

Intenção de Rotatividade entre Professores de Rede Pública: Análise da Influência de Bem-estar no Trabalho e Pró-Atividade

Pedro Afonso Cortez – cor.afonso@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Heila Magali da Silva Veiga – heila.veiga@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática: Gestão na Educação

Resumo

A falta de professores nas redes públicas de ensino básico apresenta-se como problema social. Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa foi verificar a influência das variáveis bem-estar no trabalho (BET) e pró-atividade (PRÓ-AT) na intenção de rotatividade (IR) em uma amostra de professores. A amostra de conveniência foi composta por 126 professores, sendo 98,3% do sexo feminino, com média de 42 anos de idade ($dp=9,28$) e 11 anos de tempo de serviço ($dp=8,10$). A maior parte dos professores tinha especialização completa (76,2%) e lecionava no ciclo 1 do ensino fundamental, que vai do 1º ao 5º ano (78,6%). Empregou-se no estudo instrumentos validados psicometricamente, com escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos e confiabilidade elevada (alfa de Cronbach $>0,88$). Os resultados demonstraram que os professores vivenciam níveis elevados de bem-estar no trabalho e pró-atividade, bem como apresentam baixos índices de intenção de rotatividade. Apurou-se ainda que o ciclo de ensino em que o professor leciona influencia nos níveis de afeto positivo e realização no trabalho. A idade também influenciou na intenção de rotatividade, sendo os professores mais jovens aqueles com maior intenção de rotatividade. Os achados apontam que as variáveis antecedentes explicam 17% da variância de intenção de rotatividade, destacando-se a contribuição significativa única do fator afeto positivo.

Palavras-chave: Gestão na Educação, Educação Básica, Gestão de Pessoas

1. Introdução

A educação é um direito garantido pela Constituição Federal. Por esse motivo, é necessário aprimorar espaços e processos relacionados, a fim de assegurá-la com qualidade a maior parte da população (CURY, 2002). No contexto atual da educação do Brasil, nota-se um movimento crescente de evasão de professores das redes de ensino, o que incide na falta de professores em sala de aula (GUIMARÃES, 2008; CRISTALDO, 2013). A literatura nacional tem investigado a evasão no espaço escolar com ênfase no aluno, atribuindo responsabilidade a gestão escolar para controle desse processo (QUEIROZ, 2002; BAUM, COSTA, & ÁVILA, 2007). Entretanto, poucos são os estudos que tratam sobre a evasão do docente. Entre os estudos que se dirigem à compreensão da evasão docente tem-se a investigação de Lapo (1999) que verificou aumento nos índices do fenômeno de evasão em 300% entre os anos de 1995-1999 por aspectos, como: baixa remuneração, péssima condição de trabalho e outras oportunidades de emprego. Outros autores verificaram que a evasão docente também se correlaciona com adoecimento físico e psicológico (GASPARINI, BARRETO, & ASSUNÇÃO, 2005), a organização e rendimento escolar (GESQUI, 2008).

Nesse contexto, apreendeu-se como relevante compreender aspectos relacionados a evasão dos professores das salas de aula, devido aos impactos negativos que o abandono da docência

implica para a educação básica do país. Para tanto, o objetivo geral da pesquisa foi verificar a influência das variáveis bem-estar no trabalho e pró-atividade na intenção de rotatividade dos professores. Como objetivos específicos foram estabelecidos: (a) medir o grau de bem-estar no trabalho, pró-atividade e intenção de rotatividade da amostra, (b) verificar se existem diferenças significativas nas variáveis pesquisadas em função dos dados demográficos (sexo, idade e escolaridade) e funcionais (tempo de serviço e ciclo em que leciona na educação básica).

2. Revisão de Literatura

2.1 Intenção de rotatividade

Segundo Ferreira (2001) conhecer o motivo das pessoas deixarem as organizações e reduzir a rotatividade é um desafio no gerenciamento de organizações eficazes. Ramlall (2003) aponta que o custo com a rotatividade chega a cerca de 150% do salário de um empregado com alto desempenho, sendo importante o estudo da intenção de rotatividade, para reduzir os prejuízos causados pelo desligamento do trabalhador da organização. Nesse sentido, faz-se preciso entender o comportamento das pessoas nas organizações, principalmente em relação ao pensamento, planejamento e a vontade do indivíduo de deixar a organização que trabalha, ou seja, a intenção de rotatividade (VANDENBERG & NELSON, 1999).

Para Steers e Mowday (1981) o *turnover* é um comportamento que se refere à saída do indivíduo da organização e compreende as seguintes dimensões: (1^a) expectativas de trabalho e valores compartilhados com a organização; (2^a) respostas afetivas; (3^a) intenção de deixar a organização; (4^a) *turnover*, estimulado por alternativas e oportunidades de trabalho, bem como condições econômicas e de mercado. Outros autores definem a intenção de rotatividade como a estimativa subjetiva da probabilidade que os próprios indivíduos fazem sobre estarem permanecendo ou deixando a organização em algum momento ou futuro breve (MOWDAY, PORTER, & STEERS, 1982). Sobre essa definição, nota-se que a intenção de rotatividade se mantém como uma variável cognitiva capaz de afetar imediatamente o *turnover* e prevê-lo (CHANG, 1999; LEE & MOWDAY, 1987). Ressalta-se ainda a diferença entre a intenção de rotatividade e o *turnover* uma vez que se tratam de assuntos distintos. Segundo Steers e Mowday (1987) a intenção de rotatividade refere-se a uma variável fundamentalmente pesquisada em Comportamento Organizacional, por se referir a um aspecto cognitivo e comportamental. De acordo com Chang (1999) a manipulação desse construto tenta prever o processo de rotatividade de pessoal, a fim de reter profissionais talentosos para agregar vantagem competitiva a organização, enquanto o *turnover* geralmente é abordado em uma perspectiva financeira pelas organizações.

Polizzi-Filho (2011) compreende que as investigações sobre a intenção do indivíduo em deixar a organização correlacionam-se com variáveis do Comportamento Organizacional nos diferentes níveis, sejam eles micro organizacional (características individuais de personalidade, satisfação, auto-estima, etc) meso organizacional (relações interpessoais, trabalho em equipe, papéis, etc) ou macro organizacional (cultura, clima, liderança, produtividade, rotatividade, etc). Ao analisar a literatura brasileira Garcia (2003) propôs que os modelos preditivos de natureza psicológica desenvolvidos para rotatividade voluntária destacam a participação de variáveis atitudinais como: satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Polizzi-Filho (2011) e Carmo (2009) demonstram que existe correlação positiva entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, assim como há correlacionamento negativo entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade.

Segundo Garcia (2003) a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afirmam-se como antecedentes diretos da intenção de rotatividade, sendo que os afetos do sujeito com sua própria vida relacionam-se com a vontade do indivíduo sair da organização. Vandenberg e Nelson (1999) apontam que a intenção de rotatividade não deve ser considerada enquanto um precursor inevitável à saída do indivíduo, uma vez que o *turnover* também é influenciado por aspectos situacionais. Em um estudo realizado com empregados de empresas públicas e privadas do Triângulo Mineiro, Siquera, Gomide-Júnior, Moura e Marques (1987) confrontaram os

modelos de natureza atitudinal e cognitiva como antecedentes da intenção de rotatividade constatando que a intenção do empregado em deixar a organização correlaciona-se com a saúde organizacional, o vínculo afetivo do trabalhador com a organização, e as ações voltadas ao seu bem-estar ou reconhecimento de seu esforço.

Em um estudo realizado por Souza, Reis e Siqueira (2006) verificaram-se as relações existentes entre variáveis que compõem o bem-estar no trabalho e a intenção de rotatividade demonstrando que os empregados com afetos positivos para com o trabalho e a organização tendem a ter menor intenção em deixá-la. Dessa forma, estabelece-se uma relação em que quanto mais os empregados vivenciam bem-estar no trabalho, menores serão os níveis de intenção de rotatividade (POLIZZI-FILHO, 2011). Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) demonstraram que a disparidade na distribuição das recompensas e nos critérios para remunerar homens e mulheres correlacionam-se com a intenção de mulheres sair do emprego, ao perceberem disparidade salarial entre os gêneros. Tal descoberta reforça os estudos sobre a relação entre a percepção de justiça distributiva e intenção de rotatividade (COLQUITT, 2001; FERREIRA & SIQUEIRA, 2005). Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) sugerem que os gestores se preocupem mais com a intenção de rotatividade, enfatizando a promoção da justiça e equidade entre gêneros frente as políticas salariais da organização como forma de controle da intenção de rotatividade.

Zhang (2009) fez um estudo sobre a rotatividade dos professores em escolas públicas, no qual os resultados demonstraram que uma das principais questões relacionadas com a rotatividade dos professores era o conflito entre as exigências preconizadas pela escola, pelos gestores e pela família dos estudantes. Tais exigências impactaram negativamente na satisfação no trabalho desses professores, o que reforça os achados de Garcia (2003) de que a satisfação no trabalho constitui um antecedente direto de intenção de rotatividade. Ainda sobre o estudo de Zhang (2009), notou-se que, com a saída dos professores mais experientes e a entrada de professores com menor experiência e qualificação, o índice geral de qualidade das escolas chinesas diminuiu, uma vez que os profissionais recém-admitidos apresentavam menor nível de comprometimento com a educação e mais expressões comportamentais voltadas ao benefício próprio. No que tange ao destino dos docentes após a saída das escolas, 88,9% dos professores foram para o exterior ou para regiões desenvolvidas no país e, 78,8% foram para empresas de capital estrangeiro e organizações estatais que oferecem altos salários, enquanto uma menor parcela deixou as escolas para abrir seus próprios negócios (ZHANG, 2009).

Com base em evidências empíricas Polizzi-Filho (2011) elenca por ordem decrescente de importância, os fatores que levam o trabalhador a permanecer na organização de trabalho: localização da organização, salários competitivos, a natureza do trabalho, a reputação da empresa, desenvolvimento de carreira, segurança no trabalho, cultura organizacional, os desafios, treinamento e desenvolvimento, poder e liberdade para tomada de decisão e benefícios atrativos. Nessa mesma direção, Ramlall (2003) destaca que os principais fatores desencadeantes da saída do indivíduo da organização são: salário abaixo do mercado, poucos desafios e oportunidades de crescimento, impossibilidade de estruturar carreira, pouco reconhecimento, liderança ineficaz, meio ambiente de trabalho, pouca estrutura de trabalho, falta de oportunidade para aprender novas tarefas e desenvolver novas habilidades. Para Polizzi-Filho (2011) a percepção de injustiça em relação a remuneração diminui os níveis de satisfação e comprometimento com o trabalho em professores, o que pode ser decisivo para o abandono do trabalho por parte dos docentes. Ademais, níveis ótimos de capacidade para a execução do trabalho correlacionam-se com menores índices de intenção de rotatividade (DERYCKE, CLAYS, VLERICK, D'HOORE, HASSELHORN & BRAECKMAN, 2012).

Verificou-se ainda que os afetos positivo e negativo impactam na intenção de rotatividade dos trabalhadores das organizações, tendo a satisfação no trabalho como variável mediadora (BOUCKENOOGHE, RAJA & BUTT, 2013). Entre os achados de pesquisa, destaca-se também que os valores éticos corporativos e a satisfação no trabalho associam-se a menores índices de intenção de rotatividade (VALENTINE, GODKIN, FLEISCHMAN & KIDWELL, 2011). Zhang e Zhang (2012) constataram que professores de ensino fundamental apresentam maior nível de

despersonalização e exaustão emocional, sendo que tais sintomas se correlacionam positivamente com a intenção de rotatividade docente, tendo como variável moderadora a satisfação no trabalho. A literatura aponta que a satisfação com o trabalho e com a chefia são importantes no controle da intenção de rotatividade (HOFAIDHLLAOUI & CHHINZER, 2012).

Outros estudos demonstram ainda que funcionários públicos com baixos índices de percepção de suporte organizacional apresentam maiores índices de intenção de rotatividade (NEVES-JUNIOR, CORDEIRO & LIMA, 2012). Para Diógenes (2012) existe correlação entre intenção de rotatividade e a ascensão profissional, promoção e salários propiciados pela organização de trabalho. Por fim, a rotatividade é menor em organizações públicas entre os cargos de baixo escalão, pois o salário, a estabilidade e benefícios próprios do regime de trabalho destas instituições são melhores do que das organizações privadas. Sendo assim, no caso de cargos de alto escalão, essa correlação se inverte, uma vez que a remuneração e os benefícios são superiores nas organizações privadas (MARCONI, 2003).

2.2 Bem-estar no trabalho

De acordo com Tamayo (2004) e Horn, Taris, Schaufeli e Schreurs (2004) a investigação do bem-estar no trabalho é relevante, devido a apreensão de que o tempo dedicado ao trabalho constitui um componente fundamental para a construção e o desenvolvimento do bem-estar e felicidade do indivíduo. Segundo Albuquerque e Tróccoli (2004) o bem-estar designa o estudo científico da felicidade que se distingue duas correntes do bem-estar geral: bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo, os quais diferenciam-se pela sua concepção de felicidade. No bem-estar subjetivo, a concepção refere-se à tradição hedônica, em que os autores se preocupam com a experiência de prazer versus aquelas de desprazer, decorrentes de avaliações e julgamentos do sujeito acerca de fatores positivos e negativos de sua existência (RYAN & DECI, 2001). O bem-estar subjetivo é conceituado por Albuquerque e Tróccoli (2004) e Diener, Suh, Lucas e Smith, (1999) em três dimensões: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação do sujeito com a vida. A dimensão do afeto positivo é concebida como um sentimento experimentado em uma porção de tempo definida, tal como um estado de alerta, entusiasmo e atividade. Enquanto, o afeto negativo designa outro tipo de sentimento transitório relacionado a emoções como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento e outras sensações aflitivas e angustiantes. A satisfação com a vida é definida como um autojulgamento cognitivo positivo da própria vida, incluindo aspectos contextuais e ambientais. Em síntese, o bem-estar subjetivo é definido pelos acontecimentos recorrentes e frequentes afetos positivos, permeados por raras experiências emocionais negativas e uma sensação de satisfação global com a vida (ALBUQUERQUE & TRÓCCOLI, 2004).

O bem-estar psicológico designa a versão eudaimônica da felicidade. Filósofos, como Aristóteles, definem que os comportamentos humanos existem para alcançar a felicidade (PASCHOAL & TAMAYO, 2008). Sendo assim, os teóricos dessa linha adotam a visão de felicidade e de bem-estar centrada no auto realização e na expressividade pessoal. Ryff (1989) propõe que o bem-estar seja compreendido como o funcionamento positivo em uma perspectiva global. Segundo Ryff e Keyes (1995) um indivíduo com bem-estar elevado apresenta índices elevados de (1) auto aceitação (atitudes positivas a respeito de si mesmo), (2) relação positiva com os demais (percebendo confiança e satisfação ao se relacionar com os outros), (3) autonomia (independência, regulação do próprio comportamento e autodeterminação), (4) controle do ambiente (competência do indivíduo para criar ou escolher situações adequadas às suas condições pessoais), (5) propósito na vida (capacidade de direção que contribui para a compreensão do indivíduo de que a vida é significativa) e (6) crescimento pessoal (expansão e desenvolvimento do potencial pessoal).

De acordo com Paschoal e Tamayo (2008) os seis elementos supracitados definem o bem-estar psicológico tanto no sentido teórico, quanto operacionalmente. Para Waterman (1993) uma pessoa pode ter experiências de expressividade pessoal e auto realização nas situações em que há: envolvimento intenso com um empreendimento ou tarefa; sentimento de adequação especial na execução de atividades que não fazem parte de suas tarefas cotidianas; sentimento intenso de estar

vivo; sensação de estar completo ao se engajar em atividades específicas; sensação de que fez aquilo que, de fato, queria fazer; e percepção de que é capaz de expressar seu verdadeiro eu. Waterman (1993) acrescenta que auto realização e a expressividade pessoal designam à experiência individual de realização dos potenciais do indivíduo, seja no desenvolvimento de habilidades e talentos ou no avanço de seus propósitos de vida. Dessa forma, a caracterização do bem-estar por meio da felicidade hedônica é compreendida como um estado afetivo, em que os afetos positivos predominam em relação aos negativos, enquanto o bem-estar baseado na realização pessoal concebe-se pela percepção de avanços e desenvolvimento de potenciais almejados pelo indivíduo em sua própria vida, conjuntamente ao estado afetivo vivenciado por ele.

Sobre o bem-estar subjetivo, Diener, Suh, Lucas e Smith (1999) notaram que o afeto, apesar de classificável em positivo e negativo, não tem suas medidas opostas, apresentam apenas correlação negativa moderada e são independentes. As dimensões positiva e negativa do afeto são constatadas em estudos realizados em diferentes culturas (ALBUQUERQUE & TRÓCCOLI, 2004; WATSON, CLARK & TELLEGEN, 1988). Por esse motivo, compreende-se que as medidas de afeto positivo designam o quanto o indivíduo sente-se ativo, alerta e entusiasmado. Enquanto, o afeto negativo designa o quanto o indivíduo tem sensações relacionadas ao estresse e ao desprazer (WATSON, CLARK, & TELLEGEN, 1988). Segundo Paschoal e Tamayo (2008) conceber o bem-estar no trabalho a partir de dimensões como o afeto e a realização ou expressividade surge da premissa de que alcançar a felicidade pessoal no trabalho é possível, desde que o trabalho implique os profissionais de gestão de pessoas em identificar estratégias e ações eficazes para a promoção do bem-estar.

Para Paschoal e Tamayo (2008) a procura da felicidade é fundamental para todos os seres humanos e os dados gerados pela Escala de Bem-estar no Trabalho podem orientar gestores a adotar estratégias e ações que promovam e facilitem o desenvolvimento do bem-estar em diferentes áreas da organização. Segundo Ang, Van Dyne e Bebley (2003) o bem-estar no trabalho correlaciona-se com a positivamente com satisfação profissional e negativamente com os conflitos e divergências existentes dentro da organização de trabalho. Huhtala e Parzefall (2007) verificaram que a satisfação e o bem-estar no trabalho associam-se ao desempenho organizacional. De acordo Hartline e Ferrel (1996) a qualidade do serviço desempenhado pelos trabalhadores tende a aumentar em contextos que promovam o bem-estar e a satisfação no trabalho. Ménard e Brunet (2011) apreenderam que a autenticidade apresenta correlação positiva com o bem-estar no trabalho explicando grande parte da variação deste construto. Para Monnot e Beehr (2014) a forma de comunicação das chefias impacta diretamente no bem-estar subjetivo dos trabalhadores, assim como em seus níveis de entusiasmo, contentamento e reconhecimento no trabalho.

Segundo Benítez, Guerra, Medina, Martínez e Munduate (2008) baixos índices de bem-estar no trabalho são prejudiciais para a qualidade do serviço desempenhado pelo trabalhador na organização. Huhtala e Parzefall (2007) verificaram que o bom relacionamento com os colegas e chefias e um clima organizacional amistoso associam-se a elevados graus de satisfação e bem-estar no trabalho. Branquinho (2010) aponta que a maior parte dos docentes vivenciam bem-estar no trabalho, principalmente relacionado às relações sócioprofissionais, sendo que a organização do trabalho e as condições para a realização das atividades são fatores críticos nas vivências de mal-estar por parte dos professores, destacando: a falta de reconhecimento no trabalho, a insuficiência de recursos e o pouco apoio institucional, como aqueles com elevada contribuição para o mal-estar docente.

2.3 Pró-atividade

Segundo Baer e Frese (2003) a pró-atividade destacou-se no fim do século XX em função dos benefícios de vantagem competitiva obtidos pelas organizações em decorrência de comportamentos pró-ativos de seus trabalhadores. Entretanto, mesmo com os avanços nos estudos sobre esse construto, Rank, Pace e Frese (2004) apontam a necessidade de refinamento conceitual

entre os conceitos que tratam de iniciativa pessoal e pró-atividade no ambiente laboral. Entre os conceitos relacionados com iniciativa laboral, a pró-atividade tem ganhado destaque, especialmente porque tem se tornado cada vez mais exigida, dada a diminuição do controle exercido pelos gestores e a necessidade constante de aprimoramento dos processos de trabalho (FRESE, FAY, HILBURGER, LENG, & TAG, 1997).

Nesse sentido, a pró-atividade apresenta-se como um elemento fundamental no aumento da performance organizacional, a qual pode impactar positivamente no faturamento da organização (BATEMAN & CRANT, 1999; JONG & RUYTER, 2004). Segundo Bateman e Crant (1999) a frequência em que novos produtos, serviços e processos são introduzidos na organização; a quantidade de recursos investidos em inovação e a frequência em que a empresa se posiciona em primeiro ou segundo lugar no mercado são indicadores de altos níveis de pró-atividade na organização. Para Bateman e Crant (1999) o nível de pró-atividade das organizações reflete a capacidade de criar demandas e dirigir mercados, diferenciando-se as empresas que lideram determinado nicho de mercado daquelas que ocupam as demais posições, devido ao nível de pró-atividade do capital humano da organização.

A variável nomeada de comportamento pró-ativo (pró-atividade) neste estudo refere-se ao construto alcunhado por *personal initiative*, o qual foi introduzido na literatura por Frese, Kring, Soose e Zempel (1996). A opção por traduzir esse construto por pró-atividade tem sido adotada por diferentes autores brasileiros (VEIGA, 2010; VEIGA, TORRES & BRUNO-FARIA, 2013; KAMIA & PORTO, 2009) porque o termo “iniciativa” em português remete à ideia de traço, enquanto o foco desta variável dirige-se ao comportamento. Segundo Frese, Kring, Soose e Zempel (1996) existem cinco características constituintes do construto de comportamento pró-ativo: (1) apresenta concordância com a missão da empresa; (2) foca-se a longo prazo; (3) direciona-se a metas e orienta-se por meio das ações; (4) persiste face a reveses e barreiras; (5) é pró-ativo e autogerado pelo indivíduo.

Nessa mesma direção, Kamia e Porto (2009) definem o comportamento pró-ativo como: “conjunto de comportamentos voltados a metas nas quais o trabalhador dirige-se espontaneamente em busca de mudanças no seu contexto de trabalho, visando a solução de problemas e a implementação de ideias que favoreçam a organização (p. 360)”. No país, existem duas medidas validadas para aferir o comportamento pró-ativo. A primeira a ser construída foi a Escala de Comportamento Pró-ativo nas Organizações - ECPO (KAMIA & PORTO, 2009), a qual compreende 27 itens e elevada confiabilidade (alfa= 0,95). Em estudo posterior, Veiga, Torres e Bruno-Faria (2013) validaram a versão reduzida da ECPO, a qual é composta por 13 itens e apresenta confiabilidade semelhante à versão original da escala (alfa= 0,94), sendo otimizada sua aplicação, devido ao número reduzido de itens a serem respondidos.

Considerando o exposto, nota-se que as variáveis de comportamento organizacional micro se mostram preditoras de intenção de rotatividade. Sobre o bem-estar no trabalho, os trabalhos apontam que existe correlação positiva entre esta variável e satisfação no trabalho (ANG, VAN DYNE & BEBLEY, 2003), desempenho organizacional e clima organizacional amistoso (HUHTALA & PARZEFALL, 2007) e relações socioprofissionais positivas (Branquinho, 2010). Os estudos apontam ainda correlacionamento negativo entre a dimensão afeto positivo e intenção de rotatividade (SOUZA, REIS & SIQUEIRA, 2006; POLIZZI-FILHO, 2011). Além disso, ressalta-se que a variável pró-atividade não foi investigada como um antecedente de intenção de rotatividade, o que justifica a relevância desta variável na investigação.

3. Método

3.1 Amostra

A amostra de conveniência foi composta por 126 professores de rede pública de ensino. Cerca de 98,3% dos respondentes eram do sexo feminino, com média de 42 anos de idade (dp=9,28) e 11 anos de tempo de serviço na rede pública (dp=8,10). A maior parte dos professores tinha especialização completa (76,2%) ou superior completo (14,3%) e lecionava no ciclo 1 do ensino fundamental, que vai do 1º ao 5º ano (78,6%).

3.2 Instrumentos

O questionário utilizado no estudo foi composto por cinco partes. Primeiramente, foi apresentado o TCLE (Termo de Consentimento Livre Esclarecido). Em seguida, a Escala de Bem-estar no Trabalho - EBET (PASCHOAL & TAMAYO, 2008), a qual é formada por 29 itens que abrangem 3 fatores, a saber, afeto positivo (alfa=0,88), afeto negativo (alfa=0,91), e realização (alfa=0,88). A escala de resposta adotada foi do tipo Likert de cinco pontos e variava de 1 a 5, sendo 1= discordo plenamente e, 5= concordo plenamente. Para aferir, a pró-atividade, adotou-se a Escala de Comportamento Proativo nas Organizações Versão Reduzida- ECPO-R (VEIGA, TORRES, & BRUNO-FARIA, 2013), a qual é formada por 13 itens (alfa=0,94). A ECPO-R é unifatorial e para responde-la é adotada a escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos, sendo 1= nunca e 5= sempre. Já a intenção de rotatividade foi mensurada pela Escala de Intenção de Rotatividade – EIR (SIQUERA, GOMIDE-JÚNIOR, MOURA & MARQUES, 1997), a qual é composta por três itens, com confiabilidade de 0,95; e para responde-la é utilizada escala de respostas do tipo Likert de cinco pontos. Por fim, foram coletados os dados pessoais (sexo, idade, escolaridade) e profissionais (tempo no magistério, ciclo de ensino em que leciona).

3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Uberlândia (CEP-UFU), conforme parecer substanciado nº 647.811 emitido em 07/03/2014. Os questionários foram aplicados em escolas e espaços de formação de rede pública de ensino, sendo a aplicação coletiva. Para a análise de dados foi usado o software estatístico SPSS 18. As análises empreendidas foram estatísticas descritivas, comparações entre médias (Teste-t e ANOVA One-Way) e inferenciais (correlação e regressão múltipla padrão).

4. Resultados

Como ilustra a Tabela 1, a média de afeto positivo da amostra foi de 4,02 (dp=0,80) e o valor mais frequente foi o ponto máximo da escala (moda=5). No que diz respeito ao afeto negativo, a média foi de 2,37 (dp=0,98), a mediana de 2,41 e a moda o menor valor da escala de resposta (moda=1). A realização no trabalho teve média de 4,32 (dp=0,56), e valores de moda (4,0) e mediana (4,5). A média de pró-atividade relatada na amostra foi de 4,28 (dp=0,51) e a moda foi 5. Por fim, o índice médio de intenção de rotatividade da amostra foi de 1,72 (dp=1,10), e os valores de mediana e moda foram 1,00.

TABELA 1. Estatísticas descritivas das variáveis investigadas

Variáveis	Média	Moda	Mediana	Desvio padrão
<i>EBET</i>				
<i>Afeto positivo</i>	4,02	5,00	4,11	0,80
<i>Afeto negativo</i>	2,37	1,00	2,41	0,98
<i>Realização</i>	4,32	4,50	4,50	0,56
<i>ECPO-R</i>				
<i>Pró-atividade</i>	4,28	5,00	4,30	0,51
<i>EIR</i>				
<i>Intenção de Rotatividade</i>	1,72	1,00	1,00	1,10

Em seguida, aplicou-se o teste t de Student para verificar se havia diferenças significativas nas variáveis do estudo em função da escolaridade. A amostra foi dividida nos seguintes grupos: 1) referente “até 3º grau completo” (20,6%) e 2) designando “pós-graduados” (79,4%). Os resultados não mostraram diferença estatisticamente significativa em nenhuma delas. Para analisar se havia diferenças nas variáveis em função da idade empregou-se a análise de variância Anova

One-Way. Dividiu-se em quatro grupos, sendo: o grupo 1 “de 24 a 35 anos” (20,6%); o grupo 2 de “36 a 45 anos” (38,4%); o grupo 3 de “46 a 55 anos” (33,6%) e o grupo 4 de “55 anos ou mais” (7,1%). Somente, para a variável intenção de rotatividade a diferença foi significativa [$F_{(3,121)}=3,88$; $p<0,05$] como mostra a Tabela 2.

TABELA 2. Resultados da ANOVA em função da idade do professor

Variável		Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Média quadrada	F	Sig.
<i>Pró-atividade</i>	Entre grupos	0,59	3	0,20	0,73	0,54
	Dentro do grupo	32,40	121	0,27		
	Total	32,99	124			
<i>Intenção de Rotatividade</i>	Entre grupos	12,40	3	4,13	3,88	0,01
	Dentro do grupo	129,02	121	1,07		
	Total	141,42	124			
<i>Afeto positivo</i>	Entre grupos	0,59	3	0,20	0,29	0,83
	Dentro do grupo	81,20	121	0,67		
	Total	81,79	124			
<i>Afeto negativo</i>	Entre grupos	2,50	3	0,83	0,87	0,46
	Dentro do grupo	116,36	121	0,96		
	Total	118,86	124			
<i>Realização no trabalho</i>	Entre grupos	0,69	3	0,23	0,72	0,54
	Dentro do grupo	38,48	121	0,32		
	Total	39,16	124			

Na tabela 3 são detalhadas as estatísticas descritas do fator que apresentou diferença estatisticamente significativa em função da idade do professor, a intenção de rotatividade (IR). Como se observa, a maior média de IR foi obtida pelos professores do grupo 1 (média=2,31; dp=1,40), seguida pelo grupo 3 (média=1,58; dp=0,90). O grupo que apresentou menor índice de IR (média=1,35; dp=0,67) foi aquele formado por professores 55 anos ou mais (grupo 4).

TABELA 3. Estatísticas descritivas da IR em função dos grupos de idade

Variável	Grupos	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão
Intenção de rotatividade	1	26	2,31	1,4	0,27
	2	48	1,55	0,96	0,14
	3	42	1,58	0,9	0,14
	4	10	1,35	0,67	0,22
	Total	126	1,7	1,07	0,1

Também foram analisadas as diferenças em razão do tempo de serviço; no entanto, não foram encontradas diferenças significativas. Verificou-se ainda, por meio da análise de variância Anova One-Way, se havia diferença nas variáveis do estudo, em razão do ciclo em que o professor lecionava. Os ciclos foram divididos em educação infantil (séries anteriores ao pré-escolar), fundamental 1 (1° ao 5° ano) e fundamental 2 (6° ao 9° ano). Houve diferença estatisticamente significativa em relação ao afeto positivo [$F_{(2,123)}=4,45$; $p<0,05$] e realização no trabalho [$F_{(2,123)}=3,71$; $p<0,05$] como aponta a Tabela 4.

TABELA 4. ANOVA One-Way em função do ciclo de ensino do professor

Variável		Soma dos quadrados	Grau de liberdade	Média quadrada	F	Sig .
Pró-atividade	Entre grupos	0,31	2	0,16	0,58	0,56
	Dentro do grupo	33,19	123	0,27		
	Total	33,50	125			
Intenção de Rotatividade	Entre grupos	6,00	2	3,00	2,53	0,08
	Dentro do grupo	146,20	123	1,19		
	Total	152,21	125			
Afeto positivo	Entre grupos	5,51	2	2,76	4,45	0,01
	Dentro do grupo	76,28	123	0,62		
	Total	81,79	125			
Afeto negativo	Entre grupos	1,03	2	0,52	0,53	0,59
	Dentro do grupo	120,47	123	0,98		
	Total	121,50	125			
Realização no trabalho	Entre grupos	2,24	2	1,12	3,71	0,03
	Dentro do grupo	37,03	123	0,30		
	Total	39,26	125			

A Tabela 5 apresenta essas diferenças, sendo que os professores que lecionavam no fundamental 1 (4,11; $dp= 0,75$) tiveram maiores índices de afeto positivo no trabalho, seguidos pelos professores que lecionavam na educação infantil (3,91; $dp= 0,77$). O menor índice de afeto positivo foi no fundamental 2 (3,40; $dp= 1,06$), apesar de também se tratar de um índice elevado de afeto positivo no trabalho. Observa-se também que a realização no trabalho foi elevada entre os três grupos, tendo maior grau entre os professores que trabalhavam no fundamental 1 (4,38; $dp= 0,49$) e educação infantil (4,23; $dp= 0,61$) e menor índice no fundamental 2 (3,93; $dp= 0,84$). Ressalta-se que, pela característica da amostra, não foi possível verificar diferença entre os sexos, dada a discrepância na distribuição dos sexos na amostra (feminino = 98,3% / masculino = 1,7%).

TABELA 5. Estatísticas descritivas dos fatores em função do ciclo de ensino

Variável	Grupos	n	Média	Desvio padrão	Erro padrão
<i>Afeto positivo</i>	Educação infantil	15	3,91	0,78	0,20
	Fundamental 1	99	4,11	0,75	0,08
	Fundamental 2	12	3,41	1,06	0,31
	Total	126	4,02	0,81	0,07
<i>Realização no trabalho</i>	Educação infantil	15	4,23	0,62	0,16
	Fundamental 1	99	4,38	0,49	0,05
	Fundamental 2	12	3,94	0,85	0,24
	Total	126	4,32	0,56	0,05

Investigou-se também a correlação entre as variáveis estudadas, aplicando-se a correlação de Pearson. Notou-se correlação negativa baixa entre intenção de rotatividade e pró-atividade ($r=-0,23$; $p<0,01$); correlação positiva baixa entre pró-atividade e afeto positivo ($r=0,18$; $p<0,05$) e correlação positiva moderada entre pró-atividade e realização no trabalho ($r=0,35$; $p<0,01$). Houve correlação negativa moderada entre intenção de rotatividade e afeto positivo ($r=-0,37$; $p<0,01$), correlação positiva baixa entre intenção de rotatividade e afeto negativo ($r=0,19$; $p<0,05$) e correlação negativa moderada entre intenção de rotatividade e realização no trabalho ($r=-0,34$; $p<0,01$) como mostra a Tabela 6.

TABELA 6. Correlação de Pearson

Variáveis	Pró-atividade	Intenção de rotatividade	Afeto positivo	Afeto negativo	Realização no trabalho
<i>Pró-atividade</i>	1,00				
<i>IR</i>	-,23**	1,00			
<i>Afeto positivo</i>	,18*	-,37**	1,00		
<i>Afeto negativo</i>	-,10	,19*	-,28**	1,00	
<i>Realização no trabalho</i>	,35**	-,34**	,43**	-,27**	1,00

** . Correlação é significativa no nível de 0.01 (2-tailed)
* . Correlação é significativa no nível de 0.05 (2-tailed)

Para analisar o impacto das variáveis predictoras na intenção de rotatividade, aplicou-se a regressão linear múltipla padrão (todas as variáveis independentes foram lançadas de uma vez por meio do método *enter*), tendo como variável critério intenção de rotatividade e variáveis predictoras BET (afeto positivo, afeto negativo, realização no trabalho) e pró-atividade. A variância total explicada foi de 17% ($R=0,44$; R^2 ajustado=0,17), o que significa que as variáveis relacionadas nesse estudo explicam cerca de 17% da variação existente na intenção de rotatividade dos professores. Destaca-se que a contribuição significativa única foi da dimensão afeto positivo ($\beta=-0,26$; $p<0,01$) do construto bem-estar no trabalho, sendo o relacionamento negativo.

TABELA 7. Análise de regressão múltipla padrão

Modelo		Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	t	Sig.
		B	Erro padrão	Beta		
1	(Constante)	5,498	1,003		5,483	,000
	Pró-atividade	-,252	,186	-,118	-1,355	,178
	Afeto positivo	-,355	,126	-,260	-2,809	,006
	Afeto negativo	,072	,097	,064	,739	,461
	Realização no trabalho	-,331	,191	-,168	-1,736	,085

a. Variável dependente: Intenção de rotatividade

5. Discussão

Todas as escalas de resposta dos instrumentos aplicados variavam de 1 até 5. Sendo assim, valores acima do ponto médio da escala (3) são considerados médio superiores, enquanto índices abaixo desse valor são adotados como médio inferiores. Nesse sentido, apurou-se altos índices de afeto positivo na amostra com média de 4,02 (dp=0,80) e baixo grau de afeto negativo (média=2,37; dp=0,98), sendo que a realização no trabalho teve média de 4,32 (dp=0,56), o que significa altos índices de bem-estar no trabalho docente. Segundo as elaborações de Albuquerque e Tróccoli (2004) altos níveis de bem-estar no trabalho demonstram que os professores tem vivenciado predominantemente afetos positivo e realização no espaço de trabalho, o que tem grande impacto na vivência de felicidade dos docentes. Van Horn, Taris, Schaufeli e Schreurs (2004) acrescentam que o impacto do bem-estar no trabalho na felicidade geral do indivíduo é elevado devido ao expressivo tempo que o professor passa no trabalho. Assim, hipotetiza-se que o trabalho tem permitido aos professores se sentirem felizes. Ressalta-se que a presença de afeto negativo, apesar do elevado índice de afeto positivo e realização da amostra, vai ao encontro dos estudos transculturais de Watson, Clark e Tellegen (1988), que verificaram a coexistência de afeto positivo e negativo no trabalho em diversas culturas.

Os professores da amostra demonstraram ainda grau elevado de pró-atividade, pois a média do grupo se aproximou do ponto máximo da escala (4,28; dp=0,51). Dessa forma, é possível hipotetizar que os docentes participam ativamente da implementação de melhorias nos processos escolares, dando sugestões e colocando em prática ideias que tragam otimização para o ensino das escolas em que trabalham. Segundo Baer e Frese (2003) altos índices de comportamento pró-ativo geram vantagem competitiva às organizações, seja pelo engajamento do trabalhador em atividades extracurriculares ou pela expressão de liderança transformacional (BATEMAN & CRANT, 1993), permitindo inferir esta característica como positiva para o desenvolvimento da rede pública de ensino. Destaca-se que a pró-atividade é substancial no contexto atual de trabalho docente, pois as constantes mudanças nas tecnologias de informação e comunicação exigem do professor um constante processo de aprendizagem e interação com os alunos, frente as novas tecnologias, o que muitas vezes extrapola as funções habituais da docência, dadas as profundas mudanças resultantes do avanço tecnológico (COELHO & HAGUENAUER, 2004).

A intenção de rotatividade da amostra foi de 1,72 (dp=1,10), o que denota uma baixa intenção de sair da rede pública de ensino por parte dos docentes. Dessa forma, é possível inferir que os professores não pensam, planejam, nem tem vontade de sair do trabalho na rede pública de ensino. O baixo nível de intenção de rotatividade é importante para a gestão da rede de ensino, pois segundo Ferreira (2001) menores índices de rotatividade otimizam a eficácia da organização e diminuem os custos, uma vez que, conforme Ramlall (2003), a rotatividade gera despesas próximas a 150% do salário de um empregado com desempenho ótimo. Deve-se ainda considerar

que, apesar do baixo nível de intenção de rotatividade da amostra, tal resultado pode não explicar completamente a saída dos professores no trabalho, pois segundo Vandenberg e Nelson (1999) existem outros fatores a serem considerados, devido a multidimensionalidade desse construto, principalmente em relação a aspectos situacionais e organizacionais. Assim, estudos futuros devem se atentar as variáveis relacionadas por Polizzi-Filho (2011), como média salarial, condições de desenvolvimento na carreira, segurança no trabalho, liberdade para atuar, ações de capacitação, relações interpessoais positivas e benefícios, a fim de compreender a interferência de outras variáveis na predição do *turnover*. Já a diferença em relação a intenção de rotatividade em função da faixa etária dos professores, infere-se que os professores mais jovens têm mais vontade de sair da Rede. Acredita-se que tal diferença aconteça, pois os professores com menor idade percebem maior empregabilidade no mercado de trabalho do que aqueles com maior idade, sendo este resultado consonante com a literatura da área (STEERS & MOWDAY, 1987).

Depreende-se ainda que para a amostra pesquisada a escolaridade não é um fator que influencia significativamente no bem-estar no trabalho, nem na pró-atividade e na intenção de rotatividade do professor. Encontrou-se também que o tempo de serviço parece não impactar significativamente no bem-estar no trabalho, na pró-atividade e na intenção de rotatividade dos professores. Já a predominância de maiores índices de afeto positivo e realização de trabalho, bem como menores índices de intenção de rotatividade entre os professores que lecionavam no fundamental 1 parece sugerir que o investimento em ações de formação continuada dos professores impacta no controle do bem-estar no trabalho. Os professores que lecionavam no fundamental 1 participavam de atividade de formação e recebiam adicional salarial por sua participação. Dessa forma, verifica-se que esse resultado vai ao encontro da proposição de bem-estar de Waterman (1993), em que ao perceber avanços e desenvolvimento de potenciais almejados para sua própria vida, neste caso por meio da formação continuada, o sujeito tende a vivenciar maiores níveis de bem-estar. Nesse sentido, hipotetiza-se que estratégias de formação continuada parecem impactar positivamente no controle da intenção de rotatividade dos docentes, o que deve ser compreendido com maior profundidade em pesquisas futuras. O resultado da análise de regressão múltipla padrão mostrou que o conjunto de variáveis investigadas se mostrou preditor adequado de intenção de rotatividade ($R=0,44$; $R^2=0,20$; R^2 ajustado= $0,17$). Vale destacar que a contribuição significativa única da dimensão afeto positivo. Assim, hipotetiza-se, para a amostra pesquisada, que investir em ações que promovam afetos positivos no professor pode impactar na diminuição dos índices de intenção de rotatividade. Ressalta-se que os professores que lecionavam no fundamental 1 participavam de formação continuada com adicional salarial e apresentaram maiores índices de afeto positivo na amostra investigada.

Em suma, conclui-se que o alto grau de pró-atividade, elevado nível de afeto positivo e realização e, simultaneamente, baixo grau de afeto negativo e de IR demonstram que para a amostra investigada a atividade docente traz sentimentos positivos de felicidade, bem-estar no trabalho e superação pessoal por meio do trabalho. Simultaneamente são observados baixo grau de afeto negativo e de intenção de rotatividade, o que parece indicar a permanência de professores na rede pública de ensino investigada. Por fim, espera-se que o presente trabalho sirva como instrumento para a otimização dos níveis de intenção de rotatividade na rede pesquisada e contribua positivamente na literatura da área, fomentando estudos relacionados que visem contribuir no desenvolvimento da gestão voltada para as instituições educacionais.

Referências

ALBUQUERQUE, A. S., & TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 20 n. 2, p. 153-164, 2004.

ANG, S., VAN DYNE, L., & BEBLEY, T. M. The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 24 n. 5, p. 561-583, 2003.

BAER, M., & FRESE, M. Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24 n. 1, p. 45-68, 2003.

BATEMAN, T. S., & CRANT, J. M. The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. **Journal of Organizational Behavior**, v.14 n. 2, p. 103-118, 1993.

_____. Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. **Business Horizons**, v. 42 n. 3, p.63-70, 1999.

BAUM, C. A., COSTA, M. R., & ÁVILA, M. M. **Uma tentativa de fundamentar a evasão escolar**. Disponível em: <http://goo.gl/GuPgWY>. Acesso em: 10 set. 2014.

BENÍTEZ, M., GUERRA, J. M., MEDINA, F. J., MARTÍNEZ, I., & MUNDUATE, L. Hierarchical conflicts and employee's well-being: Consequences of conflict between supervisors and subordinates on employees' well-being. **Psychological**, v. 47 n. 1, p. 29-42, 2008.

BOUCKENOOGHE, D., RAJA, U., & BUTT, A. N. Combined Effects of Positive and Negative Affectivity and Job Satisfaction on Job Performance and Turnover Intentions. **The Journal of Psychology**, v. 147 n. 2, p. 105-123, 2013.

BRANQUINHO, N. G. S. (2010). **Qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em professores da Rede Municipal de Ensino de Unaí/MG**. Brasília, 2010. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília.

CARMO, G. D. **Antecedentes da intenção de rotatividade: comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização**. Uberlândia, 2009. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia.

CAVAZOTTE, F. D., OLIVEIRA, L. B., & MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 45 n. 1, p. 70-83, 2010.

CHANG, E. Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. **Human Relations**, v. 52 n.10, p.1257-1278, 1999.

COELHO, C. U. F., & HAGUENAUER, C. As tecnologias da informação e da comunicação e sua influência na mudança do perfil e da postura do professor. **Colabor@ - Revista Digital da CVA – Ricesu**, v. 6 n. 2, p. 1-12, 2004.

COLQUITT, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

CRISTALDO, H. **Mercadante quer um pacto para pôr fim à falta de professores na sala de aula e greves extensas**. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-10-16/mercadante-quer-um-pacto-para-por-fim-falta-de-professores-na-sala-de-aula-e-greves-extensas>. Acesso em: 14 out. 2014.

CURY, C. R. A educação básica no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 80, p. 168-200, 2002.

DERYCKE, H., CLAYS, E., VLERICK, P., D'HOORE, W., HASSELHORN H. M. & BRAECKMAN, L. Perceived work ability and turnover intentions: a pro-spective study among belgian healthcare workers. **Journal of Advanced Nursing**, v. 68 n. 7, p.1556–1566, 2012.

DIENER, E., SUH, E. M., LUCAS, R. E., & SMITH, H. L. Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. **Psychological Bulletin**, v. 125 n. 2, p. 276-302, 1999.

DIÓGENES, L. C. **Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal**. Brasília, 2012. Monografia (Graduação). Bacharelado em Administração, Universidade de Brasília.

FERREIRA, M. L. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial**. São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo.

FERREIRA, M. L., & SIQUEIRA, M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, v. 1 n. 2, p. 47-67, 2005.

FRESE, M., FAY, D., HILBURGER, T., LENG, K., & TAG, A. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70 n. 2, p. 139-161, 1997.

FRESE, M., KRING, W., SOOSE, A., & ZEMPEL, J.. Personal initiative at work: differences between east and west germany. **Academy of Management Journal**, v. 39 n.1, p. 37-63, 1996.

GARCIA, L. D. **Análise de um Modelo Preditivo para a Intenção de Sair da Organização**. Goiânia, 2003. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Católica de Goiás.

GASPARINI, S. M., BARRETO, S. M., & ASSUNÇÃO, A. Á. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. **Educação & Pesquisa**, v. 31 n. 2, p.189-199, 2005.

GESQUI, L. C. **Organização da escola, absentéismo docente, discente e rendimento escolar**. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado). Programação de Pós-graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica.

GUIMARÃES, A. (2008). **Formação de professores é prioridade**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=9877&interna=. Acesso em: 08 mai. 2014.

HARTLINE, M. D., & FERREL, O. C. The management of customer-contact service employees: an empirical. **Journal of Marketing**, v. 60 n. 4, p. 52-70, 1996.

HUHTALA, H., & PARZEFALL, M.. A review of employee well-being and innovativeness: an opportunity for a Mutual Benefit. **Creativity and Innovation Management**, v. 16 n. 3, p. 299-306, 2007.

HOFIDHLLAOUI, M., & CHHINZER, N. The relationship between satisfaction and turnover Intentions for Knowledge Workers. **Engineering Management Journal**, v. 26 n.2, p.3-9, 2014.

HORN, J. E., TARIS, T. W., SCHAUFELI, W. B., & SCHREURS, P. J. The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77 n. 3, p. 365-375, 2004.

JONG, A. D., & RUYTER, K. D. Adaptive versus Proactive Behavior in Service Recovery: The Role of Self-Managing Teams. **Decision Sciences**, v. 35 n. 3, p. 457-491, 2004.

KAMIA, M., & PORTO, J. B. Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações - ECPO. **Avaliação Psicológica**, v. 8 n. 3, p. 359-367, 2009.

LAPO, F. R. **Professores retirantes: um estudo sobre a evasão de professores do magistério público do estado de São Paulo**. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade de São Paulo.

LEE, T. W., & MOWDAY, R. T. Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. **The Academy of Management Journal**, v. 30 n. 4, p.721-743, 1987.

MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **Revista de Serviço Público**, v. 54 n. 1, p. 9-45, 2003.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., & STEERS, R. M.. **The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MONNOT, M. J., & BEEHR, T. A. Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 85 n. 1, p. 204-218, 2014.

NEVES-JÚNIOR, J. A., CORDEIRO, C. M. G., & LIMA, A. C. Satisfação no trabalho do professor de educação física em instituições de ensino fundamental e médio em comparação as academias. **Coleção Pesquisa em Educação Física**, v. 11 n. 4, p. 175-184, 2012.

PASCHOAL, T., & TAMAYO, A. Construção e validação da Escala de Bem-estar no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 7 n. 1, p. 11-22, 2008.

POLIZZI-FILHO, A. P. **O impacto de Bem-estar no Trabalho e Capital Psicológico sobre Intenção de Rotatividade: um estudo com professores**. São Paulo, 2011. Dissertação (Mestrado). Programação de Pós-graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo.

QUEIROZ, L. D. **Um estudo sobre evasão escolar: para se pensar na inclusão escolar**. Disponível em: <http://goo.gl/h9X3pz>. Acesso em: 09 dez. 2014.

RAMLALL, S. Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. **H.R.M. Research**, v. 8 n. 2, p. 63-72, 2003.

RANK, J., PACE, V. L., & FRESE, M. Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative. **Applied Psychology: An International Review**, v. 53 n. 4, p. 518-528, 2004.

RYAN, R. M., & DECI, E. L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual Review of Psychology**, v. 52 n.1, p. 141-166, 2001.

RYFF, C. D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 57 n. 6, p.1069-1081, 1989.

RYFF, C. D., & KEYES, C. L. The structure of psychological well-being revisited. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 69 n. 4, p. 719-727, 1995.

SIQUEIRA, M. M., & PEREIRA, S. E. Análise de um modelo afetivo para intenção de sair da organização. **Revista da SPTM**, v. 4 n. 6, p. 48-57, 2001.

SIQUERA, M. M., GOMIDE-JÚNIOR, S., MOURA, O. I., & MARQUES, T. M. (1997). Um modelo pós cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. *Resumos do XXVI Congresso Interamericano de Psicologia*. São Paulo.

SOUZA, C. M., REIS, J. D., & SIQUEIRA, M. M. As relações entre bem-estar no trabalho e intenção de rotatividade. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA GIBEST, 4, 2006, Uberlândia. **Anais do IV Seminário de Pesquisa Gibest**. [CD-ROM]. Uberlândia. 2006.

STEERS, R. M., & MOWDAY, R. T. Employee turnover and post-decision accommodation processes. **Research in organizational behavior**, v. 22 n. 1, p.235-281, 1981.

VALENTINE, S., GODKIN, L., FLEISCHMAN, G. M., & KIDWELL, R. Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. **Journal of Business Ethics**, v. 98 n.1, p.353-372, 2011.

VANDENBERG, R. J., & NELSON, J. B. Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? **Human Relations**, v. 52 n.10, p. 1313-1336, 1999.

VEIGA, H. M. S. **Comportamento Pró-ativo: relações com valores organizacionais, estímulos e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais**. Brasília, 2010. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília.

VEIGA, H. M., TORRES, C. V., & BRUNO-FARIA, M. D. Comportamento pró-ativo e normas sociais: validação de medidas e estudo correlacional. **Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 13 n. 2, p. 155-170, 2013.

WATERMAN, A. S. Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 64 n. 4, p .678-691, 1993.

WATSON, D., CLARK, L. A., & TELLEGEN, A. Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect The PANAS Scales. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54 n. 6, p.1063-1070, 1988.

ZHANG, Z. An Analysis on the Turnover of College Teachers in China from the Perspective of Institutional Economics. **International Education Studies**, v. 2 n. 1, p. 39-41, 2009.

ZHANG, J., & ZHANG, Q. Teacher Burnout and Turnover Intention in a Chinese Sample: The Mediating Role of Teacher Satisfaction. **China Media Research**, v. 8 n. 2, p. 101-106, 2012.