

**Maria Helena Tavares  
da Silva Guerra**

*Pesquisadora na Universidade  
Federal do Pará (Brasil)*

[maria\\_heleninha@hotmail.com](mailto:maria_heleninha@hotmail.com)

**Carlos André  
Corrêa de Mattos**

*Professor da Universidade  
Federal do Pará (Brasil)*

[cacmattos@gmail.com](mailto:cacmattos@gmail.com)

**Alessandro de  
Castro Corrêa**

*Professor do Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia  
do Pará (Brasil)*

[alessandro.correa4@gmail.com](mailto:alessandro.correa4@gmail.com)

**Dados para contato:**

*Maria Helena Tavares da Silva Guerra  
Universidade Federal do Pará  
R. Augusto Corrêa, 01 - Guamá,  
66075-110, Belém, PA, Brasil.*

URL da Homepage:  
<https://portal.ufpa.br/>

Recebido em: 22/09/2019  
Aprovado em: 14/05/2020

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i3.45130>

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
PESSOAS E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE:  
UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL  
DO PARÁ (BRASIL)**

*PEOPLE MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICES AND  
INTENTION OF ROTATIVITY: A STUDY AT THE  
FEDERAL INSTITUTE OF PARÁ (BRAZIL)*

*POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS E  
INTENCIÓN DE ROTATIVIDAD: UN ESTUDIO EN EL  
INSTITUTO FEDERAL DE PARÁ (BRASIL)*

---

**RESUMO**

Este estudo objetivou analisar a relação entre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e a Intenção de Rotatividade entre Técnico-Administrativos do Instituto Federal do Pará, em Belém/PA. Para tanto, foi feita uma *survey* descritiva com 114 servidores. As correlações evidenciaram que as políticas de gestão de pessoas mostram associação negativa com a intenção de rotatividade. Por sua vez, a regressão linear múltipla revelou que somente a política de envolvimento foi preditora no modelo. Os resultados recomendam ações que promovam mais vínculos afetivos entre os servidores e a instituição para evitar taxas elevadas de rotatividade de pessoal.

**Palavras-chave:** Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. Intenção de Rotatividade. Instituições Federais de Ensino.

---

**ABSTRACT**

This study aimed to analyze the Personnel Management Policies and Practices in relation to the Intention of Turnover among Administrative-Technical personnel at the Federal Institute of Pará, in Belém/PA. For this purpose, a descriptive survey with 114 employees was carried out. These correlations have highlighted that people management policies present a negative association with the turnover intention. In turn, multiple linear regression has revealed that only the engagement policy was a predictor of the model. According to the results, actions are recommended to implement for promoting more affective connections between employees and the institution to prevent elevated rates of personnel turnover.

**Keywords:** People Management Policies and Practices. Turnover Intention. Federal Educational Institutions.

---

**RESUMEN**

Este estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre las Políticas y Prácticas de Gestión de Personas y la Intención de Rotación entre el personal técnico-administrativo del Instituto Federal de Pará, en Belém / PA. Para ello, se realizó una encuesta descriptiva con 114 servidores. Las correlaciones mostraron que

las políticas de gestión de personas muestran una asociación negativa con la intención de rotación. A su vez, la regresión lineal múltiple reveló que solo la política de participación era un predictor en el modelo. Los resultados recomiendan acciones que promuevan vínculos más afectivos entre los empleados y la institución para evitar altas tasas de rotación de personal.

**Palabras clave:** Políticas y prácticas de gestión de personas. Intención de rotación. Instituciones Educativas Federales.

## INTRODUÇÃO

Diversas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, especialmente a partir da década de 1990, trouxeram à tona a discussão em torno da gestão estratégica de pessoas, enfatizando a importância das políticas e práticas de valorização e reconhecimento do potencial humano, concebido como diferencial para a melhoria do desempenho organizacional, seja no setor privado ou no setor público (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013; ARMSTRONG, 2006; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

No contexto da administração pública brasileira, são inúmeros os desafios que se impõem à gestão de pessoas (GP). Apesar dos avanços vivenciados nas últimas décadas, de modo geral, a área ainda se concentra primordialmente em atividades normativas e de controle, com atuação reativa, operacional e ausência de autonomia, com pouco espaço para planos estratégicos de longo prazo (MOURA; SOUZA, 2016; SCHIKMANN, 2010; OCDE, 2010). Tal situação revela a necessidade de alinhamento das ações organizacionais a uma perspectiva mais contemporânea da gestão estratégica de pessoas (TERABE; BERGUE, 2014) tendo como respaldo políticas e práticas capazes de valorizar e reter o capital humano (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018) e, com isso, melhorar a qualidade dos serviços públicos.

Conforme Demo et al. (2014), as políticas de GP dizem respeito aos princípios e diretrizes que servem como referencial para a gestão, enquanto as práticas correspondem às ações que materializam o conteúdo das políticas. Dessa forma, considerando o impacto das políticas e práticas de GP no desempenho organizacional (DEMO et al., 2014), o aprofundamento do tema tem ganho destaque, especialmente, ao se verificar a influência da GP em comportamentos como o ato de desligamento voluntário (SIQUEIRA et al., 2014). Nesse aspecto, o rompimento definitivo do vínculo entre a organização e o servidor se traduz na rotatividade de pessoal, influenciada sobremaneira pela percepção de deficiências na gestão e ausência de reconhecimento e valorização dos servidores (SIQUEIRA et al., 2014; OLIVEIRA et al., 2018; DEMO et al., 2014).

Assim, considerando que a rotatividade impacta direta e negativamente na retenção de profissionais talentosos e pode acarretar inúmeros prejuízos para a organização, é fundamental que as

organizações públicas atuem no monitoramento da intenção de rotatividade de seus servidores, que diz respeito à probabilidade de desligamento do indivíduo em momento futuro, buscando, ainda, ampliar o conhecimento de suas causas e, desse modo, atuar de forma preventiva ao corrigir ou ajustar as estratégias de GP (SIQUEIRA et al., 2014; OLIVEIRA et al., 2018).

Isto posto, o presente estudo buscou identificar a percepção sobre as políticas e práticas de GP assim como verificar a intenção de rotatividade no contexto dos servidores públicos técnico-administrativos em educação, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA), em Belém-PA, investigando se as políticas e práticas de GP podem prever a intenção de rotatividade. A hipótese que norteou a investigação foi a de que há relação entre os construtos e, quanto mais os servidores percebem como favoráveis as políticas e práticas de GP do IFPA, menor seria a intenção de se desligar do Instituto em um futuro próximo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira

Ao tratar da gestão estratégica de pessoas, Armstrong (2006) destaca a importância do alinhamento horizontal das estratégias de GP entre si, assim como do alinhamento vertical com a estratégia da organização, trazendo benefícios aos trabalhadores e a todos os *stakeholders*. Nesse ponto, no contexto do setor público brasileiro, observa-se que a evolução da GP para tal abordagem mais estratégica tem ocorrido de forma lenta e com grande atraso (MOURA; SOUZA, 2016; SCHIKMANN, 2010; CAMÕES, 2017).

Na perspectiva estratégica, somente na década de 1990 houve uma reforma administrativa pautada na concepção do modelo gerencial de administração pública. Esse processo foi capitaneado pelo então ministro Bresser-Pereira, que instituiu, à época, uma série de medidas com ênfase no papel regulador do Estado, e administração voltada para resultados, o que, no contexto das políticas de GP, incluiu a reestruturação de carreiras de Estado e a realização de investimentos em políticas de desenvolvimento profissional, ancoradas nos processos de avaliação de desempenho e nos esforços de capacitação (ABRUCIO, 2007; CAMÕES; MENESES, 2016; PALOTTI; FREIRE, 2015; CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

No entanto, somente em 2006 foi lançada uma Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), com base no modelo de gestão por competências. Ocorre que sua implementação enfrenta uma série de obstáculos, evidenciados pela ausência de priorização da GP na agenda política, excessiva descontinuidade administrativa e entraves legais, falta de integração entre os subsistemas de GP, dificuldades na adaptação do ferramental privado para o setor público, além da ausência

de uma cultura voltada para o planejamento estratégico e insuficiência de pessoal qualificado (CAMÕES; MENESES, 2016; CAMÕES, 2017). Nesse sentido, destaca-se a recente edição do Decreto nº 9.991/2019, que revogou o então Decreto 5.707/2006, passando a dispor sobre a “nova” PNDP.

Desse modo, para que seja possível uma gestão estratégica de pessoas no serviço público brasileiro, segundo Terabe e Bergue (2014), é necessário que os assuntos de GP sejam considerados de forma efetiva nas decisões da alta administração, que deve reconhecer que os problemas da área não são somente do setor de pessoal e que a responsabilidade pelo gerenciamento de pessoas é compromisso de todos os gestores, admitindo o potencial de desenvolvimento contínuo dos servidores, que se materializam em fonte de conhecimento e memória organizacional, que precisa ser preservada e valorizada.

## 2.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Já é consenso na literatura (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; ARMSTRONG, 2006; AL DAMOE; HAMID; SHARIF, 2017) que a GP estratégica está diretamente vinculada à efetividade organizacional, impactando na melhoria de vários indicadores de desempenho, sejam eles de organizações públicas ou privadas. Tal aspecto desperta especial atenção para estudos sobre “políticas e práticas de GP”, construído aqui concebido na perspectiva de Demo et al. (2014) como um conjunto de dimensões das ações da GP, entre elas, sendo selecionadas para este estudo: (1) envolvimento; (2) treinamento, desenvolvimento e educação; (3) condições de trabalho; (4) avaliação de desempenho e competências; e (5) remuneração e recompensas. Essas dimensões são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**

Dimensão/Política	Especificação
Envolvimento	Criação de vínculo afetivo da organização com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Promoção aos colaboradores de aquisição sistemática de competências e estímulos à contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
Condições de Trabalho	Promoção aos colaboradores de boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Avaliação de Desempenho e Competências	Avaliação do desempenho e das competências dos colaboradores, subsidiando decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
Remuneração e Recompensa	Recompensas ao desempenho e às competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Adaptado de Demo et al. (2014).

No que diz respeito à análise de cada dimensão, em relação à política de envolvimento, destaca-se o estudo de Kim e Fernandez (2017) acerca do *empowerment* de funcionários públicos do governo federal dos Estados Unidos, no qual resgatam na literatura o relacionamento de tais práticas com o aumento do desempenho em diversos tipos de organizações e concluem que o empoderamento dos funcionários tem relação negativa (inversamente proporcional) com a intenção de rotatividade, mediada pela satisfação no trabalho.

Nessa linha, Siqueira e Gomide Júnior (2014) relacionam as contribuições do envolvimento com o trabalho com os esforços dirigidos para a realização de tarefas, o elevado nível de desempenho, além de baixas taxas de absenteísmo e rotatividade, estando tal construto também relacionado a outros vínculos afetivos construídos entre trabalhadores e organizações, como o comprometimento e a satisfação no trabalho.

No que se refere à política de treinamento, desenvolvimento e educação, Aguinis e Kraiger (2009) reforçam os benefícios sistêmicos dessas ações, que alcançam indivíduos, equipes, organizações e sociedade. No âmbito individual e de grupos, os benefícios de tais práticas concernem ao desenvolvimento de novas habilidades, capazes de influenciar na melhoria do desempenho. Para as organizações, são evidenciados os ganhos em produtividade e rentabilidade, seja de forma direta, pela redução de custos e aumento da qualidade, seja de forma indireta, pela menor rotatividade e melhoria da imagem da organização. No âmbito da sociedade, é revelado o desenvolvimento do capital humano, que se relaciona à maior prosperidade econômica das nações.

Em relação à política de condições de trabalho, Gondim e Siqueira (2014) salientam que fatores como eventos estressores, estilos de liderança, características de grupos de trabalho, ambiente físico e sistemas de recompensas e punições são capazes de influenciar aspectos de afetividade do trabalhador, merecendo, portanto, especial atenção da gestão. Destaca-se que, historicamente, o interesse pelo tema se fundamenta na relação entre as condições de trabalho e os resultados organizacionais, sendo que a melhoria de tais condições promoveria maior desempenho, traduzido por menores índices de rotatividade, absenteísmo e acidentes de trabalho (GONDIM; SIQUEIRA, 2014).

Por sua vez, quanto à política de avaliação de desempenho e competências, Cho e Lewis (2012) destacam que práticas de gestão do desempenho são consideradas fortes promotoras de comprometimento com a organização, pontuando que sistemas de avaliação justos, precisos e coerentes se relacionam com a redução da intenção de rotatividade. Al Damoe, Hamid e Sharif (2017) reforçam e enfatizam que sistemas de avaliação de desempenho bem-sucedidos guardam relação positiva com o aprimoramento da performance organizacional, realçando a importância desses sistemas para o maior comprometimento dos trabalhadores, de acordo com a literatura. Em seus estudos no setor público, os autores encontraram uma relação de influência positiva de práticas de avaliação

de desempenho com resultados de GP, compreendidos em termos de satisfação, relacionamento, retenção e atratividade de empregados.

Por fim, em relação à política de remuneração e recompensas, Al Damoe, Hamid e Sharif (2017) refletem acerca da relevância do sistema de recompensas para os resultados organizacionais. Os autores comentam que se trata de uma das práticas com maior potencial na GP, enfatizando a necessidade do planejamento desse sistema, citando Mathis e Jackson (2004) no que concerne à influência exercida por sistemas transparentes, equilibrados e competitivos em relação à retenção de talentos. Suas conclusões também evidenciaram uma relação de influência positiva de práticas de recompensas nos resultados de GP. No mesmo sentido, Cho e Lewis (2012) também incluem as práticas de recompensas entre as consideradas de alto comprometimento do funcionário com a organização, enfatizando a literatura quanto à relação direta de tais sistemas, pautados na meritocracia, com a motivação do trabalhador.

### 2.3 Intenção de Rotatividade

Uma das principais ações no âmbito da GP é a retenção de profissionais talentosos. Nesse sentido, reter talentos é um dos principais desafios para os gestores. De modo geral, a literatura aponta que a rotatividade organizacional guarda relação direta e negativa com o desempenho (PARK; SHAW, 2013; NOOR et al., 2018; OLIVEIRA, et al. 2018) e, como destacam Siqueira et al. (2014), uma rotatividade disfuncional acarreta perda de eficiência e de produtividade, refletindo-se tanto em custos tangíveis, como contratações e treinamentos, quanto intangíveis, expressos pela perda de conhecimento e interrupções nos fluxos de trabalho. Por esses motivos, pesquisas sobre o tema têm ganho progressivamente maior destaque.

Dessa forma, tendo em vista que a intenção de rotatividade costuma preceder a efetiva quebra de vínculo profissional (DIÓGENES et al., 2016; CHO; LEWIS, 2012), a identificação antecipada dos fatores que levam à intenção da rotatividade permite que as organizações possam desenvolver estratégias adequadas para reter profissionais talentosos e mitigar uma gama de custos envolvidos com o fenômeno (CHANG; WANG; HUANG, 2013).

Diversos estudos, ao abordarem a rotatividade de pessoal, destacam a teoria de troca social e reciprocidade. Assim, no contexto organizacional, os trabalhadores se mostrariam dispostos a retribuir às organizações os investimentos feitos por elas em seu desenvolvimento pessoal. Dessa forma, os indivíduos que se percebem valorizados e reconhecidos em seu ambiente de trabalho se mostrariam propensos a atitudes mais positivas e à construção de laços mais duradouros com as organizações (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; KO; HUR, 2014; SHUCK et al., 2014; FLINT; HA-



LEY; MCNALLY, 2013; ALFES et al., 2013).

Nesse sentido, políticas e práticas de GP direcionadas à valorização dos trabalhadores podem influenciar fortemente na redução da rotatividade (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; ARMSTRONG, 2006; AL DAMOE; HAMID; SHARIF, 2017; JUHDI; PA'WAN; HANSARAM, 2013; CHO; LEWIS, 2012). Nessa perspectiva, bem-estar, satisfação, comprometimento, engajamento, suporte e justiça organizacional estão relacionados a menores indicadores de intenção de rotatividade, conforme aponta a literatura sobre o tema (OLIVEIRA et al., 2018; SIQUEIRA et al., 2014; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; KIM; FERNANDEZ, 2017; SHUCK et al., 2014; KNAPP; SMITH; SPRINKLE, 2017; JUHDI; PA'WAN; HANSARAM, 2013; LEE; JIMENEZ, 2011; CAMPBELL; IM; JEONG, 2014).

Nesse ponto, no contexto do serviço público, considerando o momento atual, ganham ênfase os estudos sobre a evasão de pessoal (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Diógenes et al. (2016) comentam acerca das distorções existentes entre planos de carreiras e políticas de valorização do servidor entre órgãos das três esferas de poder (Executivo, Legislativo e Judiciário), o que o direciona a continuar buscando novas oportunidades profissionais. Os autores também pontuam a dinâmica mais burocrática, lenta e custosa do processo de reposição de pessoal no serviço público, requerendo atenção por parte dos gestores públicos.

No âmbito das instituições federais de ensino, entre os fatores que podem mitigar a rotatividade de pessoal, destacam-se mais investimentos na satisfação com o trabalho, além de melhorias no clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, flexibilização da jornada de trabalho, benefícios, capacitação, reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional (RODRIGUES, 2015; GOMES, 2016; PEREIRA, 2017; BORGES, 2012; AVARISTO; UBEDA, 2017).

No entanto, é importante ponderar que a rotatividade é um fenômeno complexo e multidimensional, relacionando-se com aspectos, muitas vezes, fora do escopo das ações organizacionais (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; OLIVEIRA; ROCHA, 2017). No cenário das instituições federais de ensino, tal situação é evidenciada nos achados de Rodrigues (2015), Gomes (2016) e Pereira (2017), que identificaram fatores relacionados à escolaridade do cargo, à idade e à aprovação em outros concursos públicos, além da influência das questões financeiras, evidenciada pelas disparidades salariais entre as esferas de poder, situação sob a qual as organizações públicas praticamente não têm gerência.

Logo, verifica-se que analisar o fenômeno da rotatividade no escopo das instituições federais de ensino se revela um desafio complexo. No entanto, apesar das múltiplas variáveis que se inserem nesse plano, há muito o que essas organizações podem e devem fazer no âmbito de suas políticas e práticas de GP para tentar mitigar os prejuízos advindos de uma rotatividade disfuncional, visto que diversos fatores estratégicos estão sob sua capacidade de intervenção, mesmo que nem sempre consigam impedir sua ocorrência.

### 3 METODOLOGIA

Conforme a taxonomia de Gil (2009), a presente investigação se caracteriza como uma *survey* descritiva com tratamento de dados quantitativo. O local da investigação foi o IFPA, instituição de ensino superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*. A população foi composta por 331 servidores, todos eles técnico-administrativos em educação, em exercício na cidade de Belém (PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO FEDERAL, 2018). Destaca-se que Belém foi escolhida por ser a sede do Instituto, concentrando quantitativo expressivo de servidores técnicos em comparação com os demais *campi*.

O questionário aplicado foi composto pela Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), concebida por Demo et al. (2014), e pela Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), na proposta de Siqueira et al. (2014), com pequenas adaptações na redação das escalas para ajustá-las às características do serviço público, mas sem perda de seus sentidos originais. O instrumento foi acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e finalizado com a seção destinada à caracterização da amostra.

Merece destaque que a EPPRH foi aplicada em sua versão reduzida, sem a política de recrutamento e seleção, excluída desta pesquisa por não se aplicar às características da organização pública em estudo. A escala utilizada nas respostas foi do tipo *Likert*, com cinco opções em níveis de concordância ou discordância, sendo os resultados apurados por média aritmética simples (DEMO et al., 2014).

Já a EIR tem como objetivo avaliar a intensidade com a qual um indivíduo elabora planos de se desligar da organização na qual trabalha, sendo dividida em três afirmativas, com respostas também em escala *Likert*, com cinco níveis, estendendo-se de um (nunca) até cinco (sempre). Trata-se de um instrumento simples e de versátil aplicação, cujos resultados também devem produzir apenas um escore médio para cada respondente (SIQUEIRA et al., 2014).

Após o levantamento, foram empregadas técnicas de estatística descritiva, correlações e regressão linear múltipla (RLM), verificando-se relações de dependência entre a intenção de rotatividade (variável dependente) e as políticas e práticas de GP (variáveis independentes).

Nesse aspecto, considerando a utilização da RLM, na forma dos escores das dimensões, Cohen (1992) comenta que, para aplicação de tal análise no âmbito das ciências sociais, é necessária uma amostra mínima com poder estatístico maior que 0,80. Assim, para o estabelecimento do tamanho adequado de amostra, foi utilizado o software *G-Power 3.1*, por meio do qual se obteve um quantitativo mínimo recomendado de 113 entrevistados para alcançar poder estatístico de aproximadamente 90%. Ressalta-se que, ao final do trabalho de campo, foram obtidos 114 questionários de



pesquisa válidos, o que correspondeu a 34,44% da população e atendeu aos critérios propostos na literatura.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No que se refere à caracterização da amostra do presente estudo, observou-se equilíbrio entre o gênero dos participantes: 48,2% (55) do sexo masculino e 51,8% (59) do sexo feminino. No que concerne à idade, observou-se valor mínimo de 22 e máximo de 64 anos, com média de idade dos respondentes de 37 anos. A maior concentração por faixa etária, de 40,3% (46), foi verificada no intervalo de 30 a 39 anos. No que tange à escolaridade completa, 72,8% (83) dos servidores têm alguma modalidade de pós-graduação. Já em relação ao tempo de trabalho, 63,2% (72) dos participantes têm vínculo de três ou mais anos com o Instituto e, no que se refere ao exercício de cargos de direção ou função gratificada, 64,9% (74) não exercem tais postos.

A avaliação das escalas mostrou instrumentos confiáveis e com índices adequados de consistência interna. Para tanto, foi utilizado o coeficiente alfa de *Cronbach*, que, conforme Hair Jr. et al. (2009), são considerados fidedignos alfas superiores a 0,600 ( $\alpha \geq 0,600$ ). Assim, o coeficiente alfa para todas as dimensões em estudo foi de  $\alpha = 0,912$ , revelando elevada fidedignidade. Ao considerar o índice por escala – EPPRH ( $\alpha = 0,944$ ) e EIR ( $\alpha = 0,955$ ) – e por políticas (envolvimento = 0,899; treinamento, desenvolvimento e educação = 0,839; condições de trabalho = 0,757; avaliação de desempenho e competências = 0,857; e remuneração e recompensas = 0,680), confirmou-se a elevada consistência interna das escalas utilizadas na pesquisa.

Por sua vez, a análise descritiva da percepção das políticas e práticas de GP, feita com base nos escores das dimensões, mostrou que a política de treinamento, desenvolvimento e educação foi a mais bem avaliada ( $3,13 \pm 1,08$ ), seguida das políticas de envolvimento ( $2,94 \pm 0,89$ ), condições de trabalho ( $2,91 \pm 0,91$ ), avaliação de desempenho e competências ( $2,65 \pm 1,04$ ), e remuneração e recompensas ( $2,64 \pm 0,92$ ). Somente a avaliação da política de treinamento, desenvolvimento e educação se posicionou pouco acima do ponto neutro (3,00) da escala.

Conforme destacam Demo et al. (2014), os escores entre 4,0 e 5,0 indicam concordância, entre 3,0 e 3,9 sinalizam indiferença e entre 1,0 e 2,9 denotam discordância. Assim, verifica-se que, de modo geral, os servidores não avaliam de forma favorável as políticas e práticas de GP do IFPA. Tal situação pode revelar ausência de práticas, desperdício de recursos ou problemas de comunicação (DEMO et al., 2014). No que diz respeito ao fato de a política de treinamento, desenvolvimento e educação ter sido a mais bem avaliada, este resultado deve guardar relação com os esforços já empreendidos pelo IFPA em torno do tema, ao incluí-lo em seu planejamento estratégico (IFPA, 2018a) e promover ações contínuas de capacitação a seus servidores (IFPA, 2018b; IFPA, 2018c).

Já ao sintetizar os resultados da intenção de rotatividade, com média dos escores em  $3,42 \pm 1,24$ , observou-se que, de acordo com a classificação de Siqueira et al. (2014), esse resultado indica intenção intermediária de rotatividade, uma vez que valores entre 1,0 e 2,9 mostram baixa propensão para deixar a organização; entre 3,0 e 3,9, média propensão; e entre 4,0 e 5,0, alta intenção de desligamento. No entanto, ao verificar a frequência dos escores individuais, observou-se que 44,7% (51) dos entrevistados se posicionaram no grupo com alta intenção de rotatividade.

Desse modo, considerando que as intenções de rotatividade costumam preceder desligamentos efetivos, verifica-se a necessidade de o IFPA conferir maior atenção ao monitoramento desse indicador (CHO; LEWIS, 2012; DIÓGENES et al., 2016). Estudos em instituições federais de ensino destacam um conjunto de iniciativas capazes de promover maior satisfação no trabalho e reduzir a intenção de deixar a instituição, destacando-se ações de reconhecimento, mais oportunidades de crescimento profissional e incentivo à qualidade de vida no trabalho (RODRIGUES, 2015; GOMES, 2016; PEREIRA, 2017; BORGES, 2012; AVARISTO; UBEDA, 2017).

Ao analisar as associações entre as dimensões, com base na correlação de *Pearson*, foi possível modelar uma relação bivariada entre as dimensões e investigar a magnitude e a direção das associações. A magnitude descreve a força da correlação, e a direção diz respeito ao sinal observado, que pode assumir condição positiva ou negativa. Os coeficientes de correlação, que variam de (+1,0) a (-1,0), medem a intensidade das associações, que podem ser consideradas fracas, moderadas ou fortes. De acordo com Marôco (2014), associações com coeficiente superiores a 0,700 ( $r \geq 0,700$ ) são consideradas fortes.

Nesse aspecto, em que pese terem sido verificadas correlações estatisticamente significativas ( $p\text{-valor} \leq 0,01$ ) entre os construtos, todas com sinais negativos, indicando que quanto menos os servidores percebem as políticas e práticas de GP, maior seria sua intenção de se desligar da organização, não foram observadas associações fortes entre as variáveis, sendo constatada intensidade moderada na correlação entre política de envolvimento e intenção de rotatividade (Tabela 1).

**Tabela 1 – Coeficientes de correlação (r de *Pearson*) entre as variáveis**

Variáveis/Políticas	Intenção de Rotatividade
Envolvimento	- 0,502**
Treinamento, desenvolvimento e educação	- 0,364**
Condições de trabalho	- 0,320**
Avaliação de desempenho e competências	- 0,316**
Remuneração e recompensas	- 0,322**

\*\* A correlação é significativa a 0,01 (bicaudal)  $p\text{-valor} \leq 0,001$

Fonte: Elaboração própria, tendo como referência dados da pesquisa de campo.

Desse modo, considerando que os coeficientes de correlação apresentaram resultados estatisticamente significativos, o modelo foi estimado com a utilização da RLM. Foi adotado o método de entrada forçada (*enter*), no qual todos os preditores são incluídos ao mesmo tempo no modelo, e o pesquisador não toma decisões sobre a ordem em que as variáveis são acrescentadas.

Os pressupostos da RLM foram observados e atendidos, pois o Teste F (p-valor < 0,01) foi significativo a 1%. Os resíduos mostraram distribuição normal e independente, conforme o teste *Jarque-Bera* (2,51; p-valor=0,28) e a estatística D (DW=1,96), respectivamente. Foram observadas, ainda, ausência de heterocedasticidade, atestada pelo teste *Breuch-Pagan-Godfrey* (0,50; p-valor=0,78), e ausência de multicolinearidade, constatada pela estatística VIF (*Variance Inflation Factor*), com resultados inferiores a 10 para todas as dimensões em estudo. A Tabela 2 mostra os resultados obtidos com a aplicação da RLM.

**Tabela 2 - Resultados do modelo de regressão linear múltipla**

	B	Erro Padrão	Beta	Teste T	P-valor	Tolerância	VIF
Intercepto	16.399	1.147		14.302	0.000		
Envolvimento	-0.270	0.069	-0.581	-3.928	0.000	0.311	3.217
TD&E	0.025	0.152	0.022	0.165	0.869	0.393	2.543
Condições de Trabalho	0.139	0.114	0.170	1.221	0.225	0.351	2.847
Avaliação de Desempenho	0.011	0.088	0.015	0.124	0.902	0.454	2.202
Remuneração e Recompensas	-0.132	0.124	-0.130	-1.067	0.288	0.455	2.196

$R^2 = 0,266$

$R^2$  ajustado = 0,232

$F(5,108) = 7,843$ , p-valor < 0,01

**Legenda: TD&E=Treinamento, desenvolvimento e educação.**

**Fonte: Elaboração própria, tendo como referência dados da pesquisa de campo.**

Considerando os resultados, verifica-se que as políticas e práticas de GP explicam apenas 23,2% ( $R^2$  ajustado) da intenção de rotatividade, sendo o restante da variabilidade atribuída a outras variáveis que não foram analisadas no modelo. Essa capacidade para explicar a variância da variável dependente evidencia poder de explicação satisfatório no âmbito das ciências sociais, levando em conta a quantidade de variáveis capazes de influenciar no comportamento humano (COHEN, 1992).

Ao proceder à análise específica dos preditores (políticas de GP), é possível afirmar que apenas a política de envolvimento foi significativa para explicar a intenção de rotatividade (VD), com  $b = -0,270$  (p-valor < 0,01). De modo geral, esse achado mostra que servidores com maior percepção

sobre essa política apresentam menor intenção de rotatividade, atestando uma relação inversamente proporcional entre os construtos.

Nesse sentido, os resultados relacionados à política de envolvimento vão ao encontro do disposto por Siqueira e Gomide Júnior (2014), que destacam baixas taxas de absenteísmo e rotatividade como consequências da presença dessa dimensão, caracterizada pela construção de vínculos de relacionamento, reconhecimento, oportunidades de participação e qualidade do processo de comunicação, estando tal construto relacionado, ainda, ao comprometimento e à satisfação no trabalho.

No que se refere ao aspecto de participação, Kim e Fernandez (2017), em estudo no setor público, verificaram relação negativa entre *empowerment* e intenção de rotatividade, mediada pela satisfação no trabalho. Por sua vez, Chang, Wang e Huang (2013) também destacam o relacionamento negativo entre fatores como autonomia, recompensas justas e apoio social com a intenção de rotatividade, sendo estes fatores importantes antecedentes do fenômeno analisado, de acordo com a literatura analisada pelos autores.

Diógenes et al. (2016), em estudo com servidores de um órgão público federal, verificaram, com base numa análise de regressão múltipla hierárquica, que, quanto menor a percepção de tais servidores do suporte organizacional, maior sua intenção de se desligar da organização, sendo a variável do suporte relacionada à ascensão, promoção e salários com maior poder preditivo no modelo final de regressão. As análises de correlações do estudo também evidenciaram associações significativas entre a intenção de rotatividade com todas as variáveis de suporte investigadas, que incluem sobrecarga de trabalho, suporte material e gestão de desempenho.

Por conseguinte, refletindo sobre os resultados encontrados nas análises de correlação e regressão, à luz da teoria de troca social e reciprocidade, verifica-se forte amparo na literatura sobre o intrínseco relacionamento dos construtos “políticas e práticas de GP” e “intenção de rotatividade”, tendo em vista que colaboradores reconhecidos e valorizados tendem a se sentir mais vinculados às organizações, mostrando atitudes mais positivas e estabelecendo com elas laços mais duradouros (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; KO; HUR, 2014; SHUCK et al., 2014; FLINT; HALEY; MCNALLY, 2013; ALFES et al., 2013).

Portanto, em que pese o modelo estatístico de regressão ter atestado como significativa tão somente a relação preditiva entre política de envolvimento e intenção de rotatividade, pondera-se que as organizações trabalhem todas suas principais políticas de GP de forma estratégica e integrada para que os impactos positivos em termos de desempenho sejam mais efetivos (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; ARMSTRONG 2006).

Ressalta-se, ainda, que o fenômeno da rotatividade é complexo, na medida em que guarda relação com inúmeros fatores, o que é visualizado nos resultados deste estudo, com uma grande

parte da variabilidade da intenção de rotatividade explicada por outras variáveis não constantes do modelo, tais como fatores pessoais, por exemplo.

Cho e Lewis (2012), em pesquisa desenvolvida com servidores públicos dos Estados Unidos, destacam a maior rotatividade observada em colaboradores mais novos, ressaltando que o *turnover* é mais baixo entre servidores mais experientes, que já trabalham há mais tempo para o governo. Esses autores constataram que os tipos de práticas de GP mais efetivas para a retenção de pessoal podem variar em função do tempo de vínculo, isto é, entre grupos de servidores recém-contratados e mais experientes, o que evidencia ainda mais a complexidade da relação entre os construtos.

Diógenes et al. (2016) também verificaram a influência de fatores relacionados à idade e ao tempo na organização na intenção de rotatividade de servidores públicos federais. Segundo resultados revelados por esses autores, quanto menor a idade e o tempo de serviço, maior seria a intenção dos servidores de se desligar do órgão. Sendo assim, considerando os demais resultados verificados em seu estudo, constata-se a presença de fatores pessoais e organizacionais capazes de influenciar a intenção de rotatividade, revelando a complexidade do fenômeno.

Nesse sentido, em relação aos fatores organizacionais, verifica-se que as organizações públicas, por si só, nem sempre terão ingerência sobre algumas das principais políticas e práticas de GP, a exemplo da questão remuneratória, regulamentada em nível governamental, que apresenta grandes distorções em determinados segmentos, estando as organizações presas por entraves legais e burocráticos que limitam suas ações.

Todavia, é viável a adoção de uma série de estratégias que podem influenciar positivamente na retenção de talentos. Os resultados deste estudo, ao mostrarem a influência da política de envolvimento na intenção de rotatividade de servidores públicos, evidenciam a ênfase que deve ser dada a práticas voltadas à melhoria do relacionamento, comunicação, participação e reconhecimento de servidores.

Demo et al. (2014) e Demo et al. (2011) esclarecem que são exemplos de práticas recomendáveis a realização de ações de integração entre os servidores; o reconhecimento em forma de elogios, matérias em publicações internas e constante *feedback*; o estímulo à gestão participativa; a melhoria dos canais de comunicação entre a gestão e seus servidores, a partir do maior interesse e escuta de suas ideias; além do aprimoramento de ferramentas de comunicação institucional. Ressalta-se que tais práticas se revelam ainda mais estratégicas por, em muitos casos, apresentarem baixos custos financeiros.

Considerando os demais resultados obtidos com as correlações e a literatura apresentada, destacam-se também os investimentos em qualidade de vida no trabalho, capacitação e desenvolvimento profissional, como importantes fatores que podem influenciar na redução da rotatividade de

servidores públicos.

Logo, cada vez mais se observa a necessidade de comprometimento de as organizações públicas valorizarem e desenvolverem seus servidores, responsáveis pelo atendimento das demandas sociais. Mesmo que nem sempre as ações organizacionais consigam impedir a perda de talentos, tendo em vista a complexidade do fenômeno analisado, é possível a adoção de práticas de GP que reconheçam e estimulem o capital humano a contribuir cada vez mais para a melhoria do desempenho organizacional. Por isso, os resultados identificados neste estudo trazem à tona importantes reflexões aos gestores públicos no que concerne à temática de retenção de servidores.

## 5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa identificou, com respaldo em seus resultados descritivos, que os servidores técnico-administrativos em educação do IFPA, em exercício em Belém, pouco percebem as políticas de GP do Instituto, tendo sido a política de treinamento, desenvolvimento e educação a mais bem avaliada, além apresentarem média/alta intenção de rotatividade. Foi possível constatar que todas as políticas e práticas de GP têm associação bivariada estatisticamente significativa e negativa com a intenção de rotatividade, considerando as correlações de *Pearson*, sendo a de maior intensidade observada com a política de envolvimento.

Quando analisada a relação de predição entre os construtos, segundo um modelo de RLM, foi verificado que, entre as políticas avaliadas, a única que apresentou relação significativa de predição com a intenção de rotatividade também foi a política de envolvimento. Destarte, quanto mais os servidores percebem a política de envolvimento, menor tende a ser sua intenção de rotatividade, confirmando parcialmente a hipótese de pesquisa previamente formulada.

No que diz respeito às limitações do estudo, verifica-se que o público investigado foi composto somente por servidores técnicos em exercício na localidade de Belém, não incluindo, portanto, outros *campi* e os docentes, o que não permite conhecer a situação do Instituto como um todo no que concerne à percepção dos servidores.

Ademais, a escolha do uso exclusivo da técnica quantitativa, pela aplicação de questionários, confere menor profundidade às análises, não permitindo conhecer aspectos mais densos do contexto e do fenômeno investigado, que é bastante complexo. Ressalta-se também a utilização de um recorte transversal, que possibilita tão somente uma visualização estática da amostra investigada.

Desse modo, quanto às recomendações para estudos futuros, sugere-se a realização de análises qualitativas para capturar aspectos relacionados à subjetividade do tema, além do cruzamento das políticas de GP e da intenção de rotatividade com outras variáveis do comportamento organiza-



cional e com os dados sociodemográficos. No cenário das instituições federais de ensino, recomenda-se a realização de pesquisas incluindo os docentes e, no caso de estudos quantitativos, a utilização de outros instrumentos e modelos estatísticos que possam ser mais adequados ao contexto dessas organizações.

Por fim, ressalta-se a necessidade premente de o IFPA atuar no sentido de fortalecer e aprimorar todas as suas políticas e práticas de GP, com foco na retenção de seus servidores, promovendo, em especial, mais investimentos em políticas de envolvimento no contexto dos servidores técnico-administrativos em educação de Belém. Observa-se, portanto, que esta pesquisa alcançou os objetivos inicialmente propostos, aportando contribuições tanto no âmbito acadêmico, quanto no organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.
- AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*, v. 60, p. 451-474, jan. 2009.
- AL DAMOE, F. M.; HAMID, K.; SHARIF, M. The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector. *Journal of Management Development*, v. 36, n. 5, p. 626-643, jun. 2017.
- ALFES, K. et al. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 24, n. 2, p. 330-351, 2013.
- ALLEN, D. G.; SHORE, L. M.; GRIFFETH, R. W. The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process. *Journal of Management*, v. 29, n. 1, p. 99-118, jan. 2003.
- ARMSTRONG, M. *Strategic human resource management: a guide to action*. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.
- AVARISTO, J. A. C.; UBEDA, C. L. Análise dos principais fatores de retenção dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de São Paulo. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4., 2017, João Pessoa, PB. *Encontro...* João Pessoa, PB, 2017.
- BORGES, E. A. *Percepção do suporte organizacional e intenção de rotatividade: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior*. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Universitária), Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. *Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em: 17 set. 2019. Revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.
- BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. *Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*,

e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm). Acesso em: 17 set. 2019.

CAMÕES, M. R. S. Inovação e gestão de pessoas no setor público: necessidades de novos olhares. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília, DF. *Anais...* 2017.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. *Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Brasília: ENAP, 2016.

CAMPBELL, J. W.; IM, T.; JEONG, J. Internal efficiency and turnover intention: evidence from local government in South Korea. *Public Personnel Management*, v. 43, n. 2, p. 259-282, jun. 2014.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 1-26, fev. 2017.

CHANG, W-J. A.; WANG, Y-S.; HUANG, T-C. Work design-related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. *Human Resource Management*, v. 52, n. 1, p. 1-26, jan./feb. 2013.

CHO, Y. J.; LEWIS, G. B. Turnover intention and turnover behavior: implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, v. 32, n. 1, p. 4-23, mar. 2012.

COHEN, J. A power primer. *Psychological bulletin*, v. 112, n. 1, p. 155-159, jul. 1992.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, set./out. 2011.

DEMO, G. et al. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, abr./jun. 2018.

DIÓGENES, L. C. et al. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Rev. Serv. Público*, Brasília, DF, v. 67, n. 2, p. 147-172, abr./jun. 2016.

FLINT, D.; HALEY, L. M.; MCNALLY, J. J. Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, v. 42, n. 5, p. 552-572, jul. 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, R. M. *Desafio na gestão de pessoas: retenção de servidores na Universidade Federal do Rio Grande do Norte*. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M. Emoções e afetos no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

HAIR JR., J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IFPA. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ. *Plano Estratégico Anual: exercício 2018*. Belém, PA, 2018a.

\_\_\_\_\_. *Relatório das Atividades: exercício 2017*. Belém, PA, 2018b.

\_\_\_\_\_. *Relatório de Gestão: exercício 2017*. Belém/PA, 2018c.

JUHDI, N.; PA'WAN, F.; HANSARAM, R. M. K. HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 24, n. 15, p. 3002-3019, feb. 2013.

KIM, S. Y.; FERNANDEZ, S. Employee empowerment and turnover intention in the U.S. federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, v. 47, n. 1, p. 4-22, jan. 2017.

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, jan./fev. 2016.

KNAPP, J. R.; SMITH, B. R.; SPRINKLE, T. A. Is it the job or the support? examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 46, n. 3, p. 652-671, jun. 2017.

KO, J.; HUR, S. The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, v. 74, n. 2, p. 176-187, mar./apr. 2014.

LEE, G.; JIMENEZ, B. S. Does performance management affect job turnover intention in the federal government? *The American Review of Public Administration*, v. 41, n. 2, p. 168-184, mar. 2011.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 803-822, dez. 2013.

MARÔCO, J. *Análise estatística com SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2014.

MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Rev. Serv. Público*, Brasília, v. 67, n. 4, p. 575-602, out./dez. 2016.

NOOR, A. et al. Investigating the relationship among fit organization, organization commitment and employee's intention to stay: malaysian context. *Global Business Review*, v. 21, n. 1, p. 1-20, feb. 2018.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Avaliação da gestão de recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010*. [S.l.], 2010.

OLIVEIRA, A. F. et al. Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. *Temas em Psicologia*, Ribeirão Preto, v. 26, n. 2, p. 1031-1042, jun. 2018.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *RGBN*, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, jul./set. 2017.

PALOTTI, P. L. M.; FREIRE, A. O. G. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. In: PALOTTI, P. L. M.; FREIRE, A. O. G. (Org.). *Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas*. Brasília: ENAP, 2015.

PARK, T. Y. SHAW, J. D. Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 98, n. 2, p. 268-309, mar. 2013.

PEREIRA, L. E. M. *Fatores determinantes da rotatividade de servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina*. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA DO GOVERNO FEDERAL. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

RODRIGUES, G. B. *Rotatividade de pessoal na Universidade Federal de Pernambuco*. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

SHUCK, B. et al. Human resource development practices and employee engagement: examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, v. 25, n. 2, p. 239-270, jun. 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. Intenção de rotatividade. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TERABE, C. P. A. R.; BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. In: CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. (Org.). *Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. Brasília: ENAP, 2014.