíduos, conforme aponta o já mencionado estudo de Silva et al. (2014), que revela que alguns funcionários públicos vêm rompendo barreiras quanto às alternativas que estejam em conformidade com seus valores e necessidades pessoais, em um movimento que foi intitulado de carreira do burocrata proteano. Ou seja, mesmo dentro das organizações públicas, em que se estabelecem as premissas de carreira tradicional, alguns indivíduos vêm adotando uma postura de trabalho reconhecida como transacional, com base em Hall & Moss (1998), em que estes se tornam responsáveis pela construção e consolidação de suas carreiras, independente da organização.

Desse modo, em um contexto de mudanças rumando para uma postura gerencialista, de cunho mais liberal, de contradições, tal como menciona Gaulejac (2007), de uma categoria em extinção, como afirma Bresser-Pereira (1996), com mudanças na forma de conceber as carreiras e adotando uma maior autogestão de suas carreiras com vistas a uma maior adaptabilidade, como descrevem Silva et al. (2014), cabe desenvolver de modo mais aprofundado a já citada questão das mudanças nas carreiras no contexto atual.

3.3 Emprego público: carreira tradicional em mutação

No Brasil, o emprego público compreende alguns posicionamentos contraditórios. Se por um lado estar em um emprego público ainda é tido como sinônimo de relevância social e mesmo estabilidade no emprego, por outro, surgem apontamentos relacionados à ineficiência dessas organizações e estagnação de

carreira. Na Constituição Federal em vigor, nos Arts. 37 a 41 que tratam “Da Administração Pública”, é utilizada a expressão servidor público civil para referir os que exercem cargo, função ou emprego público não militar. Por isso, neste trabalho serão referenciadas as palavras funcionário e servidor público.

O setor público brasileiro é alicerçado com uma regulamentação bastante rígida e também se vale de mecanismos burocráticos, porém tentativas de modernização nos processos têm surgido. Para Carvalho (1997), é possível observar algumas mudanças no papel do Estado nas últimas décadas, passando da concepção do papel do provedor para o de um Estado concorrencial. Ou seja, fazendo com que os processos de trabalho na área pública visem agilidade e resultado, inclusive.

Chanlat (2002) destaca que são notáveis as mudanças de processos e organização do trabalho na administração pública, no que tange ao gerencialismo, apontando preocupação com a premissa relacionada à ética do bem comum. Segundo ele, apesar das críticas sobre os antigos modelos de administração pública de inspiração weberiana, a organização burocrática do trabalho precisa se apoiar na ética do bem comum. Em uma administração pública gerencialista, o autor mostra o risco de que os funcionários busquem cada vez mais atender às exigências da chefia imediata, voltados aos valores mercantis. Além disso, reforça a preocupação de que os funcionários públicos vejam a sociedade apenas como um cliente a ser atendido em detrimento da imparcialidade e o tratamento igualitário, que sempre foram referência na prestação de serviços públicos (CHANLAT, 2002, p. 6).

Nesta ótica, com relação às mudanças gerencialistas, pode-se pensar em novos ajustamentos na carreira dos funcionários públicos. Com relação à carreira, é importante destacar que a palavra carreira em si, ou *carraria*, do latim, significa um caminho ou um percurso a ser percorrido (GUNZ; PEIPERL, 2007, p. 3). Assim, questionamos se novos modelos e perspectivas começam a ser desbravadas pelos funcionários públicos? Os funcionários do setor privado, em uma perspectiva de carreira proteana, cada vez mais firmam contratos de trabalho transacionais com as organizações, todavia, o setor público ainda não se vale da mesma lógica para manutenção de seu quadro de pessoal de forma tradicional (ARTHUR, 1994, SILVA et al., 2014).

A carreira organizacional tradicional se caracterizava por uma configuração de emprego amparada na permanência em empresas estáveis, e foi dominante até

meados dos anos 80. A expectativa das pessoas era trabalhar em uma mesma organização durante boa parte de sua vida, ou até toda a vida, havendo a possibilidade de ascensão de cargos dentro de uma rígida hierarquia organizacional. E, nesse sentido, crescer na hierarquia representaria um ideal de sucesso (ARTHUR, 1994; BARUCH 2004), apontamentos que enquadram o serviço público. Nessa visão, a empresa era responsável pela carreira dos indivíduos, relação que baseia num contrato de trabalho relacional (conforme definição de Martins, 2006), contrato que refletiria as expectativas do empregador para com a dedicação e entregas do empregado, em um contexto de estabilidade (SILVA et al., 2004).

A predominância deste modelo de carreira, no entanto, começou a desvanecer a partir deste período e dar lugar a novas configurações, construídas em um cenário econômico onde a estabilidade das grandes organizações já não podia mais ser garantida (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Em organizações públicas, então, podemos observar este cenário de maior estabilidade, embora agora estejam envoltas em outros desafios.

Na contemporaneidade, o discurso passa a ser em torno da demanda por autodesenvolvimento, autogerenciamento, maior mobilidade, buscando o desenvolvimento da empregabilidade de cada um. McQuaid e Lindsay (2005, p. 200) entendem que empregabilidade “é a posse por um indivíduo das qualidades e competências necessárias para satisfazer as necessidades em mudança de empregados e clientes e, assim, ajudar a realizar as suas aspirações e potencial no trabalho”. Eles destacam que a empregabilidade depende não apenas das características e competências individuais, mas também do contexto em que o sujeito está: “A empregabilidade depende dos conhecimentos, aptidões e atitudes individuais, e da forma como o indivíduo as utiliza e apresenta aos empregadores e do contexto (...) no qual eles procuram trabalhar” (McQUAID; LINDSAY, 2005, p. 200). Almeida (2007) reitera que, no cenário atual, a empregabilidade depende de toda a conjuntura que caracteriza o mercado de trabalho, estando diretamente ligada às questões econômicas, e o seu acesso está condicionado com tais características.

Na mesma perspectiva, Suarez e Tomei (2007) afirmam que os termos do contrato transacional podem ser exemplificados pela máxima “Um dia justo de trabalho, por um dia justo de salário”. Suarez e Tomei (2007) também indicam que a nova lógica de mercado ocorre a partir da ruptura do contrato tradicional de trabalho e, assim, a reciprocidade e comprometimento de longo prazo, bem como as práticas

de promoção e desenvolvimento do funcionário passam a não ser mais o ponto crucial desta relação. No mesmo trabalho, as autoras reforçam a ideia de que as organizações e os trabalhadores, atualmente, optam cada vez mais por estabelecer relações de curto prazo e com menor nível de comprometimento. Neste sentido, houve algumas rupturas nos jogos de poder que ocorrem no mercado de trabalho “as empresas tiveram maior poder à época dos *downsizings*, quando a oferta de empregos estava escassa. Por outro lado, alguns funcionários passaram a ter maior poder de barganha na medida em que as suas habilidades tornaram-se mais importantes, raras e disputadas” (CAPELLI 1999 apud SUAREZ; TOMEI, 2007).

Silva et al. (2014) procuraram verificar como são construídos os processos pessoais de carreira de servidores com carreiras técnicas de nível superior no setor público, frente às diferentes perspectivas de carreiras articuladas no contexto social contemporâneo. Os autores destacam que os profissionais vêm rompendo cada vez mais a lógica da organização em que trabalham, estendendo suas perspectivas em busca de uma carreira sem fronteiras, vinculada às suas perspectivas pessoais.

Silva et al. (2014) identificaram traços do que intitulam como carreira proteana (baseada em Hall; Moss, 1998, em referência a Proteu, visto que a mitologia da Grécia Antiga poderia ser adaptada e modificada conforme seu interesse), carreiras moldadas com base nos interesses dos indivíduos e seus contextos. Verificaram que os servidores públicos estariam construindo suas perspectivas de carreira independentemente da estrutura organizacional à qual pertencem, com maior autonomia em relação a suas carreiras, sinalizando mudanças de atitude em relação às carreiras comumente associadas na literatura ao setor privado. Em alguns casos, servidores optaram pela ida ao contexto privado, utilizando contatos que tinham no setor público, oriundos de vínculos pregressos.

3.4 A área da saúde e o contexto do profissional de saúde

O Sistema Único de Saúde - SUS foi criado a partir da Constituição Federal de 1988, sendo regulamentado pelas Leis Orgânicas da Saúde nº 8.080 e nº 8.142, em 1990. Tais políticas foram adotadas com objetivo de oferecer serviços de saúde com acesso igualitário a toda a população nacional. Importante destacar que, anterior à criação do SUS, prevalecia no país um modelo de oferta de serviços de saúde bastante fragmentado, descontínuo e desigual. De acordo com a legislação

nacional, os princípios norteadores do SUS garantem a universalidade de atendimento; a equidade dos cidadãos e a integralidade de atendimento, que preconiza um todo indivisível, independentemente da complexidade do atendimento de saúde. Ou seja, o usuário precisa ser acompanhado pelo Sistema do início ao final de seu tratamento (BRASIL, 1990).

Neste sentido, percebemos que os trabalhadores da saúde precisam estabelecer elos para além de sua própria organização, uma vez que os atendimentos se estabelecem em rede com o objetivo de oferecer um atendimento integral. Isto quer dizer, por exemplo, que os profissionais de saúde de uma Unidade Básica de Saúde de um bairro de Porto Alegre podem e devem ter contato com a equipe que regulamenta os serviços de saúde na Prefeitura de seu município. E estes, por sua vez, precisam ter contato com reguladores dentro de hospitais de alta complexidade. Obviamente, estas relações ocorrem a partir de regulações pré-definidas. Esta cadeia de cuidado constitui-se, inclusive, como uma peculiaridade nos processos executados pelos profissionais que atuam em serviços de saúde.

Klein e Mascarenhas (2016) apontam em sua pesquisa que os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas e até mesmo simbólicas do trabalho. Tais motivações, na área pública, estariam atreladas ao altruísmo e a responsabilidade de servir à sociedade e ao bem comum. O sentimento de pertencer a uma organização que promove o bem-estar e garante atendimento igualitário são fatores que outorgam orgulho aos trabalhadores da área, servindo como incentivador para o ingresso e permanência destes na área.

Santos et al. (2017) observam que há evidências de que o ambiente hospitalar contribui para o adoecimento dos trabalhadores da saúde em decorrência de um trabalho de natureza desgastante, envolvendo as potencialidades físicas, emocionais e psicológicas do sujeito. Os autores destacam que, além dos riscos de acidentes de trabalho e de contaminações a que estão expostos os trabalhadores da saúde, o sofrimento psíquico é bastante proeminente e aparenta estar em crescimento diante das pressões do ambiente. Quase tudo se torna uma questão de vida ou morte, independente da atividade em que este profissional desempenhe. De modo geral, os ligados diretamente à assistência tendem a estarem mais expostos.

Kessler e Krug (2012) apontam em sua pesquisa que o prazer e o sofrimento dos trabalhadores de saúde possuem algumas particularidades. Segundo as autoras, a falta de equipamentos, materiais adequados e de pessoal e, em especial,

a morte de um paciente costumam causar grande sofrimento aos trabalhadores da área da saúde. Estas questões acabariam por impactar na atividade laboral, assumindo que os profissionais tendem a tomar para si a responsabilidade de salvar e curar - motivos de comemoração e satisfação com o trabalho. A morte de um paciente é vista como um fracasso, causando sofrimento.

Levando em consideração os profissionais de saúde que atuam em organizações públicas, Rodrigues, Imai e Ferreira (2001) apontam que a estabilidade no emprego surge como uma das prerrogativas do setor, que pode incorrer na política de desvalorização do trabalhador público. Assim, percebe-se um movimento de achatamento dos salários, além da submissão do funcionário público, por vezes, às precárias condições, seja por falta de materiais ou por ter que desempenhar suas funções em ambientes que dificultam o atendimento, podendo estes fatores estarem ligados aos motivos de desligamento.

Freitas (2006) salienta que o trabalho constitui uma forma dialética. Temos o sujeito, que representa o viés do trabalhador enquanto ser humano, carecendo de sentido para aquilo que faz, usando sua criatividade para construir e modificar o meio. Em contrapartida, temos também o trabalho real e o prescrito, condicionando o sujeito. Neste contexto dialético, o sujeito trabalhador pode vivenciar prazer e sofrimento. Resende (2003) observa que o sofrimento pode ser manifestado por intermédio de sentimentos, tais como a vergonha, inutilidade ou medo podendo se tornar um fator de adoecimento.

De um modo mais abrangente, Arendt (2005) e Dejours (2008) concordam que o sofrimento é inerente ao trabalho. E, em se tratando de indivíduos que trabalham em organizações públicas, estes vivenciam as transformações contemporâneas e também são impelidos a buscar um perfil mais flexível. Nesse contexto, o sofrimento pode se constituir como um dos possíveis condicionantes para os pedidos de demissão espontânea.

A maior parte dos estudos centra-se nos estudos de Dejours (2008) sobre a psicodinâmica do trabalho, em que o autor faz referência ao avanço tecnológico e novas formas de organização do trabalho que não reduziram o trabalho penoso. A Teoria da Psicodinâmica do Trabalho viabiliza uma análise que conduz olhar para o trabalho e suas consequências na vida dos indivíduos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha pelo método da pesquisa necessita estar alinhada aos pressupostos ontológicos que se referem à questão do ser e da compreensão de como as coisas são. Ademais, a partir das questões epistemológicas, relacionadas ao modo pelo qual entendemos que o conhecimento é construído. Neste sentido, entendemos que o paradigma resultante de ambos os pressupostos é o norteador do método de pesquisa a ser escolhido (SACCOL, 2009).

Na perspectiva deste trabalho, o norte é levantar as motivações dos indivíduos que pedem demissão de empregos estáveis em organizações públicas, bem como as suas perspectivas, contexto, percepções e também analisar sua história e o impacto desta decisão em sua carreira. Todavia, a questão apresentada requer a realização de uma pesquisa de caráter qualitativo com o objetivo de entender pontos em comum, porém, com a possibilidade de incorrer por vias individuais a fim de levantar múltiplos significados que possam compor a realidade dos indivíduos pesquisados.

A preocupação não se atém às explicações por meio de dados estatísticos, mas sim com base na riqueza dos detalhes de cada uma das entrevistas (ROESCH, 2009). Com a proposta de compreender os fenômenos internos das histórias dos indivíduos, bem como suas particularidades, a pesquisa qualitativa objetiva desnudar os valores, crenças e representações de cada trajetória (PAULILO, 1999). Gil (2007) especifica que a pesquisa qualitativa direciona atenção e busca aprofundar a análise acerca de um grupo social ou determinada organização. Em complemento, Godoy (1995, p. 58) afirma que a pesquisa qualitativa:

[...] parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

Neste sentido, o próximo item abordará a forma de coleta dos dados desta pesquisa.

4.1 Coleta de dados

A técnica utilizada para a coleta de dados desta pesquisa exploratória foi a entrevista em profundidade, uma vez que permite o acesso às lacunas das narrativas dos participantes. Para Barros e Lopes (2014), o método de entrevista em profundidade possibilita a aprendizagem por meio de experiências sociais, seja do sujeito para com suas práticas e, a partir destas negociações, a própria construção de seu contexto.

A pesquisa exploratória utilizando entrevistas em profundidade é realizada por meio de perguntas abertas em que o entrevistado é motivado por um entrevistador a manifestar suas crenças, atitudes e sensações a respeito de um determinado assunto ou pauta (MATTAR, 2005). A entrevista procura saber como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências (GIL, 2010).

Durante a entrevista, pode-se perceber, portanto, os aspectos individuais do relato, assim como o contexto da sociedade na qual aquele indivíduo está inserido. Assim, além dos aspectos objetivos da vida do sujeito, é importante analisar o sentido que o sujeito dá ao seu meio, a sua situação e as suas ações. Além disso, ao trabalhar com a memória e a seletividade que a caracteriza, o entrevistado aprofunda-se em determinados assuntos e nega outros, evidenciando nesses relatos a maneira como ele constrói o mundo e como pretende que sua vida seja narrada (PAULILO, 1999).

Para tanto, foi construído um roteiro de entrevista de modo a auxiliar na produção de conhecimento (VERGARA, 2009) sobre este assunto específico, pedidos de demissão em organizações públicas de saúde. O roteiro de entrevistas está disponível no Quadro 2.

Quadro 2 - Roteiro utilizado nas entrevistas**(Entender quem é o indivíduo entrevistado)**

Fale sobre sua formação.

Faça um relato de sua vida profissional até hoje.

Por que optou trabalhar no setor público e na área da saúde especificamente?

Qual seu cargo/função?

(Compreender os fatores que levaram o indivíduo ao desligamento)

Como era sua rotina de trabalho e suas aspirações ao iniciar as atividades na organização pública?

Descreva um dia típico dentro da organização pública em que atuava:

Quanto tempo você trabalhou nesta organização?

O que te motivou a buscar o desligamento?

Você planejou esse seu desligamento? Me conte como foi (dúvidas, receios, planos futuros)

Quanto tempo demorou até que você efetivasse a sua demissão e qual seu sentimento durante este período?

Contou com a opinião de pessoas próximas?

(Posicionamento da organização pública frente ao pedido de desligamento)

Houve algum posicionamento da organização com o objetivo de evitar o seu desligamento?

Caso negativo pensa que ela poderia ter feito?

Como foi o seu processo de desligamento?

(Configurações da carreira posterior ao desligamento)

Como foi a reação das pessoas próximas ao saberem de sua decisão?

O seu projeto após o desligamento se concretizou?

Pensa em retornar para alguma organização pública? Comente.

Como você percebe a sua decisão hoje?

Desenvolveu-se, dessa forma, um roteiro flexível com não muitas perguntas abertas para cada objetivo específico do estudo.

O estudo proposto contou com a participação de 21 indivíduos que solicitaram desligamento de organizações públicas de saúde. Não houve linha de corte com relação à data específica em que ocorreu o pedido de desligamento, nem referente ao gênero ou idade dos respondentes. Foram selecionados profissionais que atuavam em cargos de nível médio ou superior, tanto da área assistencial quanto da área administrativa das organizações em saúde. O número de participantes não foi fixado *a priori*, observando-se quando não mais foram trazidos novos achados ao estudo, ou seja, quando o número de participantes foi considerado suficiente para o alcance da saturação.

O acesso aos participantes, no caso, ocorreu por meio das indicações de indivíduos ainda atuantes nas organizações públicas de saúde a partir da técnica bola de neve. Previamente, houve o contato com uma área de Gestão de Pessoas de um hospital de grande porte de Porto Alegre que fornecesse nomes para este estudo, porém, o retorno foi de que “não seria possível informar dados ou contatos de ex-funcionários sem autorização prévia”. Assim, uma vez que não existia uma lista prévia dessas pessoas, procurou-se identificar informalmente quem havia solicitado o desligamento do serviço de saúde. Aos poucos foram sendo adicionados nomes de possíveis entrevistados na medida em que eles eram citados pelos entrevistados.

Assim, Vinuto (2016, p. 205) compreende que:

[...] a amostragem de bola de neve é utilizada principalmente para fins exploratórios, usualmente com três objetivos: desejo de melhor compreensão sobre um tema, testar a viabilidade de realização de um estudo mais amplo, e desenvolver os métodos a serem empregados em todos os estudos ou fases subsequentes.

Baldin e Munhoz (2011) enfatizam que a técnica de bola de neve *ou snowball* é constituída como uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais cujos os participantes iniciais de um estudo, também chamados de “sementes” por Albuquerque (2009), indicam novos participantes e assim sucessivamente. Desta forma, uma corrente de pessoas é constituída até que seja alcançado o objetivo proposto na pesquisa, ou o que chamado de “ponto de saturação”. Para a autora, o ponto de saturação é obtido quando os novos

entrevistados passam a repetir informações já mencionadas em entrevistas anteriores.

As entrevistas ocorreram de modo presencial, por aplicativos de comunicação a distância (*Skype* e *FaceTime*) ou por correio eletrônico. Todas foram gravadas com a ciência e consentimento dos participantes. Um Termo de Consentimento da Pesquisa foi apresentado a todos os entrevistados, conforme Anexo 1. Quando realizada entrevista por aplicativos de comunicação a distância ou correio eletrônico, o Termo de Consentimento foi enviado por e-mail sendo solicitado aos entrevistados que reenviassem uma foto ou a digitalização do documento devidamente assinado.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade na demissão	Cargo ou Função	Estado Civil	Filhos	Tempo de serviço	Situação de trabalho hoje
E1Hs	31	Administrador	Solteiro	Não	1 ano e 6 meses	Funcionário Público
E2Ms	55	Psicóloga	Casada	Sim	11 anos	Gerente em empresa privada
E3Hm	30	Agente de Saúde	Solteiro	Não	3 anos	Contador em empresa privada
E4Mm	26	Fiscal da Saúde	Casada	Não	4 anos e 3 meses	Engenheira em empresa privada
E5Hm	38	Assistente Administrativo	Casado	Sim	8 anos	Autônomo

E6Ms	42	Enfermeira	Casado	Sim	13 anos	Assessora em empresa privada
E7Ms	36	Psicóloga	Casada	Sim	4 anos	Empresária
E8Mm	29	Técnico em Enfermagem	Solteira	Não	6 anos	Enfermeira em empresa privada
E9Hs	34	Fisioterapeuta	Solteiro	Não	3 anos e 2 meses	Empresário
E10Mm	37	Laboratorista	Casada	Sim	10 anos	Funcionário Público
E11Ms	31	Jornalista	Solteira	Sim	4 anos e 9 meses	Funcionário Público
E12Hm	29	Auxiliar Administrativo	Solteiro	Não	2 anos	Funcionário Público
E13Mm	31	Agente Administrativo	Solteiro	Não	3 anos	Massoterapeuta
E14Ms	27	Enfermeira	Solteira	Não	2 anos	Enfermeira em empresa privada
E15Hm	32	Comprador	Casado	Sim	5 anos	Funcionário Público
E16Mm	44	Assistente Administrativo	Casada	Não	5 anos e 3 meses	Não exerce atividade remunerada no momento

E17Hs	35	Contador	Solteiro	Não	2 anos	Não exerce atividade remunerada no momento
E18Ms	32	Analista	Casada	Não	5 anos	Não exerce atividade remunerada no momento
E19Mm	43	Secretária	Casada	Sim	16 anos	Consultora em empresa privada
E20Ms	33	Jornalista	Casada	Sim	4 anos	Funcionário Público
E21Mm	31	Assistente Administrativo	Casada	Sim	7 meses	Não exerce atividade remunerada no momento

Código do entrevistado: E (entrevistado seguido de numeral que indica ordem da entrevista), M (sexo feminino), H (sexo masculino), m (nível médio), s (nível superior).

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As entrevistas de modo presencial foram especificamente (E1Hs; E2Ms; E4Mm; E8Mm; E10Mm; E12Hm; E13Mm; E14Ms; E15Hm; E16Mm; E17Hs; E18Ms; E19Mm; E20Ms, E21Mm). Os horários e locais foram os mais oportunos para os entrevistados, sendo estes escritórios, cafés e restaurante, geralmente ao final do dia ou horário de almoço. Já as entrevistas por *Skype* e *FaceTime* (E3Hm; E5Hm; E6Ms; E7Ms; E8Mm; E9Hs; E11Ms) ocorreram, em geral, no turno da noite e aos finais de semana. Não somente participantes de outro Estado optaram por entrevista mediada por *Skype* e *FaceTime*, mas também os residentes de Porto Alegre (E5Hm; E7Ms; E8Mm; E9Hs; E11Ms), por dificuldade em conciliar os horários de suas agendas para uma entrevista e/ou por acreditarem ser mais cômodo fazê-la em sua casa de forma mediada por internet. Algumas dúvidas também foram sanadas por e-mail ou *WhatsApp*.

Quanto à duração das entrevistas, da mais breve a mais longa, respectivamente, houve uma variação de 14 minutos a 2 horas e 23 minutos. Dois dos entrevistados foram consultados presencialmente mais de uma vez para que pudessem esclarecer pontos importantes.

4.2 Análise dos dados

Atkinson (2002) recomenda que a análise dos dados seja segmentada nas etapas de transcrição e interpretação. O autor aponta que a transcrição necessita garantir a exatidão e o significado transmitidos por palavras usadas pelo contador da história. A interpretação é parte central deste processo, porém é importante que façam correspondência à experiência narrada pelo entrevistado para que não percam o sentido do sujeito.

Assim, os dados, após terem sido coletados, foram transcritos, resultando em 88 páginas condensadas em tópicos, com o objetivo de agrupar elementos em categorias temáticas constituintes deste trabalho. Com base nos objetivos do estudo, foram elencadas as seguintes categorias expostas no Quadro 4.

Quadro 4 - Categorias relacionadas aos objetivos da pesquisa

Categoria	Objetivo
“Entrei pensando numa coisa e depois tudo foi mudando...até eu mesma”.	Levantar o perfil e às motivações para ingressar no emprego público.
“Todo mundo dizia que eu <i>tava</i> ficando louca, mas eu <i>tava</i> decidida”.	Identificar os motivos que levaram ao pedido de desligamento, bem pontos em comum ou destoantes nas entrevistas.
“Só me disseram a data que eu tinha que passar no RH”.	Identificar o posicionamento e ações da organização pública frente aos pedidos de desligamento.

“Vida que segue”	Conhecer a reconfiguração de carreira posterior ao pedido de desligamento.
------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Tais categorias temáticas serão a seguir trabalhadas com o intuito de responder às questões do estudo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 “Entrei pensando numa coisa e depois tudo foi mudando”

Neste item, falar-se-á sobre o perfil e as motivações para o ingresso em organizações públicas de saúde, com base no relato dos participantes da pesquisa. Com base no Quadro 3, os entrevistados que solicitaram desligamento de organizações públicas de saúde, dividem-se entre 07 homens e 14 mulheres. Um outro dado faz referência à idade de entrada dos entrevistados no setor público: 16 ingressaram com idades entre 20-30 anos, porém, apenas dois relataram se tratar do primeiro emprego.

Os fatores atrelados à estabilidade, melhor remuneração e possibilidade de aprimoramento aparecem em boa parte das falas sobre às motivações ao ingressar no setor público. No entanto, a influência familiar assume aspecto determinante na escolha. Dos 21 participantes desta pesquisa, 15 informam os que ingressaram no serviço público por ter alguém próximo ou da família que já atuava no setor, servindo como uma referência de carreira. O relato de E1Hs, abaixo, elucida este achado:

[...] A minha família toda é de funcionários públicos. Até a minha avó era funcionária pública... Muitas pessoas buscam a estabilidade e segurança e muito vem da mentalidade... assim, ouvir teus pais dizendo: faz esta faculdade que depois é melhor pra concurso público. Eu vejo como um *mindset* que é diferente do filho de empresários, por exemplo, que pensam no negócio que vai lucrar mais pra carreira dele [...] (E1Hs).

Do total de entrevistados, cinco informaram que trabalhavam em organizações públicas de outra finalidade, antes de realizarem concurso para área da saúde. “O que aconteceu no banco é que eu percebi que amava ter vida de concursada, mas sentia falta de ser jornalista”, relata E18Ms ao falar sobre o que a motivou para realizar outro concurso, na época em que era bancária, especificamente para atuar com comunicação em saúde. E18Ms reitera nesta mesma sentença, “eu achava que era o emprego da minha vida”. Quatro anos mais tarde ela solicitava o desligamento do “emprego dos sonhos”.

Com relação à idade, na época do pedido de desligamento, foram distribuídas da seguinte forma: de 20 a 30 anos (05); 31 a 40 anos (12); acima de 40 anos (04). Conforme Parry e Urwin (2010), o conceito de geração compreende um

agrupamento de pessoas que partilham ou viveram experiências semelhantes, sejam estas históricas, sociais ou culturais. Assim, talvez, o fator geracional, atrelado ao perfil mais proteano - mutável, adaptável e questionador - contribua com a tomada de decisão pelo desligamento, predominantemente mais expressivo, na pesquisa proposta, na faixa dos 30-40 anos de idade. Tais características são perceptíveis no trecho de entrevista de E1Hs:

[...] Eu sempre gostei de desafios e pra mim é fácil me adaptar porque tá no *mindset*. Só que aí a gente vai percebendo que não concorda com o sistema. Foi o caso aqui. Eu sei porque não concordava com o sistema de alocação das pessoas e vi que não ia mudar nunca. Não fazem sequer uma análise de perfil e isso é tão importante. Então, parece que a gente ocupa um lugar sem saber se aquele é o melhor lugar pra ficar dentro da instituição (E1Hs).

Para Caldas (1999), a idade é uma variável importante, pois pessoas com mais de 50 anos podem ter maior dificuldade de encontrar outro emprego, bem como os com menos de 25 anos, em razão de seu pouco tempo de experiência. Na ótica de carreiras, como apontado por Segers et al. (2008), com o passar dos anos, os trabalhadores tendem a reproduzir determinadas mudanças comportamentais. Os autores entendem que os valores pessoais e profissionais se fortalecem com o passar dos anos na lógica profissional, porém, a liberdade de carreira e o que intitulam de autogestão tende a enfraquecer. A mobilidade física passa a ser vista como uma possibilidade não mais tão atraente. Uma das causas apontadas é a redução de expectativas dos trabalhadores à medida que o tempo passa. A entrevistada E8Mm elucida a sua percepção a respeito da família ao ingressar na organização pública de saúde:

[...] Eu entrei bem nova e todo mundo da minha família ficou bem feliz. Era uma conquista, quase como o vestibular. Eu pensei que poderia passar a minha vida toda trabalhando ali. Tem muita gente que faz isso. O salário era bom ainda mais pra mim que vim do interior e percebi uma super diferença nisto.... Eu consegui pagar a minha faculdade com o dinheiro do meu trabalho lá então isso foi o melhor de tudo.

O Quadro 5 aborda dados dos entrevistados de modo agrupado já sinalizando aspectos referentes ao momento de desligamento para que se possa estabelecer as relações subsequentes, tais como tempo de serviço, idade, sexo, estado civil e nível

de cargo ocupados e de que modo foi se dando o “desencantamento” (Entrei pensando numa coisa e depois tudo foi mudando).

Quadro 5 - Perfil dos Entrevistados por agrupamento

Cargo de nível	Sexo	Idade no desligamento	Estado Civil	Filho	Área	Tempo de Serviço
Superior (10)	Feminino (14)	De 20 a 30 anos (05)	Solteiro (09)	Sim (10)	Administrativa (12)	Até 5 anos (14)
Médio (11)	Masculino (07)	De 30 a 40 anos (12)	Casado (12)	Não (11)	Assistencial (09)	De 5 a 10 anos (04)
		Acima de 40 anos (04)				Acima de 10 anos (03)

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com relação ao tempo de trabalho na organização pública de saúde, observa-se que uma boa parte dos entrevistados está na faixa de até 5 anos ou menos. Cabe destacar, entre os motivos que foram apontados acerca do desencantamento, o problema com a chefia direta e uma inversão da expectativa profissional de carreira a longo prazo ou “para a vida toda” (E19Mm):

[...] Com o passar dos anos eu já não via muitas alternativas ali. *Tava* ali, me sentia assim, subutilizada, por mais que eu tentasse fazer as coisas até além. Eu entrei pensando numa coisa e depois tudo foi mudando, até eu mesma. Ai, é muito triste ver isto acontecendo! Fiz terapia e tudo. Tu acorda todo dia com vontade de não ir porque tu sabe que vai ter alguém lá sempre de olho no teu trabalho e te colocando pra baixo. Aquilo *tava* me matando devagar... E, depois de formada, eu precisava achar um trabalho que me motivasse de novo... nem sei como aguentei tanto [...]” (E4Mm).

Ao entrar na organização pública de saúde, de modo geral, os entrevistados tendem a acreditar que este feito se constitui como uma grande conquista e que irão

construir uma carreira longa e sólida. Entretanto, quando não atendidas as expectativas iniciais, ou quando não vislumbram a perspectiva de desenvolvimento de uma carreira como imaginavam, o entusiasmo inicial tende a reduzir com o engessamento do sistema de progressão e mobilidade das organizações públicas.

Este dado choca-se com a perspectiva de que os funcionários públicos, devido à estabilidade garantida por intermédio da legislação vigente, assim como por fatores culturais e sociais, tendem a permanecer na mesma organização até a aposentadoria, tal como apontam Vieira, Vilas Boas, Andrade e Oliveira (2011). Os autores observam que, quanto menor for o tempo de trabalho nas organizações, os indivíduos vislumbram a saída como alternativa para o desencantamento com a organização, mas isso vai mudando ao longo dos anos, dando uma ideia de conformismo. Assim, dentre os entrevistados, o grupo de profissionais que não teve as suas expectativas correspondidas ao ingressar no funcionalismo público e/ou passou a não enxergar perspectiva para tal, foram em busca de outras alternativas.

Sobre a escolaridade dos entrevistados, observou-se que a maioria ocupava funções de nível médio, embora possa ser observado por meio de suas falas que estivessem em busca de **aprimoramento contínuo**. Neste sentido, destaca-se a passagem da entrevistada:

[...] Eu *tava* evoluindo, sabe? Eu não queria ficar ali, parada no tempo só porque ganhava bem. Daí, quando eu entrei no Mestrado eu percebi que tinha que buscar algo maior, tinha que me desafiar fora do hospital porque ali não havia espaço pra crescimento, pra mostrar o que eu havia aprendido e ainda estava aprendendo, sabe? [...] (E10Mm).

Por um lado, se a organização pública de saúde, por meio de seus processos de modernização, atrelados à gestão de desempenho, exige que seus funcionários estejam sempre em aperfeiçoamento contínuo, por outro, não viabiliza espaços para que possam desempenhar seus novos conhecimentos, desafiando-os. Ao menos é o entendimento de boa parte dos entrevistados que optaram pelo desligamento espontâneo motivados pela falta de perspectiva de crescimento profissional. Entram vislumbrando uma carreira de longo prazo, satisfeitos com a aprovação em um concurso e, ao longo do tempo, deparam-se com um engessamento organizacional que exige uma formação continuada, porém, subutiliza-se deste conhecimento fechando horizontes que poderiam ser melhor explorados.

Sobre o estado civil dos entrevistados quando realizado o pedido de desligamento, o número de solteiros (09) é equiparado ao de casados (12). Do total, 10 já tinham filhos. Como especificado por Pereira et al. (2014), é consenso de que as implicações do trabalho interfiram mais na dinâmica da família do que o contrário, assim como o suporte familiar é imprescindível para tomada de decisões importantes, tal como o desligamento. Essa informação corrobora com o relato dos entrevistados casados. Em todos estes casos, a opinião e consenso do cônjuge, mas também o planejamento familiar, não apenas financeiro, fez parte das etapas de pré-desligamento.

Com relação aos cargos ocupados pelos participantes desta pesquisa, nove entrevistados estavam em atividades ligadas diretamente à assistência em saúde e doze em funções administrativas. Destes, seis retornaram para o serviço público, sendo que um destes retornou para o mesmo cargo e função após seu desligamento por meio de concurso. Dois entrevistados que atuavam em áreas administrativas iniciaram novas graduações voltadas para área assistencial de saúde. Onze dos entrevistados, atualmente, trabalham em organizações privadas ou optaram por empreender.

5.2 “Todo mundo dizia que *tava* ficando louca, mas eu *tava* decidida”

Nesta categoria, serão analisadas e agrupadas as motivações que levaram ao pedido de desligamento, sendo subdivididas nos seguintes itens: falta de perspectiva para crescimento profissional; insatisfação e/ou sofrimento no trabalho; influência familiar; mudanças na carreira. Os referidos itens resumem, de forma combinada ou isolada, a percepção dos entrevistados acerca dos motivos que os levaram até o pedido de desligamento de uma organização pública de saúde.

Entretanto, antes veremos alguns dados no Quadro 6 sobre o tempo de trabalho na organização pública de saúde estabelecendo relações com os motivos de saída informados pelos entrevistados.

Quadro 6 - Motivos *versus* Tempo de Serviço na Organização de Saúde

Motivo de Saída	Tempo de Serviço (até 5 anos)	Tempo de Serviço (de 5 a 10 anos)	Tempo de Serviço (acima de 10 anos)
Falta de perspectiva para crescimento profissional	E3Hm; E4Mm; E12Hm; E14Ms.	E8Mm; E10Mm.	E2Mm; E19Mm.
Insatisfação e/ou sofrimento no trabalho	E1Hs; E9Hs; E11Ms; E13Mm; E20Ms.	E5Hm.	
Influência familiar	E7Ms; E15Hm; E21Mm.		E6Ms.
Mudança na Carreira	E17Hs; E18Ms.	E16Mm.	

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Como podemos observar no quadro acima, todos os motivos são mais expressivos quando relacionados com o tempo de serviço na organização de saúde em até cinco anos. É possível observar, inclusive, que após os cinco anos de trabalho na organização pública de saúde, houve apenas sete desligamentos por interesse do indivíduo. Em tais situações, o motivo preponderante é a falta de perspectiva de crescimento profissional.

5.2.1 Falta de perspectiva para crescimento profissional

Nesta subcategoria são contempladas as falas que remetem à estagnação profissional. Ao todo, oito dos participantes da pesquisa se enquadram neste motivo. Destes, seis ocupavam cargos de nível médio e dois de nível superior. Magalhães e Furtado (2011) afirmam que, no setor público, a estabilidade, a baixa competitividade e a remuneração que, por vezes, é maior do que no setor privado, constituem fatores que garantem tranquilidade ao funcionário público. Ademais, as autoras mencionam que estes mesmos fatores também podem engessar o crescimento profissional, por mais capacitado que se mostre o funcionário, uma vez que os cargos liderança, normalmente, são ocupados por indicações - os cargos de confiança.

Após formado, o funcionário público só pode ascender para um cargo de nível superior, dentro da organização, mediante aprovação em concurso específico. A

percepção que remete incômodo com a estagnação profissional e a falta de perspectivas com relação ao crescimento profissional são facilmente identificadas nos relatos de E2Ms e E19Mm, ambas com mais de 10 anos de trabalho na organização pública de saúde:

[...] Eu saí com o mesmo salário... Enfim, não era isso que estava pegando. A empresa nova me oferecia desenvolvimento. Eu ia poder fazer cursos e isso pra mim foi o que me fez optar por sair. Pesou também a possibilidade de eu gerenciar uma área. Às vezes, eu penso que se eu tivesse tido uma oportunidade, eu ia fazer chover dentro daquele hospital (E2Ms).

[...] Todo crescimento é por indicação... Pra ter cargo de confiança, pra ter uma função gratificada... Tu não tem como crescer de nenhuma forma, mesmo com todo potencial. Aí eu pensei bom, eu tenho que sair da minha zona de conforto porque se a postura da empresa é esta, sou eu quem tenho que mudar (E19Mm).

A percepção da estagnação, ou da imobilidade dentro da organização pública, e também por sentirem que não há possibilidade de crescimento profissional, fortifica a ideia de que “se acomodar só porque tá com estabilidade. Assim, tu abre mão das possibilidades do mercado... ter uma oportunidade melhor de trabalho que te faz mais feliz”, tal como observa (E3Hm) em sua entrevista. Este relato expressa uma preocupação com o mercado, não permitindo o comodismo pelo fato de ocupar um cargo público, reafirma o perfil do burocrata proteano da atualidade. Nesta mesma perspectiva, Bauman (2011) aponta que as oportunidades, na sociedade contemporânea, surgem e somem com a mesma velocidade. Desta forma, alinhados ao contexto, os burocratas proteanos ficam em estado de vigília justamente para evitar o sentimento de perda de oportunidades.

Percebe-se, também, certa preocupação com relação ao passar do tempo, a longo prazo e, ao mesmo tempo, uma certa desconsideração pelas questões relacionadas ao salário, quando optam pelo desligamento para assumir um emprego em uma organização privada. Como mencionou (E8Mm):

[...] Eu não podia ficar ali, simplesmente, esperando os anos passarem, né? Assim, daqui uns 10 anos e eu ainda lá me perguntando porque não saí e tentei algo melhor *pra* mim! Eu via isso nas outras da volta e não me sentia bem. Por isso que eu saí... Melhor ganhar o mesmo no começo, mas com possibilidade de mais do que ficar parada num cargo de técnica *pra* sempre... E depois eu poderia fazer outro concurso, mas com a experiência de ter trabalhado como enfermeira, né? (E8Mm).

Além disso, consta na grande maioria das falas dos entrevistados, com exceção de E9Hs e E17Hs, ambos homens e solteiros, que não comentaram sua decisão pelo desligamento com ninguém ou apenas com alguém muito íntimo, a preocupação das pessoas próximas com relação à perda da estabilidade ao desistir do emprego público. [...] Todo mundo dizia que eu *tava* ficando louca, mas eu *tava* decidida e não me arrependo não” (E14Ms), ao comentar sobre sua decisão e a opinião de suas colegas. No entanto, relatou que foi a compreensão de sua família que possibilitou coragem para que efetivasse o desligamento.

[...] Meu pai dizia que se eu não era feliz eu tinha que tentar porque eu sou muito nova. Eu ia pra casa e dormia bem. Chegava no trabalho e sempre alguém me dizia que eu ia me arrepender e querer voltar. Cansa isso...irrita. Eu fiquei meses nesse ioiô. Tá, cansei! Se a gente quer tem que ouvir o coração. Eu não me arrependi porque agora eu consegui uma chefia de unidade na UTI e fiz tanto curso que lá nunca eu ia poder. Olha, tipo, essa minha pós em gestão quem tá pagando são eles. Tem muita diferença! Daí eu penso que lá eu ainda ia estar parada no mesmo setor (E14Ms).

Deparar-se com a imobilidade, seja por meio dos processos de crescimento profissional balizados por indicações, ou pelas poucas oscilações e desafios proporcionados pela estabilidade, o fato de muitos entrevistados realizarem questionamentos ao ponto de buscar novos empregos retoma a ideia de que permanecer “parado”, tal como observa E3Hm, seria a pior alternativa, ainda mais em uma sociedade que preza pelo movimento ascendente das carreiras (GAULEJAC, 2007). A observação de engessamento e imobilidade ilustra a crítica feita por Ana Paula Paes de Paula (2011, p. 53) a respeito do movimento gerencialista na administração pública, ratificando que alguns processos atuais servem apenas como um “verniz de eficiência”, cujo propósito não é analisado adequadamente e sim, simplesmente mimetizado, tendendo a se perpetuar desta forma.

5.2.2 Insatisfação e/ou sofrimento no trabalho

Neste espaço são elencadas as falas referente à insatisfação no trabalho, que, por vezes, estão combinadas com o sofrimento no trabalho, constituindo-se como motivo de desligamento. Ao todo, seis dos participantes da pesquisa mencionaram esse motivo como o principal. Considera-se como insatisfação no trabalho a realização do trabalho em si, além do descontentamento do funcionário referente à gestão da organização ou com relação à chefia direta. Neste sentido, o relato de E1Hs:

[...] não verificam o perfil das pessoas e vão alocando onde tem vaga. Nada é levado em consideração... As pessoas entram através de um concurso de saberes... as vagas, aqui, são congeladas, aí tu entra e fica. Tudo é muito engessado e eles não aproveitam as competências das pessoas adequadamente. O ambiente de trabalho para o administrador ainda tem muito o que evoluir, por isso eu saí (E1Hs).

Schneider, Goldstein e Smith (1995) entendem que, quando o indivíduo se frustra, ou seja, quando percebe que se valores e os da organização não estão alinhados, se estabelece o que chamam de atrito. O atrito pode resultar na insatisfação no trabalho e, conseqüentemente, desencadear o desligamento espontâneo. Foi o que ocorreu com E9Hs, ao se deparar com a morosidade dos processos:

[...] Trabalhei muito tempo em um hospital privado antes e lá eu tive a oportunidade de montar uma área nova. Foi um trabalho muito bacana... Quando fiz o concurso era isso que eu esperava oferecer pro hospital público, mas depois de dois anos na função eu via que nada andava. Cansei de comprar coisas para os pacientes com meu próprio dinheiro porque ia demorar mais de seis meses pra chegar. Eu vi que ali não era pra mim (E9Hs).

Da mesma forma, há os que experimentam o emprego na organização pública e, após isto, mesmo diante de um cenário de instabilidade de mercado de trabalho, não conseguem se adaptar, tal como relata a entrevistada E13Mm que, até então, só havia trabalhado como autônoma.

[...] Fiquei menos de 3 anos na área de compras do hospital. Entrei para experimentar um emprego formal, mas depois eu achei bastante entediante. Tive bastante dificuldade pra me encaixar no perfil, aí eu cansei. Não aguentei mais. Eram só processos. Era um trabalho muito entediante pra mim [...] (E13Mm).

Herlial, Fernandes e Neves (2008) sentenciaram, ao analisar o acesso aos cargos públicos no Brasil, que os concursos públicos premiam o esforço individual na busca pelo capital humano, uma vez que selecionam as melhores pontuações em provas teóricas. Como se sabe, as referidas provas vão dos conhecimentos mais generalistas, tal como português e informática, até os de cunho específico para a função. Raras vezes o tempo de experiência constitui um item de pontuação além da prova teórica, em concursos públicos do executivo. Assim, candidatos que desempenham uma boa prova teórica são os primeiros selecionados para o cargo público, em detrimento de sua experiência prévia, conhecimentos, habilidades ou atitudes que são, quando muito, avaliadas posteriormente ao ingresso na organização.

Dejours (2015) ressalta que o trabalho e sofrimento são indissociáveis. Assim, o sofrimento proveniente do trabalho nas organizações públicas de saúde pode ser percebido por meio dos relatos dos participantes da pesquisa, alinhando-se às situações que expõem os funcionários à vivência de dilemas, tal como referência E9Hs “Eu não via a hora de bater meu ponto, porque eu *tava* envolto de papel no dia a dia e eu queria estar com os pacientes”, ao falar sobre a rotina administrativa que assumiu por necessidade da área.

Não raros, atualmente, são os afastamentos de trabalho relacionados à saúde mental. Conforme os dados da Organização Mundial de Saúde (2011), 30% dos trabalhadores ativos sofrem de Transtornos Mentais Comuns e cerca de 10% sofrem de Transtornos Mentais Graves. Os transtornos correspondem a aproximadamente um terço de dias de trabalho perdidos no mundo (GUIMARÃES et al., 2006). Podemos observar que o contato constante e direto com a dor dos pacientes, a longo prazo, tende a causar um desgaste emocional no trabalhador, tal como mencionou E5Hm: “Não aguentava mais levantar e ir *pro* meu posto. Eu via gente morrendo numa UTI e, bah! Não era pra mim”. Ele recorda que, antes de seu desligamento, teve mais de dois afastamentos por estresse no trabalho.

Neste sentido, em especial, os trabalhadores da saúde buscam estratégias defensivas, como mencionam Uchoa, Matsue e Matos (2014). As autoras entendem que, para enfrentar as situações de estresse, os trabalhadores recorrem desde pequenas pausas durante o horário de trabalho até a banalização do sofrimento do outro, com o objetivo de despersonalizar a assistência prestada. Assim, elas identificam certa alienação do indivíduo em relação à condição desfavorável vivenciada no ambiente de trabalho (dor, sofrimento alheio, sobrecarga de trabalho, etc.) para que consigam seguir suas rotinas e se preservar, de certa forma. Nem sempre é possível aliviar o estresse no trabalho, o que se agrava quando há problemas com a chefia direta: “Saí de férias sem comentar nada e, no mesmo dia em que voltei, eu pedi demissão. Meu sentimento foi de alívio, de liberdade e de orgulho por ter conseguido me livrar daquele ambiente doente”, relatou a entrevistada E11Ms.

Quando o funcionário busca auxílio por intermédio dos canais disponibilizados pela organização, em razão dos problemas constantes com a chefia direta, tais como no caso de E20Ms e, mesmo assim, não é acolhido, reverbera de modo bastante danoso, tanto no grupo de trabalho quanto na saúde mental do indivíduo, fazendo com que se entenda que a única saída é o desligamento. Estabelece-se, assim, um sentimento de descaso.

[...] No segundo ano de trabalho eu já estava procurando outro concurso. Foram três anos de sofrimento. No início, as pessoas dizem pra gente tentar de outro jeito. Tu tenta de tudo: confrontar, te sujeitar... até que tu se esgota. Tu tenta tudo! O que me fez segurar foi o fato de não ser a única do setor o sofrer com isto [...] (E20Ms).

[...] A impressão que eu tinha era de que a organização queria que eu pedisse demissão mesmo. Foram tantos anos reclamando da chefia nos mais diversos setores (RH, Saúde Ocupacional, Psicologia), que eu já não esperava que fizessem algo por mim na minha saída, já que não fizeram enquanto estive lá [...]” (E11Ms).

Apesar de muito discutido, Lorentz, Lima e Maestro Filho (2011, p. 2) entendem que “não há uma definição ou delimitação precisa e consensual sobre o tema assédio moral no ambiente de trabalho”. Os autores afirmam que o tipo de assédio mais comumente detectado nas organizações é o descendente - quando o chefe assedia o subordinado, que é o relato trazido pelas entrevistadas E11Mm e E20Mm. Nesse caso, buscar auxílio em outras instâncias da organização é

imprescindível, visto que o diálogo com a chefia não resulta em melhoria na rotina do trabalho, pelo contrário. No caso desta pesquisa, duas entrevistadas afirmaram que o assédio moral sofrido e o respectivo impacto em sua saúde mental foram os principais motivos de seu desligamento. As entrevistadas disseram ter esgotado seus recursos dentro da organização, na tentativa de reverter o problema, até mesmo junto a área de Gestão de Pessoas, sem ter qualquer retorno institucional e tampouco de sua chefia. Pelo contrário, cada vez mais se viam coagidas ao pedido de desligamento.

5.2.3 Influência familiar

O desligamento motivado por influência familiar faz referência aos conflitos trabalho-família. Ao todo, quatro participantes da pesquisa alegaram ser o motivo primordial (três participantes mulheres). Araújo e Scalon (2005) salientam que os conflitos trabalho-família tiveram predominância a partir da segunda metade do século XX, visto que diversas mudanças na estrutura demográfica da população, tais como inserção da mulher no mercado de trabalho e aumento do número de casais em que ambos trabalham, tal como apontam Santos e Casado (2011), promovendo mudanças significativas na dinâmica familiar.

Desta forma, aqui serão elencados os relatos referentes ao pedido de desligamento de organizações públicas de saúde por motivações familiares. O relato proferido por E6Ms, por exemplo, evidencia que foi preciso pedir desligamento do seu cargo de enfermeira, sendo que já desempenhava a função na mesma organização há 13 anos, para acompanhar o marido que havia sido promovido e transferido de estado. Na ocasião, entendeu-se que seria o melhor para toda a família:

[...] Acho que é uma vantagem até ser da área da saúde, porque eu consegui emprego bem rápido. Pedi demissão e já tinha uma vaga pra mim lá. Como ele precisa ficar, no mínimo, três anos fixo, não dava pra ficar indo e vindo e o que ele ia ganhar, financeiramente compensa. A gente tem duas filhas adolescentes e elas queriam ir porque gostam do Rio. Não vou dizer que foi assim, *tranquilinho*, porque são muitos anos no mesmo trabalho, né? Eu conhecia tudo e todo mundo, mas eu não me arrependo (E6Ms).

Já o relato de E7Ms foi um pouco destoante quanto ao anterior, mas teve correspondência com um projeto familiar. Ela e o marido tinham planos de comprar

uma pousada na praia e empreender. Após ele pedir demissão de uma empresa de tecnologia, juntaram dinheiro e conseguiram concretizar o sonho da compra. Com alguns meses de funcionamento, ela comentou que não via muito sentido em continuar trabalhando na organização de saúde: “Eu sentia que tinha que estar na pousada, trabalhando junto. Era o nosso sonho e estava dando certo. Deu certo”. Ela afirmou que o fato de ter uma filha pequena foi o preponderante para que resolvesse mudar e optar pelo desligamento, pois teria a família toda unida, visto que a pousada fica em outro estado.

Em ambos os casos, as entrevistadas relataram que precisaram de alguns meses para que pudessem se organizar financeiramente, tendo em vista que ocupavam cargos de nível superior e, embora suas rendas fossem significativas para o sustento familiar, entendiam que manter a família unida era o mais importante. E6Ms afirmou: “Eu e meu marido sempre ganhamos bem, mas eu senti que precisava apoiar ele. É uma promoção... isso é bem importante pra toda a família”. Com isso, é reforçada a ideia de Madalozzo e Blofield (2017), isto é, de que ainda recai sobre as mulheres uma responsabilidade em relação ao lar e aos filhos, impactando muitas vezes em sua ascensão na carreira.

O caso da última entrevistada, E21Mm, é diferente, uma vez que não ocorreram mudanças com relação ao cônjuge ou projetos compartilhados. Ela ressaltou que optou pelo desligamento por estar muito preocupada com a Pandemia de Coronavírus (COVID-19), que teve incidência no país em meados de março de 2020. O fato de ter ingressado há poucos meses na organização de saúde e o medo de contaminar a filha contribuíram para a decisão:

[...] tenho uma filha de nove anos que é asmática. Eu não posso levar isto pra casa. Acho que o hospital é um lugar pesado no dia a dia. Já vinha falando com o meu esposo. Ele trabalha na refinaria de noite daí quem fica sempre com a pequena sou eu. E a gente falou sobre isto quando começou na China. Quando o hospital começou com os primeiros casos eu nem dormia mais. Já na sexta-feira falei com a minha chefe e pedi meu desligamento [...] (E21Mm).

No caso acima, a entrevista relatou que sua renda, embora fosse importante, não era a mais significativa para o sustento da família e que, por este motivo, entendeu que a decisão foi “mais fácil”. Percebeu-se também uma influência de cunho religioso na tomada de decisão, pois foi comentado que “caso o marido estivesse desempregado, seria diferente”. Ademais, ela também buscou

aconselhamento com um pastor. Tais aspectos foram decisivos para que seu desligamento se efetivasse.

5.2.4 Mudança na carreira

Com base no baixo número de publicações encontradas, é possível dizer que o tema mudanças de carreira não se apresenta de forma corriqueira na área pública, ou não despertara tanto o interesse dos pesquisadores. Todavia, nas entrevistas realizadas neste trabalho, identificou-se duas pessoas que desejaram mudar sua trajetória profissional. Elas deixaram seus empregos estáveis em cargos de nível superior para iniciar uma nova graduação na área assistencial, especificamente na medicina. Outro entrevistado optou por se desligar e estudar para um novo concurso na área jurídica. Neste espaço, iremos falar sobre os referentes achados.

Os entrevistados que solicitaram o desligamento da organização pública de saúde para cursar uma nova graduação foram um homem de 35 anos e uma mulher com 32 anos de idade. O entrevistado do sexo masculino era solteiro e a entrevistada do sexo feminino era casada quando foi realizado o pedido de desligamento. Os dois estavam na organização pública de saúde há menos de 5 anos. Os entrevistados destacaram que tal mudança aconteceu por conta do fato de estarem em busca de algo que trouxesse não apenas realização profissional, mas, sobretudo, pessoal. A sensação de urgência na mudança se fez presente na fala de E16Mm, de 44 anos, com mais de cinco anos de trabalho na organização, pois optou pelo desligamento para se dedicar aos estudos e tentar carreira na área jurídica: “Preciso focar no que eu quero agora e ir atrás porque o tempo está passando”.

Para Vos e Soens (2008), é usual observarmos em indivíduos com atitudes mais tradicionais de trabalho uma gestão mais passiva de suas carreiras, ou seja, deixando-se guiar pelas decisões da organização em que atuam. Por outro lado, os indivíduos com um perfil mais proteano tendem a assumir mais riscos com relação às oportunidades que surgem. Aventuram-se mais e acabam sendo mais expostos aos novos desafios. No entanto, quando falamos de emprego público, em que a estabilidade é um valor percebido e apreciado por boa parte dos que buscam uma vaga, ainda assim, conseguimos identificar indivíduos que são capazes de abrir mão da estabilidade em prol de um novo projeto ou um sonho antigo. Foi o caso de

E17Hs, que redescobriu dentro do hospital algo que o acompanhava desde a infância:

[...] estando no hospital tu enxerga como é o trabalho de verdade. Tu tem uma realidade muito mais próxima dos médicos. Tu vê que a medicina é muito mais ampla. É pesquisa, é ensino, é ajudar o próximo. E isso eu acho muito gratificante. Eu sempre quis ajudar os outros, mas antes era com planejamento financeiro e agora eu tô numa área que me realiza muito mais. Algo que eu queria desde pequeno, mas deixei passar na época porque precisava trabalhar [...] (E17Hs).

O entrevistado E17Hs mencionou que ter uma boa relação com sua chefia direta atrasou seu desligamento. Segundo ele, a pedido de sua chefia, precisou trabalhar ainda alguns meses na organização para auxiliar nas demandas da equipe antes que seu desligamento fosse efetivado. Ele entendeu que tal fator não o persuadiu a continuar no cargo e manteve seu projeto. Após o desligamento, iniciou um curso pré-vestibular intensivo. Estudava nos três turnos. O resultado não tardou a vir e, em pouco tempo, foi aprovado no vestibular para medicina.

Podemos notar que o planejamento financeiro é uma das etapas que precede o pedido de desligamento, constituindo-se como uma das preocupações dos participantes, tal como no relato de E17Hs: “No hospital, dava para planejar melhor a questão de dinheiro, porque tinha refeitório, vale alimentação e consegui economizar durante o tempo que fiquei lá”. Ele comentou que o planejamento ocorreu desde o ano anterior a sua saída, tendo em vista que precisaria se manter alguns anos sem trabalhar, uma vez que ingressaria em um curso que exige dedicação integral. Já a entrevistada E18Ms relatou que passou por períodos de dúvida antes de se desligar da organização: “Demorou um pouco para eu decidir... precisei até de psicólogo”.

[...] Eu sempre tive um pouco essa insatisfação assim, esta dúvida... tinha mais insatisfação quando eu trabalhava no banco porque eu não gostava muito da finalidade do lugar. Era muito desconfortável para mim. Aí eu passei no concurso do hospital e então eu *tava* bem mais satisfeita. Eu sempre gostei muito da instituição, mesmo nos meus piores momentos... Depois de um tempo, eu vi que eu *tava* estava insatisfeita com a minha atividade. Gostava de tudo que não fosse relacionado com a atividade que eu fazia no hospital, que não fosse relacionado à administração, por isso eu pensei em que precisava ir pra um curso na área da saúde. Fazer uma outra graduação [...] (E18Ms).

O entrevistado E17Hs destacou que optou por não revelar, na época, o real motivo do seu desligamento: “Só os amigos próximos sabiam”. Já E18Ms contou que comentou com sua família e alguns colegas de trabalho. Ela disse que, no

início, foi desencorajada por muitos que julgavam ser uma “loucura” abandonar uma carreira para tentar cursar medicina. No entanto, acabou tendo o apoio que precisava, em especial do cônjuge na época. Atualmente, ambos estão cursando a graduação em medicina e afirmaram categoricamente que não se arrependeram da decisão tomada. Com relação ao fato de poder retornar ao serviço público, foi possível observar na fala de E18Ms: “Pretendo retornar *pro* hospital, mas como médica, porque eu vejo sentido no trabalho público”. E17Hs também evidenciou: “Com certeza é uma opção”.

5.2.5 Síntese e análise dos motivos relacionados aos desligamentos

O Quadro 7 sintetiza os principais motivos apontados pelos participantes da pesquisa ao realizar o pedido de desligamento.

Quadro 7 - Principais motivos para o desligamento

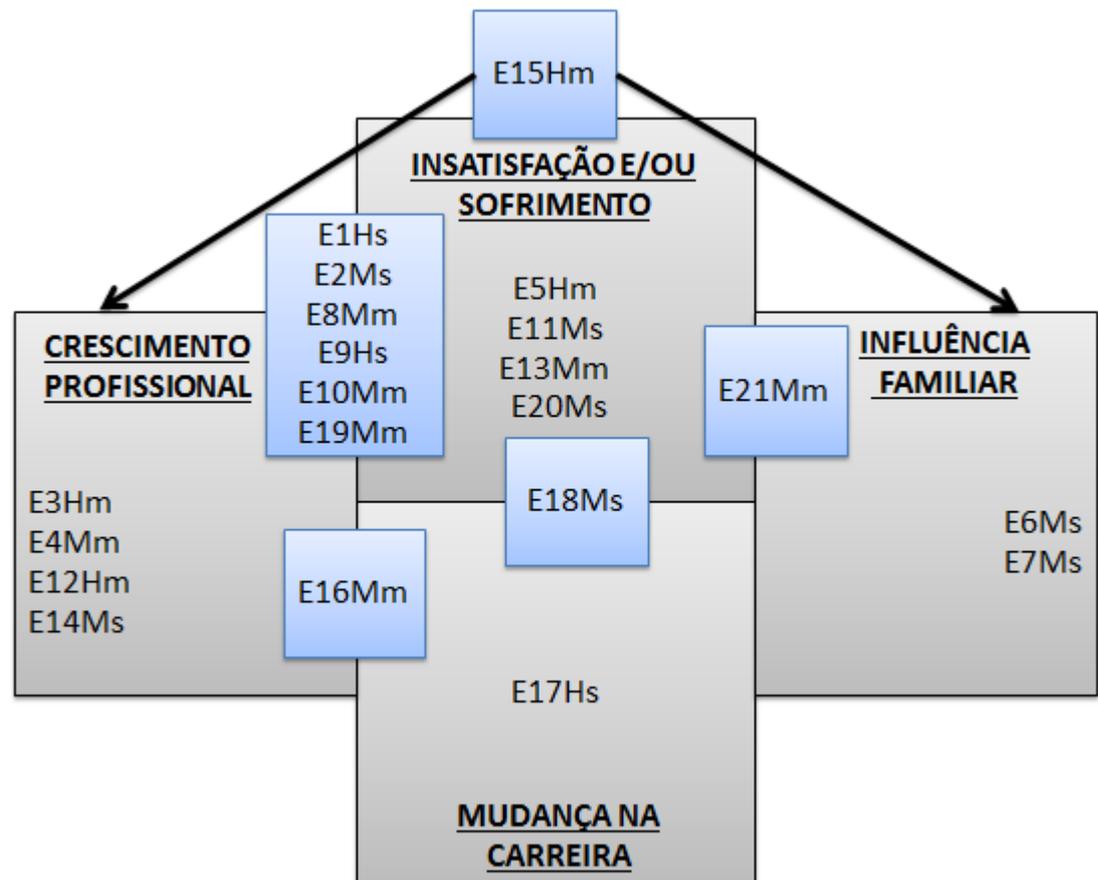
Crescimento profissional	Insatisfação e/ou sofrimento no trabalho	Influência familiar	Mudança na carreira
E2Mm; E3Hm; E4Mm; E8Mm; E10Mm; E12Hm; E14Ms; E19Mm.	E1Hs; E5Hm; E9Hs; E11Ms; E13Mm; E20Ms.	E6Ms; E7Ms; E15Hm; E21Mm.	E16Mm; E17Hs; E18Ms.
“[...] ali não dava mais. Não tinha mais o que eu pudesse fazer... Eu precisava me arriscar e foi isso que eu fiz [...]”. E4Mm	“[...] não vai ser pro resto da vida! Não tem como[...]”. E20Ms	“[...] se eu pudesse ficava no interior com a minha família até hoje, por isso que na época achei melhor. E foi mesmo”. E15Mm	“[...] eu quero fazer medicina, então, eu vou fazer medicina e tava decidido” E17Hs.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os participantes foram subdivididos com relação ao motivo principal dos pedidos de desligamento: oito relataram mais enfaticamente a impossibilidade de crescimento profissional; seis relataram a insatisfação e o sofrimento como causas determinantes; quatro comentaram sobre a necessidade de se afastar por questões

relacionadas com a família e bem-estar; e três por mudança na carreira. Todavia, uma boa parte dos entrevistados chegou a alegar os motivos que se entrecruzam e, neste sentido, a Figura 1 ilustra tais intersecções.

Figura 1 - Intersecções dos motivos relacionados aos desligamentos



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Podemos observar na Figura 1 que, dos 21 participantes da pesquisa, 10 dos respondentes apontaram motivos entrecruzados para o desligamento. Crescimento profissional, insatisfação e/ou sofrimento no trabalho foram motivos que, de forma isolada, mostraram-se preponderantes para a tomada de decisão sobre o desligamento. Insatisfação e/ou sofrimento no trabalho fez interface com os três outros motivos de desligamento. Influência familiar teve intersecção com insatisfação e/ou sofrimento no trabalho e crescimento profissional em um dos casos, porém também foi identificada a declaração de uma intersecção apenas com insatisfação e/ou sofrimento no trabalho em um caso. Já o motivo mudança na carreira teve

apenas uma intersecção declarada com insatisfação e/ou sofrimento no trabalho e outra com crescimento profissional.

Importante destacar que nos entrecruzamentos ligados à insatisfação não foram explicitados nas falas dos entrevistados as usuais cobranças por metas ou produção. É possível que, em virtude da natureza da atividade assistencial de saúde, que prima pela qualidade e segurança do atendimento, tais fatores relacionados às metas e cobranças de produção não sejam tão enaltecidos, embora existam e façam parte da rotina de todos os processos de saúde. De modo geral, a cobrança atrelada aos resultados individuais não pareceu constranger os entrevistados. Pelo observado nos relatos, a percepção do papel das lideranças em organizações públicas de saúde tende a um perfil mais conservador, arraigado nas rotinas. Com base nos relatos, pode-se perceber ainda que o chefe se volta muito mais para os resultados coletivos de sua área, em detrimento das demandas relacionadas aos indivíduos, deixando, em boa parte das vezes, para relatar alguma insatisfação ou observação relativa ao trabalho apenas no momento da avaliação por competências, que costuma ocorrer uma vez ao ano.

5.3 “Só me disseram a data que eu tinha que passar no RH”

Neste espaço são elencados os relatos dos participantes da pesquisa, sob sua ótica e percepção a respeito das práticas ou políticas de Gestão de Pessoas das organizações públicas de saúde às quais pertenciam quando realizado o desligamento.

Classificando por organizações, dos 21 entrevistados, 13 trabalhavam no mesmo hospital público de grande porte de Porto Alegre, quatro em um hospital público da Região Metropolitana de Porto Alegre, três em Secretarias Municipais de Saúde distintas e um dos entrevistados atuava na Secretaria Estadual de Saúde do estado do Rio Grande do Sul.

Dos 21 entrevistados, oito relataram que não houve qualquer movimento ou prática de gestão de pessoas percebida com o objetivo de evitar o seu desligamento. Outro dado identificado nas falas diz respeito ao fato de que quatro participantes relataram ter buscado aconselhamentos com seus pares ou colegas de trabalho antes de efetivar o pedido de desligamento. Com isso, três participantes disseram ter tido conversas com a sua chefia imediata: “Foi uma conversa bastante

longa... pareceu. E, até hoje, eu me lembro das palavras dele. Me disse que era para eu pensar bem” (E18Ms). Da mesma forma, E8Mm, metaforicamente, estabeleceu comparações sobre a dificuldade de efetivar o desligamento e a importância de esclarecer seus motivos:

[...] Não é uma decisão fácil. Quase terminar um casamento, né? A gente conversou bastante e eu acho que isso foi bem importante porque eu fiz questão de dizer que o problema não era ela. O problema era eu não ter como crescer. Sinto que ela foi muito humana na hora que eu precisava. Ela assim, se preocupou comigo e me entendeu [...] (E8Mm).

Já com relação às políticas e práticas de Gestão de Pessoas percebidas ou identificadas no processo de desligamento, especificamente, nove entrevistados comentaram que seu desligamento foi algo bastante formal. Sete destes observaram que preencheram um questionário em que puderam relatar o que fez com que solicitassem o desligamento. Todos atuavam na mesma organização pública de saúde. Vilas Boas e Andrade (2009) comentaram que, tão necessário quanto buscar as principais causas de um desligamento, é imprescindível que a organização realize a análise destas causas, bem como que seus respectivos efeitos sejam referenciais de reflexão para uma análise estratégica.

Neste cenário, dois entrevistados, E11Ms e E20Ms, tinham expectativas de que a organização se mobilizasse com o objetivo de ajudá-las, visto que se sentiam prejudicadas por conta de problemas relacionados à chefia direta. Entretanto, a inércia da organização quanto aos assuntos foi “o que me levou a sair... A sensação de mal-estar e o fato de eu não ter para onde fugir” (E20Ms).

O sentimento de descaso por parte da organização pública de saúde em que atuava também foi percebido na fala de E9Hs: “Parece aquilo assim...quer, quer. Não quer, vaza. É panos quentes. O cara tem que ‘jogar o jogo’, mas aí fica doente e eles não querem saber porque não vai mudar”. Dessa forma, apenas três dos entrevistados perceberam alguma ação efetiva no sentido de entender melhor o motivo do desligamento, até como uma oportunidade de melhoria para a própria organização e tal prática se deu por meio de um diálogo com a chefia direta.

Percebe-se, a partir das falas dos entrevistados, que as áreas de gestão de pessoas de organizações públicas de saúde voltam-se mais para as questões relacionadas às atividades de rotina, tal como a folha de pagamento e demais questões trabalhistas, em detrimento da resolução de problemas relacionados ao

público interno. Assim, embora uma destas organizações possua profissionais específicos para auxiliar na consultoria de pessoal, o processo é desenvolvido apenas quando solicitado diretamente pela chefia da área.

5.4 Vida que segue

Com objetivo de conhecer os desdobramentos das carreiras dos entrevistados, o referente item aborda os relatos acerca da situação de trabalho atual, assim como as perspectivas e percepções sobre a tomada de decisão ao se desligar da organização pública de saúde.

Para tanto, foi elaborado o Quadro 8. Nele, é possível identificar a totalidade de entrevistados que retornaram às organizações públicas, de saúde ou não, bem como os que estão atuando em organizações privadas ou empreenderam e os que atualmente não exercem atividades remuneradas. Em seguida, as análises referentes aos achados.

Quadro 8 - Situação atual de trabalho dos entrevistados

Com vínculo empregatício				Sem vínculo empregatício	Negócio próprio
Setor Público		Setor Privado		E16Mm E17Hs E18Ms E21Mm	E5Hm E7Ms E9Hs E13Mm
Organizações de saúde	Organizações de finalidade diferente	Organizações de Saúde	Organizações de finalidade diferente		
E1Hs E10Mm E12Hm E15Hm	E11Ms E20Ms	E6Ms E8Mm E14Ms	E2Ms E3Hm E4Mm E19Mm		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Percebemos que, dos 21 participantes, quatro retornaram para organizações públicas de saúde, sendo que três retornaram exatamente para mesma organização de saúde da qual haviam solicitado desligamento anteriormente. Dois eles, E10Mm

e E15Hm, retornaram em cargos de nível superior. O entrevistado E1Hs retornou para a mesma organização e ocupou o mesmo cargo com a expectativa de mudança: “Resolvi insistir...vai que algo tenha melhorado”.

Ainda no setor público, dois dos 21 participantes optaram por retornar para organizações públicas, porém com finalidades distintas da área da saúde. Neste caso em particular, ambas as participantes são graduadas em áreas não relacionadas à assistência e saíram da organização de saúde pelo motivo de insatisfação e/ou sofrimento no trabalho. Assim, seis dos entrevistados estão novamente trabalhando no setor público nos dias de hoje.

Já com relação ao setor privado, identificamos que sete dos participantes da pesquisa atualmente estão no setor mencionado. Destes, três atuam em organizações de saúde, todos com graduação em enfermagem. Os outros quatro entrevistados trabalham em organizações privadas com a finalidade não relacionada à área da saúde. Desta forma, sete dos entrevistados estão, hoje, atuando em organizações privadas.

Com relação aos entrevistados que, atualmente, estão sem vínculo empregatício, dois cursam graduação em medicina. Quando aos outros envolvidos na pesquisa, uma das participantes está realizando preparo para concursos públicos na área jurídica e outra relatou não ter intenção de retornar ao mercado de trabalho no momento. Ainda podemos observar que dos 21 participantes, atualmente, quatro trabalham em negócio próprio. Ambas as categorias - sem vínculo e com negócio próprio - constituem quatro pessoas em cada item.

Importante destacar que, sempre quando questionados a respeito da decisão tomada ao optarem pelo desligamento espontâneo, quase a totalidade dos participantes respondeu que não houve arrependimento. Apenas um deles, E21Mm, informou que ainda não sabe dizer, por se tratar de um acontecimento muito recente. Além disso, quando questionados sobre retornar ao serviço público, apenas três destes categoricamente responderam que não há qualquer intenção ou possibilidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em detrimento das modificações atuais no mundo do trabalho, bem como as poucas publicações sobre a trajetória de carreira do funcionário público, mais especificamente sobre os processos relacionados ao desligamento espontâneo, tanto no setor público quanto privado, entende-se que o suporte teórico de referência apresentados nos estudos de “O burocrata proteano e as articulações de carreira em torno e além do setor público” (SILVA et al., 2014), assim como a contextualização do setor público (LUSTOSA DA COSTA; 2018; PAES DE PAULA, 2011; BRESSER-PEREIRA, 1996) e os estudo de carreiras (em especial, CHANLAT, 2002; ARTHUR, 1994; BARUCH, 2004) são imprescindíveis para a composição sobre desligamento espontâneo em organizações públicas.

Desta forma, com o intuito de caracterizarmos apropriadamente os termos, neste trabalho, optou-se por utilizar a expressão **desligamento espontâneo**, quando se refere ao pedido de desligamento realizado por interesse do indivíduo para encerrar o contrato de trabalho estabelecido com a organização. Na perspectiva desta pesquisa, diferimos o termo desligamento do termo demissão, uma vez que este último pressupõe o evento que remove o indivíduo de seu emprego remunerado contra a sua vontade (LATAACK; DOZIER, 1986; LATAACK, KINICKI; PRISSIA, 1995).

Sendo assim, o estudo proposto teve como objetivo geral analisar de que modo o desligamento espontâneo do emprego público surge como alternativa na perspectiva de carreira do indivíduo da área da saúde. E de modo específico: (a) identificar quem é o indivíduo que pede desligamento e o que o motivou a trabalhar no emprego público; (b) levantar os motivos que levaram o indivíduo ao desligamento espontâneo; (c) identificar se houve ou não alternativas dentro da organização pública antes do pedido de desligamento; e (d) conhecer quais as configurações tomadas nas carreiras desses indivíduos posterior aos desligamentos.

Sobre as motivações iniciais de ingresso na organização pública de saúde, observou-se que os fatores relacionados à estabilidade e segurança no trabalho, assim como uma remuneração acima do mercado, são recorrentes nas falas dos entrevistados, sendo a influência familiar um aspecto determinante para a escolha da carreira no setor público. Identificou-se que, dos 21 participantes desta pesquisa,

15 tinham algum parente próximo que já atuava no setor público, servindo como uma referência.

Com relação ao perfil do profissional que nessa pesquisa optou pelo desligamento espontâneo do setor público de saúde, percebe-se que mais da metade dos entrevistados solicitaram o desligamento espontâneo em até cinco anos de trabalho. A faixa etária predominante foi encontrada entre os 30-40 anos de idade. Segundo Caldas (1999), a idade é uma variável importante, pois acima dos 50 anos os indivíduos podem ter mais dificuldade no mercado de trabalho e, abaixo dos 25, a pouca experiência é tida como um fator complicador. Todos os entrevistados, cujo estado civil informado na época do desligamento espontâneo era o de casado (a), afirmaram que o apoio e consentimento do cônjuge foi imprescindível para a tomada de decisão, em especial por conta da organização financeira do lar.

Sobre os motivos que levaram o indivíduo ao desligamento espontâneo, evidenciou-se os quatro preponderantes: falta de perspectiva de crescimento profissional; insatisfação e/ou sofrimento no trabalho; influência familiar e mudança na carreira. Falta de perspectiva de crescimento profissional foi o motivo que, isoladamente, apareceu de forma mais expressiva na decisão pelo desligamento espontâneo, de acordo com os respondentes desta pesquisa, seguido de insatisfação e/ou sofrimento no trabalho. Influência familiar e mudança na carreira tiveram a mesma incidência de respostas.

Cerca de 10 entrevistados apontaram motivos entrecruzados, sendo novamente a insatisfação e/ou sofrimento no trabalho o que se relacionou com os três demais motivos acima mencionados. Salienta-se que apenas sete entrevistados solicitaram desligamento espontâneo passados cinco anos de trabalho na organização, sendo que o principal motivo informado foi a falta de perspectiva de crescimento profissional que foi se tornando mais evidente com o passar do tempo, dando a impressão de ser a única alternativa possível.

Com relação às alternativas dentro da organização pública de saúde antes do pedido de desligamento, observou-se, de modo geral, que os participantes não identificam qualquer movimento da organização com o intuito de retê-los. Nem mesmo nos anos anteriores ao desligamento, quando recorreram às áreas específicas da organização, tal como programas de psicologia e acompanhamento para o público interno, em busca de auxílio para tratar problemas no ambiente de

trabalho. Sete entrevistados de uma mesma organização informaram ter preenchido um questionário comentando sobre sua saída, porém não obtiveram retorno ou foram questionados posteriormente de forma mais detalhada, com o objetivo de compreender melhor suas motivações. Para Vilas Boas e Andrade (2009), tão necessário quanto buscar as causas de um desligamento, é imprescindível que a organização realize a análise destas causas e trabalhe os dados de forma estratégica.

A respeito das novas configurações de carreira dos entrevistados após o desligamento, identificou-se que, dos 21 participantes, quatro retornaram para organizações públicas de saúde. Três destes indivíduos retornaram para a mesma organização de saúde, sendo dois em cargos de nível superior. Outros dois estão em organizações públicas de outra finalidade. Sete atuam no setor privado. Referente ao sentimento de arrependimento: quase a totalidade dos participantes alega não ter se arrependido da decisão do desligamento espontâneo. Apenas um participante comentou não ter certeza se foi a melhor decisão, considerando que o desligamento foi recente. De modo geral, há uma predominância acerca da continuidade das carreiras destes profissionais nas áreas de saúde, tanto públicas quanto privadas, como também se percebe um retorno para a mesma organização, porém em cargo de nível superior. Há ainda os que recalcularam a rota da carreira com o intuito de iniciar uma nova graduação específica na área da saúde.

A pesquisa possibilitou perceber que o trabalho no setor público de saúde, embora ainda tido como estável, incita reveses na trajetória de seus funcionários motivados pela insatisfação, sofrimento do trabalhador, falta de perspectiva de crescimento, questões familiares ou novas possibilidades de carreira. Sendo assim, como a administração pública ainda possui engessamentos - em especial na gestão de seus funcionários, muitas vezes inviabilizando a mobilidade, muitos acabam sendo impelidos ao desligamento espontâneo da organização pública. Observamos também que o desligamento espontâneo não é sempre bem aceito de imediato pelos pares ou pessoas próximas, o que tende a retardar a decisão por parte do indivíduo.

Como campo pouco estudado, a questão da demissão espontânea no setor público abre possibilidades de exploração futura, já que reflete o processo de trabalho que se desenvolve nesse contexto, com as mudanças impostas em um contexto que tem suas características bem próprias, frente a tentativas de

modernização e num contexto de desvalorização e de mudanças nas relações de trabalho.

Assim, observa-se um fazer diário com alta demanda psíquica pela característica do setor, sobreposto por políticas de saúde que são implementadas, em um contexto de promoção de saúde e serviço público, fundamentais para o bem público e social, que convivem com um complexo sistema de administração em que, por vezes, faltam recursos e/ou infraestrutura adequada, além de um conjunto de decisões políticas que atravancam ainda mais os processos de trabalho. Nesse sentido, observam-se aqueles que muito querem ingressar neste contexto, trabalham, e com o passar do tempo se desencantam e que passam a buscar por novos caminhos. Percebe-se que a ausência de perspectivas profissionais surge de um engessamento em suas carreiras, impactando os indivíduos que valorizam a possibilidade de desenvolvimento. O estudo revela trajetórias de indivíduos na área de saúde no setor público, que refletem um olhar sobre a organização e as relações de trabalho, uma vivência própria, trazendo perspectivas que são individuais, mas que revelam algo de coletivo.

O presente estudo abre possibilidades ainda para discutir a dinâmica do fazer gestão de pessoas no contexto da administração pública. Dentre os achados, a métrica dos processos internos de crescimento e mobilidade de pessoas nas organizações públicas carece de mais estudos e novas propostas, uma vez que, atualmente, o principal indicador de promoção é o tempo de trabalho ou a indicação. O burocrata proteano ou o funcionário público dos dias atuais aparece como constituído frente ao cenário global: mutável e com ânsia de desafios. É importante que as organizações públicas percebam se tal mudança de perfil é concretizada em seus quadros funcionais e que, desta forma, consigam promover e flexibilizar seus processos de crescimento e mobilidade internos, avaliando custos, tanto financeiros quanto de capital intelectual, com o objetivo de reduzir os desligamentos. O olhar da liderança é essencial no sentido de identificar e trabalhar as necessidades dos integrantes da equipe, aproveitando suas habilidades e direcionando os esforços para os objetivos do setor. Para isto, é imprescindível não postergar os diálogos para o momento de uma avaliação de desempenho e ir trabalhando os retornos e contratos com a equipe, individual e pontualmente, inclusive.

Com relação à temática carreira, o estudo reforçou pontos já destacados em outros estudos, como a influência da família nas escolhas de carreira (DELUCCA;

ROCHA-DE-OLIVEIRA, inked careers BAR, 2016) e o caráter proteano na gestão das carreiras na atualidade (SILVA; BALASSIANO; SILVA, 2014), inclusive envolvendo o trabalho em organizações públicas (LUSTOSA DA COSTA, 2018; PAES DE PAULA, 2011; BRESSER-PEREIRA, 1996). Interessante para discussão que um dos sustentáculos na carreira no setor público, a estabilidade, passa a ser questionada ao se verificar que a decisão de saída espontânea dessas organizações passa a ser consideradas.

Com relação às organizações públicas de saúde, é necessário que sejam analisados outros vieses, tais como questões que abordem prazer e sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1993) ou até mesmo a sua banalização. Observou-se que, diante do sofrimento, alguns trabalhadores criam uma “blindagem emocional” que possui a finalidade de protegê-los de uma exposição direta e constante com a dor alheia - a dos pacientes (UCHOA, MATSUE; MATOS, 2014). Com isso, é oportuno que possam executar sua rotina sem tantos sobressaltos emocionais. Todavia, nem sempre tal alternativa é viável e o desligamento espontâneo tende a ser a visto como solução.

É importante que as áreas de Gestão de Pessoas de organizações públicas repensem o desligamento como um dos ciclos percorridos pelos funcionários sob sua responsabilidade e, assim, colem e analisem as informações sobre o desligamento de forma estratégica, a fim de prevenir e ou minimizar impactos decorrentes de problemas não pontuais na organização. Se não há muito a fazer em relação aqueles que saem para progredirem para outros cargos diferentes do que ingressaram nos concursos, aqueles que saem por outros motivos, como os que se referem a gestão e a políticas de gestão de pessoas devem ser foco de atenção. Estariam colocados nas áreas que melhor se enquadram? Visualizam possibilidades de desenvolvimento? Tem condições de manter boas relações com seus superiores e colegas? A gestão do desempenho tem sido feita de modo a propor caminhos possíveis? Estas são algumas questões pertinentes à área de gestão de pessoas.

A dificuldade para encontrar entrevistados e também o baixo número de publicações científicas sobre o tema podem surgir como limitações desse estudo, porém são oportunos para os estudos continuados a fim de compreendermos melhor as reconfigurações do serviço público. Com isso, será possível trabalhar em políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações públicas de forma mais efetiva e condizente com os dias atuais.

Para futuros estudos, sugere-se considerar os indivíduos que, diferentemente do escopo desta pesquisa, já pensaram no desligamento espontâneo como alternativa para mudança na carreira e, por alguma razão, não o concretizaram. Além disso, esse estudo por sua natureza exploratória aponta para algumas hipóteses que mereceriam aprofundamento, tal como se as demandas e exigências de trabalho na área da saúde pública no Brasil (versus as condições de trabalho) estariam impactando de forma significativa nas decisões de desligamento espontâneo. Outro ponto de estudo seria se ética e o bem público como fator de atração para o setor público não mais seria suficiente para manter o comprometimento no setor público ou ainda um estudo aprofundando o impacto da adoção de novas políticas de saúde nas decisões de saída ou a estabilidade na carreira como sustentáculo estaria perdendo força na atualidade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, E. M. **Avaliação da técnica de amostragem “Respondent-driven Sampling” na estimação de prevalências de Doenças Transmissíveis em populações organizadas em redes complexas**. Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP; Rio de Janeiro: Ministério da Saúde – Fiocruz, 2009.

ALMEIDA, L. S.; FREIRE, T. **Metodologia da investigação em psicologia e educação**. Braga: Psiquilíbrios Edições, 2007.

ARENDT, H. A. **Condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, Denise M. The boundaryless career as a new employment principle. IN: ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996. p. 3-20.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E.M.B. Educação ambiental comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa snowball (bola de neve). **Rev Eletr Mestr Educ Ambient**, 2011.

BARDIN, L. **El análisis de contenido**. 3. ed. Madri: Akal Ediciones, 2002.

BARINI FILHO, U. Políticas e diretrizes de RH. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 153-169.

BARROS, V. A. de.; LOPES, F. T. Considerações sobre a pesquisa em história de vida. In: SOUZA, E. M. DE (Org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014. p. 41–63.

BARUCH, Y.; REIS, C. How Global Are Boundaryless Careers and How Boundaryless Are Global Careers? Challenges and a Theoretical Perspective. **Thunderbird International Business Review**, p.1-15, jan., 2015.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BELTRÁN, R. K.; ROGLIO, K. D.; ABIB, G.; O Processo Decisório de Demissão em uma Empresa de Auditoria. **Anais... Encontro da Anpad, ENANPAD, 2014**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito–trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 4, 2009.

BIANCHESSI, D. L. C.; TITTONI, J. Trabalho, saúde e subjetividade: o olhar dos trabalhadores administrativos-operacionais de um hospital geral, público e

universitário. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 969–988, 2009.

BIZARRIA, F. P. A.; TASSIGNY, M. M.; ALMEIDA, R. R. F.; BRASIL, M. V. O. Análise da atividade de consultoria com suporte na observação fílmica: o caso do filme *Missão Demissão*. **Teoria e Prática em Administração**, v. 4, n. 2, p. 49-69, 2014.

BOURRY, E. C. M. S.; OLIVEIRA, L.B., Transição de Carreira após a Demissão: Uma Pesquisa com Trabalhadores na Maturidade. In: ENANPAD, 2017, São Paulo. **Anais** São Paulo: ANPAD, 2017.

BRANDÃO, A. M. Entre a vida vivida e a vida contada: a história de vida como material primário de investigação sociológica. **Configurações**, v. 3, p. 83–106, 2007.

BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. **Lei Orgânica da Saúde. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências**. Brasília, set. 1990.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Desenvolvimento e crise no Brasil**: história, economia e política de Getúlio Vargas a Lula. 5. ed. São Paulo: Editora 34, 2003.

BRITO, N. D.; AQUINO, C. A. B. Planos de Demissão Voluntária: reflexos sobre a relação indivíduo-trabalho. **Revista de Psicologia da UFC**, v. 7, p. 38-50, 2016.

CALDAS, M. P. **A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo**. ENANPAD: Foz do Iguaçu, 1999.

CALDAS, M.P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CARMO, R. M. **A Importância do Talento Humano como Recurso Estratégico**: um estudo sobre as políticas para retenção de profissionais em organizações de Tecnologia da Informação. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília - UCB, Brasília, 2007.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr., 2000.

CARIOCA, J. M. G. et al. Análise do Processo de Demissão de Pessoal sob a Percepção de Gestores e Remanescentes. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 32, n. 2, p. 34-52, 2017.

CARVALHO, A. M. de, Neto. O Estado concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n. 2, p. 25-43, 1997.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contrarreforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 971-111, nov./dez. 1998.

CERDIN, Jean-Luc.; PARGNEUX, M. L. Career Anchors: A Comparison Between Organization-Assigned and Self-Initiated Expatriates. **Thunderbird International Business Review**, v. 52, n. 4, p. 287-299, july/aug., 2010.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 1, p.13-20, 1996.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem-comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. **Anais... VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, (pp. 8-11), 2002.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: M. BALASSIANO; I. S. A. da COSTA (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas** (pp. 95-108). Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

COLLIN, A. The meanings of career. IN: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Sage Publications, p. 558-565, 2007.

DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14. n. 3, p. 27-34, 2004.

DEJOURS, C. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman, S., Sznelwar, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2008.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DELUCA, G.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. **Você só tatua?: a trajetória profissional no campo da tatuagem**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

DELUCA, G.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; CHIESA, C. D. Projeto e Metamorfose: contribuições de Gilberto Velho para os Estudos sobre Carreiras. **Revista de Administração Contemporânea**, 2016.

DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo, Atlas, 1985.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The New Public Service: serving, not steering**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

ERICKSON, E. H. **Identity and the life cycle**. London: W.W. Norton & Company, 1994.

FERNANDES, L.C.L; MACHADO, R.Z. ; ANSCHAU,G. O. **Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica**. Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro , v. 14, supl. 1, p. 1541-1552, Oct. 2009 .

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira**. Brasília: Ler, Pensar e Agir, 2003.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, v.1, n. 2, 2005.

FREITAS, L. G. **Saúde e processo de adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual**. Brasília: Instituto de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília, 2006.

FURTADO, L. **Trabalho e Família: um Ensaio Teórico com base na perspectiva da Força do Limite**. Anais... XXXV EnANPAD, 2011. Rio de Janeiro. XXXV EnANPAD, 2011.

GAULEJAC Vincent de. Tradução: **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Tradução: Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GODOY, A. S. Reflexão a respeito das contribuições e dos limites da história de vida na pesquisa em administração. **Administração, Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 161-175, 2018.

GUERRA, I. C. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. Portugal: Príncípia, 2006.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Sage Publications, 2007.

HALL, D. T. Protean Careers of the 21st Century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Sage Publications, 2002.

HALL, D. T. The protean career: a quartercentury journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, p. 1-13, 2004.

HELAL, D.H.; FERNANDES D. C.; NEVES J. A. B. O Acesso a Cargos Públicos no Brasil: meritocracia ou reprodução social? In: ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KESSLER, A. I.; KRUG, S. B. F. **Do prazer ao sofrimento no trabalho da enfermagem: o discurso dos trabalhadores**. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, v. 33, n. 1, p. 49-55, 2012.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V. de.; SANT ANNA, A. S. de. Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. **Anais...** Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 2004.

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, Fevereiro. 2016.

LEGGE, K. **Human Resource Management**. New York: Palgrave, 2005.

LOPES, A. L. M.; FRACOLLI, L., A. Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. **Texto, Contexto, Enfermagem**. Florianópolis, 2008.

MARTINS, H. T. Gerenciamento da carreira proteana. In: M. BALASSIANO.; I. S. A. da Costa (Orgs.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas** (pp. 81-93). Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2006.

McQUAID, R. W.; LINDSAY, C. **The concept of employability**. Urban studies, 2005.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Editora Malheiros, 2008.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Cadastro geral de empregados e desempregados - CAGED**. Disponível em: <https://caged.mte.gov.br/portalcaged>. Acesso em: 2 jul. 2018.

MINTZBERG, H. **Managing**. San Francisco, Berret-Koehler, 2009.

MOORE, C.; GUNZ, H.; HALL D. T. Tracing the historical roots of career theory in management and organization studies. In: GUNZ, Hugh.; PEIPERL, Maury. **Handbook of Career Studies**, Sage Publications, 2007.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicol. Soc. Revista da ABRAPSO**, SP, Edição Especial, 2007.

NÓVOA, A. Os professores e as histórias da sua vida. In: NÓVOA, A. (Org.). **Vidas de professores**. Porto: Porto Editora, 1995. p. 11-30.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OMS. Declaração Política do Rio sobre Determinantes Sociais da Saúde. **Anais...** Rio de Janeiro: Conferência Mundial sobre Determinantes Sociais da Saúde da OMS, 2011.

OLIVEIRA, S. R. de.; CLOSS, L. Q. **História de Vida e Trajetórias Profissionais: uma proposta interdisciplinar para os estudos de carreira**. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho Brasília, 2013.

OLIVEIRA, L. B.; HONÓRIO, S. R. F. S. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. **Revista de Administração**, v. 49, n.4, 2014. p. 714-730.

OLIVEIRA-SILVA, L.; VIEIRA, J.; BAIDEK, A. C. R. Para além do fim do arco-íris: motivações e consequências da adesão ao plano de demissão voluntária. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 2, p. 270-281, 2015.

OLIVEIRA, D. P.R. **Manual de consultoria empresarial: Conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 4. ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational Differences in Work Values: a Review of Theory and Evidence. **International Journal of Management Reviews**. doi: 10.1111/j.1468- 2370.2010.00285.

PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serv. Soc. Rev.**, v. 2, n. 2, 1999. p. 135-148.

PEREIRA, A. M.; QUEIRÓS, C.; GONÇALVES, S. P.; CARLOTTO, M. S.; BORGES, E. Burnout e interação trabalho-família em enfermeiros: Estudo exploratório com o Survey Work-Home Interaction Nijmegen (SWING). **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, v. 11, 2014. p. 24-30.

PEREIRA, M. F. M. W. M.; HANASHIRO, D. M. M. **Demissão de Gestores mais Velhos: Reestruturação ou Etarismo?** Rio de Janeiro: Anais do EGRP. 2015.

PERUFO, J. et al. Flexibilidade na gestão de recursos humanos: uma análise por opções reais. **RAUSP Manag. J.** São Paulo, v. 53, n. 2, p. 253-267, 2018.

- PICCININI, V.; OLIVEIRA, S.R.; RUBENICH, N. Formal, flexível ou informal? In: PICCININI, Valmiria et al. **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2006.
- PLIOPAS, A. L. V.; TONELLI, M. J. Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. **Revista Organização e Ensaio FEE**, Porto Alegre, 2007.
- QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: SIMSON, O. (Org.). **Experimentos com histórias de vida: Itália-Brasil**. São Paulo: Vértice, 1988.
- RAMOS, A. G. Modelos de homem e Teoria Administrativa. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984.
- REZENDE, F. C. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- RIESSMAN, K. **Analysis of personal narratives**. R Em J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Orgs.). Handbook of interviewing. 2000.
- RODRIGUES, R. R. J.; IMAI, R. Y.; FERREIRA, W. F. Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 6, n2, p. 123-127, 2001.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROTHER, E.T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paul**, São Paulo, v. 20, n. 2, 2007.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, p. 250-269, 2009.
- SANTOS, A. S et al. **Contexto hospitalar público e privado: impacto no adoecimento mental de trabalhadores da saúde**. Trab. educ. saúde, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 421-438, ago. 2017.
- SCALCO, D. L. **Autopercepção da felicidade e fatores associados em adultos de uma cidade do sul do Brasil: estudo de base populacional**. 2008. Dissertação (Mestrado em Epidemiologia) – Faculdade de Medicina, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2008.
- SALLES, D. M. R.; NOGUEIRA, M. G. Carreiras no serviço público federal: antigos dogmas, novas perspectivas. In M. BALASSIANO.; I. S. A. da COSTA (Orgs.), **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.
- SEGRS, J.; INCEOGLU, I.; VLOEBERGHES, D.; BARTRAM, D.; HENDERICKX, E. Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, p. 212-230, 2008.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A. R. L. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Rev. adm. Contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 1, p. 01-19, 2014.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. DA S. Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa(dora?). **Rev. Esc. Enfermagem USP**, v. 37, n. 2, p. 119-126, 2003.

SCHERER, L. et al. Demissão: precisamos falar sobre isso! Uma análise sob a perspectiva Organizacional. In: ENANPAD, 2017, São Paulo. **Anais** São Paulo: ANPAD, 2017.

SCHIRATO, M. A. **O Feitiço das Organizações**. São Paulo: Atlas. 2000.

STOCKER, F.; VILLAR, E. G.; de Déa ROGLIO, K.; ABIB, G. Demissão: Critérios importantes na tomada de decisão dos gestores. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 2, p. 116-129, 2018.

SUAREZ, M. C.; TOMEI, P. A. Longe de um final feliz? Uma análise das novas relações de trabalho a partir do filme Em Boa Companhia. In: Encontro de gestão de Pessoas e Relações de trabalho, 1, 2007, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007.

TYLCZAK, L. **Downsizing without disaster**: a thoughtful approach to planned workforce reduction. Los Altos, CA: Crisp Publications, 1991.

VERGARA, D. H. Diferenciais de salários entre os setores público e privado da economia brasileira. **Ensaio FEE**, v. 12, n. 1, 1991.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de.; OLIVEIRA, E. R. de. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. p 1-12

VIEIRA, R. F. M. N. **Satisfação e Qualidade de vida factores preditores da rotatividade dos comerciais do grupo MCoutinho**. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica Portuguesa. Braga, 2011.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui. Bernardes. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VOLMER, J.; SPURK, D. **Protean and boundaryless career attitudes**: relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, Croácia, v. 43, n. 3, p. 207-218, 2010.

VOS A. D.; SOENS, N. (2008). Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 3, p. 449-456, 2008. doi: 10.1016/j.jvb.2008.08.007.

WILLIAMS, C. R.; LIVINGSTONE, L. P. Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 269-298, 1994.

Anexo 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) _____

Esta pesquisa é sobre DESLIGAMENTO ESPONTÂNEO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE NA PERSPECTIVA DO INDIVÍDUO e está sendo desenvolvida pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, área de Gestão de Pessoas, pela aluna AURYANE SANTOS BORGES, sob a orientação da Profa. ÂNGELA BEATRIZ BUSATO SCHEFFER.

O objetivo do estudo é ouvir trabalhadores de organizações públicas que pediram desligamento e, através das respostas obtidas nas entrevistas, analisar e às suas motivações para mudança na carreira.

Esclareço que a participação é voluntária e caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão sigilosos e confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador Responsável