



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

MARIA HELENA TAVARES DA SILVA GUERRA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E INTENÇÃO DE  
ROTATIVIDADE: UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS  
EM EDUCAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ NA CIDADE DE BELÉM**

Belém, PA  
2018

MARIA HELENA TAVARES DA SILVA GUERRA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ NA CIDADE DE BELÉM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marina Yassuko Toma.

Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações Públicas.

Belém, PA  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)  
Biblioteca do NAEA/UFPA

---

Guerra, Maria Helena Tavares da Silva

Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Intenção de Rotatividade: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal do Pará na Cidade de Belém/ Maria Helena Tavares da Silva Guerra; Orientadora Marina Yassuko Toma – 2018.

106 f. : il. ; 29 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2018.

1. Administração de pessoal. 3. Organizações públicas. 4. Comportamento organizacional. I. Toma, Marina Yassuko Orientadora. II. Título.

---

CDD. 22. 658.3

Elaborada por  
Rosângela Caldas Mourão  
CRB-2/888

MARIA HELENA TAVARES DA SILVA GUERRA

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ NA CIDADE DE BELÉM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações Públicas.

**Aprovada em:** 21/09/2018.

**Banca Examinadora:**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marina Yassuko Toma  
Orientadora – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Examinador Interno – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Alessandro de Castro Corrêa  
Examinador Externo – IFPA

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelas bênçãos de saúde, proteção e sabedoria que recebi ao longo desta jornada e de toda minha vida!

Aos incansáveis Antonio e Berenice, que me fizeram conhecer o amor mais puro e verdadeiro, agradeço eternamente pela dedicação e todos os investimentos em minha formação pessoal e profissional. Estendo este agradecimento, ainda, à Izaura, que dedicou parte de sua vida a cuidar da minha com tanto amor e cuidado. Sem vocês eu não seria quem sou hoje, muito menos teria conseguido chegar até aqui! Minha eterna gratidão e devoção.

Ao Thiago, pelo amor, amizade, parceria, compreensão e paciência com que dividiu esta e tantas outras caminhadas. Agradeço, também, a todos os familiares e amigos queridos, bases de apoio, incentivo, orientação e carinho, aos quais me furtarei a citar nomes, para evitar cometer qualquer injustiça. Este sonho não foi sonhado só e vocês são parte extremamente importante desta conquista.

Neste momento, ao agradecer àqueles que contribuíram diretamente para a produção deste trabalho, agradeço, em especial, à Diandra, pela amizade e ensinamentos sem fim, desde a preparação para a seleção do mestrado, até a revisão final de quase todo o trabalho. Agradeço, ainda, aos amigos que dividiram comigo estes dois últimos anos de inquietantes e grandes desafios: Turma PPGGP/NAEA/UFPA/2016, obrigada por toda cumplicidade e companheirismo! Andréa, Dani, Dieri e Thiago, agradeço por, desde o início do curso, terem compartilhado comigo tantos aprendizados e experiências, determinantes para a conclusão deste processo! Meu muito obrigada ainda é pouco diante de tudo!

Aos professores do PPGGP/NAEA/UFPA, por todas experiências e conhecimentos repassados ao longo do curso e, em especial, aos docentes das bancas de qualificação e defesa deste trabalho, pelas críticas, sugestões e contribuições. Ao NAEA/UFPA, agradeço pela oferta do curso e pelos investimentos na formação de gestores públicos em nossa região.

Agradeço, ainda, ao IFPA, pela permissão e incentivo para a realização deste estudo, em especial por meio de sua Reitoria, Diretoria de Gestão de Pessoas, Assessorias de Comunicação e todos os servidores que participaram da pesquisa. Espero que este trabalho possa, de fato, contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas do Instituto.

Por fim, agradeço aos amigos do TRT8, que, desde os primeiros dias de Tribunal, me incentivaram e apoiaram ao longo desta caminhada, e a todos que cruzaram meu caminho ao longo destes dois anos de estudo e deixaram sua contribuição para o sucesso deste trabalho.

Palavras não são suficientes para expressar toda minha gratidão! Que Deus os abençoe!

“Crê em ti mesmo, age e verás os resultados.  
Quando te esforças, a vida também se esforça  
para te ajudar”.

Chico Xavier

## RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo analisar a relação entre a percepção das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (GP) e a Intenção de Rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA), em exercício na cidade de Belém/PA. Nesse sentido, a presente pesquisa enfatiza a temática da retenção de servidores públicos, os atores responsáveis pela materialização das políticas públicas e atendimento das demandas sociais. Desse modo, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de um levantamento, no qual foram utilizadas escalas psicométricas para avaliar a percepção dos servidores em relação às políticas e práticas de GP e sua intenção de rotatividade, caracterizando um estudo de natureza quantitativa, com a aplicação de técnicas de estatística descritiva e regressão linear múltipla. Os resultados descritivos permitiram observar que os servidores pouco percebem as políticas e práticas de GP do IFPA e, em grande parte, possuem média/alta intenção de rotatividade. Por meio da análise de regressão, a hipótese traçada neste estudo foi parcialmente confirmada, eis que somente a política de envolvimento foi identificada como preditora da intenção de rotatividade na amostra investigada. Por fim, foram realizadas uma série de recomendações, a fim de contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento da GP no âmbito do IFPA.

**Palavras-Chave:** Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas. Intenção de Rotatividade. Organizações Públicas.

## **ABSTRACT**

The present dissertation analyzed the relationship between Human Resource Management (HRM) Policies and Turnover Intention of the Technical-Administrative Servants in Education from Federal Institute of Education, Science and Technology of Pará (IFPA), in exercise in the city of Belém/PA. In this sense, the present research emphasizes the thematic of the retention of public servants, the actors responsible for the materialization of the public policies and attendance of the social demands. In this way, a field research was carried out, through a survey, in which psychometric scales were used to evaluate the perception of the servants in relation to HRM policies and their turnover intentions, characterizing a quantitative study, with the application of descriptive statistical and multiple linear regression techniques. The descriptive results allowed us to observe that the servants do not perceive IFPA's HRM policies and, largely, have medium/high turnover intentions. Through the regression analysis, the hypothesis drawn in this study was partially confirmed, since only the engagement policy was identified as a predictor of the turnover intention in the sample investigated. Finally, a series of recommendations were made in order to contribute to the development and strengthening of HRM within IFPA.

**Keywords:** HRM Policies. Turnover Intention. Public Organizations.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Componentes do Sistema Integrado de Desempenho.....	43
Figura 2 – Antecedentes e Consequentes da Rotatividade.....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	iGov Pessoas 2016 – Instituições Federais de Ensino.....	18
Quadro 2 –	Evolução dos Modelos de GP.....	20
Quadro 3 –	Contribuições dos Principais Autores em GP.....	22
Quadro 4 –	Caracterização da Política de Envolvimento.....	32
Quadro 5 –	Caracterização da Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	35
Quadro 6 –	Caracterização da Política de Condições de Trabalho.....	39
Quadro 7 –	Caracterização da Política de Avaliação de Desempenho e Competências.....	42
Quadro 8 –	Caracterização da Política de Remuneração e Recompensas.....	46
Quadro 9 –	Revisão da Produção Científica Brasileira em GP.....	50
Quadro 10 –	Estudos sobre Rotatividade em Instituições Federais de Ensino.....	55
Quadro 11 –	Avaliação IFPA – Governança e Gestão de Pessoas TCU 2017.....	60
Quadro 12 –	Adaptações Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.....	64
Quadro 13 –	Recomendações Prática “Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores”.....	79
Quadro 14 –	Recomendações Prática “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”.....	80
Quadro 15 –	Recomendações Prática “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”...	80
Quadro 16 –	Recomendações Prática “Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores”.....	81
Quadro 17 –	Recomendações Prática “Realizar planejamento da gestão de pessoas”.	81
Quadro 18 –	Recomendações Prática “Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”.....	82
Quadro 19 –	Recomendações Prática “Assegurar o adequado provimento das vagas existentes”.....	83
Quadro 20 –	Recomendações Prática “Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável”.....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Características sociodemográficas e funcionais da amostra.....	68
Tabela 2 –	Estatísticas descritivas da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos.....	69
Tabela 3 –	Descrição da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos por categorias.....	70
Tabela 4 –	Estatísticas descritivas da Escala de Intenção de Rotatividade.....	71
Tabela 5 –	Descrição da Escala de Intenção de Rotatividade por categorias.....	72
Tabela 6 –	Resultado dos valores de alfa de <i>Cronbach</i> segundo o tipo de escala.....	73
Tabela 7 –	Coeficientes de correlação ( <i>r</i> de <i>Pearson</i> ) entre as variáveis.....	74
Tabela 8 –	Resultados do modelo de regressão linear múltipla.....	75

## LISTA DE SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEFET-PA	Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EAD	Ensino a Distância
EIR	Escala de Intenção de Rotatividade
EPPRH	Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
IFAC	Federação Internacional de Contadores
IFPA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
IFSP	Instituto Federal de São Paulo
iGov Pessoas	Índice de Governança de Pessoas
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UNB	Universidade de Brasília
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1</b>	<b>Problema e Objetivos</b> .....	14
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b> .....	16
<b>1.3</b>	<b>Organização da Dissertação</b> .....	19
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	20
<b>2.1</b>	<b>Gestão de Pessoas</b> .....	20
<b>2.2</b>	<b>Gestão de Pessoas na Administração Pública</b> .....	24
<b>2.3</b>	<b>Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Intenção de Rotatividade</b> .....	30
2.3.1	Envolvimento.....	31
2.3.2	Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	34
2.3.3	Condições de Trabalho.....	38
2.3.4	Avaliação de Desempenho e Competências.....	42
2.3.5	Remuneração e Recompensas.....	46
2.3.6	Produção sobre GP e suas Políticas e Práticas.....	49
2.3.7	Intenção de Rotatividade.....	51
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	58
<b>3.1</b>	<b>Classificação da Pesquisa</b> .....	58
<b>3.2</b>	<b>Caracterização do IFPA</b> .....	59
<b>3.3</b>	<b>População e Amostra</b> .....	61
<b>3.4</b>	<b>Caracterização dos Instrumentos da Pesquisa</b> .....	62
3.4.1	Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH).....	62
3.4.2	Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) .....	64
<b>3.5</b>	<b>Coleta de Dados</b> .....	65
<b>3.6</b>	<b>Tratamento dos Dados</b> .....	66
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	67
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da Amostra</b> .....	67
<b>4.2</b>	<b>Análise Descritiva das Variáveis</b> .....	68
<b>4.3</b>	<b>Confiabilidade, Correlações e Regressão Linear Múltipla</b> .....	73
<b>4.4</b>	<b>Principais Recomendações ao IFPA</b> .....	78
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	85
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	88
	<b>APÊNDICE</b> .....	99
	APÊNDICE A - Convite e Informações para Participação em Pesquisa Acadêmica.....	100
	<b>ANEXOS</b> .....	103
	ANEXO A - Solicitação de Autorização para Realização de Pesquisa Científica.....	104
	ANEXO B – Autorização para Realização da Pesquisa.....	105

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas (GP) tem despertado cada vez mais o interesse e a atenção de profissionais e pesquisadores, que desejam melhor compreender suas dinâmicas e reflexos para a gestão das organizações. Diversas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, especialmente a partir da década de 1990, enfatizaram as discussões acerca do papel da gestão estratégica de pessoas, destacando as políticas e práticas de valorização e reconhecimento do potencial humano, concebido como diferencial para a melhoria do desempenho organizacional, seja nos setores privado ou público (LEITE; ALBUQUERQUE, 2013; ARMSTRONG, 2006; TRINDADE, L.; TRINDADE, C.; NOGUEIRA, 2015; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Especificamente no contexto da administração pública brasileira, são inúmeros os desafios que se impõem. As recentes reformas administrativas pautadas no modelo gerencial, como alternativa para superação das disfunções do modelo burocrático, incentivaram a modernização das políticas e práticas de GP, em especial a partir da incorporação de conceitos e ferramentas da iniciativa privada (FONSECA et al., 2013; CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). No entanto, os profissionais de GP ainda relatam diversas angústias no que diz respeito a deficiências normativas e estruturais, até questões relacionadas a estilos de gestão e fatores culturais, que persistem nas organizações públicas, tais como práticas clientelistas, patrimonialistas e paternalistas (BERGUE, 2010).

Logo, evidencia-se o crescente interesse pelo aprofundamento dos estudos que permitam a melhor compreensão das dinâmicas de GP no contexto da administração pública, considerando suas peculiaridades. Conforme relembra Cascio (2015), é fundamental que as pesquisas estejam em sintonia com a realidade organizacional e que os pesquisadores objetivem não somente contribuir para o incremento da teoria acadêmica, mas principalmente influenciar os gestores no estabelecimento de prioridades e tomada de decisões estratégicas. Ademais, conforme ressalta o autor, é importante considerar a amplitude do conceito de desempenho organizacional, que inclui resultados operacionais e financeiros, assim como questões comportamentais, sociais, éticas e democráticas. Nesse ponto, Trindade L., Trindade C. e Nogueira (2015, p. 177) destacam que um dos temas emergentes nos estudos sobre GP refere-se à atuação da área “[...] como agente de melhoria das capacidades organizacionais”.

Desse modo, no cenário da administração pública brasileira, pesquisas sobre GP podem contribuir para o desenvolvimento das organizações e, conseqüentemente, das políticas públicas por elas capitaneadas por meio de seus servidores. Considerando as pressões de uma sociedade cada vez mais mobilizada e exigente, que clama por mudanças na gestão pública, em

termos de maior qualidade, transparência, equidade e ética (MATIAS-PEREIRA, 2010), é fundamental que as organizações estejam preparadas para lidar com a realidade que se impõe, o que perpassa diretamente pela concepção da gestão estratégica de pessoas e do fator humano como principal ativo organizacional (SCHIKMANN, 2010; BERGUE, 2010).

No contexto das instituições federais de ensino, categoria de organização pública escolhida para o desenvolvimento deste trabalho, verifica-se que a gestão estratégica de pessoas pode contribuir de forma fundamental na entrega de uma educação de qualidade para a formação de cidadãos conscientes e engajados. Tais organizações públicas possuem grande capilaridade em todo o território nacional, além de disporem de grande quantitativo de servidores, que labutam diariamente na oferta de serviços estritamente necessários ao desenvolvimento nacional, revelando a importância estratégica desse tipo de organização.

Portanto, buscando contribuir para o aprimoramento da gestão pública das instituições federais de ensino, a partir de um enfoque instrumental, que parta das necessidades organizacionais de GP e seja capaz de sensibilizar e dotar os gestores de conhecimento aplicável em sua realidade, foi estabelecido o recorte do presente estudo dentro da temática “Gestão de Pessoas em Instituições Federais de Ensino”, na linha de pesquisa “Gestão de Organizações Públicas”, o que será apresentado de forma detalhada nos tópicos a seguir.

### **1.1 Problema e Objetivos**

Um dos maiores desafios para as organizações públicas, no que se refere à GP, diz respeito à concepção estratégica do capital humano e sua gestão de modo efetivo, atendendo às expectativas individuais, organizacionais e sociais. Em que pese em muitas organizações públicas brasileiras os setores de GP ainda atuarem de forma estritamente reativa e operacional (SCHIKMANN, 2010; MOURA; SOUZA, 2016), a adoção de uma postura mais proativa e estratégica é imperativa, considerando um cenário atual no qual as transformações políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais têm demandado profundas mudanças na gestão pública (BERGUE, 2010; TERABE; BERGUE, 2014; MATIAS-PEREIRA, 2010). Nesse plano, as políticas e práticas de GP assumem relevância estratégica para o aprimoramento da performance organizacional diante do contexto atual, reconhecendo a premente necessidade de capacitar, valorizar e reter o capital humano, fonte de vantagem competitiva (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

No contexto da GP, enquanto as políticas dizem respeito aos princípios e diretrizes, que servem como referencial para a gestão, as práticas correspondem às ações que materializam e

operacionalizam o conteúdo das políticas, podendo ser divididas em seis grupos: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas, de acordo com a proposta de Demo et al. (2014), adotada como referência para a presente pesquisa. Ressalta-se o crescente interesse no estudo das políticas e práticas de GP, tendo em vista o impacto de sua efetiva gestão na melhoria do desempenho organizacional como um todo, a partir do estímulo a sentimentos, atitudes e comportamentos positivos dos indivíduos, capazes de refletir no incremento de indicadores de comprometimento e produtividade (DEMO et al., 2014; DEMO et al., 2015).

No nível individual, dentre os comportamentos que podem ser influenciados pelas políticas e práticas de GP, reside o ato do desligamento voluntário, isto é, a quebra definitiva do vínculo entre a organização e o colaborador (referido como servidor no contexto das organizações públicas), que se traduz na rotatividade de pessoal, sobremaneira influenciada pela percepção, por parte dos indivíduos, de deficiências na gestão e ausência de reconhecimento e valorização (SIQUEIRA et al., 2014; OLIVEIRA et al., 2018; DEMO et al., 2014). Dessa forma, considerando que tal fenômeno impacta diretamente na retenção de talentos e pode acarretar em inúmeros prejuízos (tangíveis e intangíveis), é fundamental que as organizações atuem no monitoramento da intenção de rotatividade, que diz respeito à probabilidade de desligamento do indivíduo em momento futuro, buscando, ainda, ampliar o conhecimento das causas que podem levar à rotatividade e, desse modo, atuar de forma preventiva ao corrigir condutas a tempo, fortalecendo suas estratégias de GP (SIQUEIRA et al., 2014; OLIVEIRA et al., 2018).

Logo, considerando o interesse no estudo do relacionamento entre os construtos “políticas e práticas de GP” e “intenção de rotatividade” no escopo da literatura sobre gestão de organizações, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: ***qual a relação entre a percepção das políticas e práticas de GP e a intenção de rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA)?***

A partir de tal problema de pesquisa, busca-se confirmar a hipótese de que há relacionamento entre as políticas e práticas de GP e a intenção de rotatividade: quanto mais os servidores TAE percebem as políticas e práticas de GP, menor será sua intenção de rotatividade. Destaca-se que, no âmbito do problema formulado, a pesquisa foi realizada com os ocupantes de cargos efetivos da carreira de TAE, em exercício na localidade de Belém, conforme será



abordado no capítulo dedicado ao método. Ademais, verificam-se como objetivos da presente pesquisa:

**a) Geral**

Analisar a relação entre a percepção das políticas e práticas de GP e a intenção de rotatividade dos servidores TAE do IFPA.

**b) Específicos**

- 1) Identificar a percepção dos servidores TAE quanto às políticas e práticas de GP do IFPA;
- 2) Verificar se existe a intenção, por parte dos servidores TAE do IFPA, de se desligarem do Instituto;
- 3) Verificar se as políticas e práticas de GP podem prever a intenção de rotatividade dos servidores TAE;
- 4) Recomendar ações prioritárias a serem adotadas pelo IFPA para o fortalecimento de sua gestão de pessoas.

## **1.2 Justificativa**

Conforme destacam Demo et al. (2015), para que se possam realizar avanços nos estudos sobre GP, é fundamental conhecer as variáveis que afetam e são afetadas por suas políticas e práticas, de modo que cada vez mais se reconheça seu papel estratégico para as organizações. Nesse sentido, Demo, Fogaça e Costa (2018) comentam acerca da importância de estudos que relacionem políticas e práticas de GP a diversas variáveis do comportamento organizacional. Logo, ao relacionar o construto políticas e práticas de GP com a variável intenção de rotatividade, no âmbito das organizações públicas, buscou-se enfatizar o papel da GP na valorização e retenção de servidores, além de preencher uma lacuna nos estudos sobre o tema, eis que ainda são escassas as pesquisas sobre intenção de rotatividade no escopo da administração pública brasileira, conforme ponderam Diógenes et al. (2016).

Nesse ponto, Queija e Silva (2014), ao realizar análise bibliométrica dos estudos nacionais sobre rotatividade de pessoal, concluíram que se trata de uma área a ser explorada e com grande potencial de expansão, cujos trabalhos ainda estão concentrados em universidades

localizadas na região Sudeste. Ressalta-se que, especificamente no âmbito das instituições federais de ensino brasileiras, até o momento, não foram localizadas pesquisas publicadas em periódicos científicos que relacionem especificamente as variáveis a serem analisadas, como proposto no escopo do presente trabalho.

Conforme destacam Diógenes et al. (2016), é interessante observar que, apesar da elevada rotatividade verificada na administração pública federal e do consenso sobre a importância do estudo do fenômeno no âmbito do setor público, ainda sejam encontradas poucas pesquisas empíricas sobre o tema. De acordo com os autores, os efeitos nocivos da rotatividade de pessoal podem ser ainda mais prejudiciais no contexto da administração pública, considerando sua estrutura e processos burocráticos, ressaltando-se os fatores de tempo e custos envolvidos na reposição de pessoal, o que, em um cenário de crise fiscal e econômica, com consequente escassez de recursos, evidencia uma importante preocupação dos gestores, que devem atuar de forma a reduzir as potenciais causas do fenômeno e investir em políticas e práticas de gestão mais assertivas.

No que se refere ao local para a realização da pesquisa, justifica-se a escolha por uma instituição federal de ensino em razão da relevância desse tipo de organização no contexto social atual, a partir da importância fundamental de seu “negócio” (educação) para o fortalecimento de uma sociedade democrática. Investir em práticas de GP nessas organizações significa fortalecer e aprimorar as políticas públicas das quais são responsáveis. Em relação à escolha específica do IFPA, resalta-se que o interesse se justificou por ter sido a organização que apresentou o menor iGov Pessoas<sup>1</sup>, de acordo com a avaliação do Tribunal de Contas da União (TCU), em 2016, dentre as instituições federais de ensino com atuação no estado do Pará, conforme se verifica a seguir:

---

<sup>1</sup> O Índice de Governança de Pessoas (iGov Pessoas) foi criado pelo TCU no escopo dos Levantamentos de Governança e Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal, com o objetivo de orientar os esforços das organizações participantes para a melhoria da governança e da gestão de pessoas, incluindo a avaliação de diversos fatores, dentre os quais, citam-se, como exemplo, liderança, planejamento, treinamento e desenvolvimento, comunicação, avaliação de desempenho, reconhecimento, retenção e *accountability*. Tal índice não corresponde a uma medida exata da governança de pessoas em uma dada organização, eis que versa sobre um tema complexo e subjetivo, todavia, deve ser encarado como um instrumento de autoavaliação que pretende servir de referência acerca da capacidade apresentada por uma organização. Para fins de análise do indicador, as organizações foram agrupadas em quatro grupos segundo estágios de capacidades: Inexistente (0 a 19,99%); Inicial (20 a 39,99%); Intermediário (40% a 70%); Aprimorado (70,01% a 100%) – 2º Ciclo do Levantamento realizado em 2016 (TCU, 2013; TCU, 2016).

**Quadro 1** – iGov Pessoas 2016 – Instituições Federais de Ensino

Sigla	Organização	iGovPessoas	Capacidade
IFPA	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ	25,77%	INICIAL
UFOPA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ	28,72%	INICIAL
UNIFESSPA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL E SUDESTE DO PARÁ	32,25%	INICIAL
UFPA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	38,42%	INICIAL
UFRA	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA	42,72%	INTERMEDIÁRIO

**Fonte:** Elaboração própria a partir de TCU (2016).

Dessa forma, considerando os resultados do levantamento do TCU, que parte de autoavaliação da gestão das próprias organizações em relação à adoção das práticas sobre o tema, constata-se a importância do fortalecimento da GP no âmbito do IFPA, ainda mais se verificarmos os resultados da edição do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2017, divulgados pelo TCU após a qualificação do projeto desta dissertação, que revelou a manutenção do baixo resultado relativo ao iGov Pessoas no IFPA, expondo que os piores resultados da organização se referem ao fator relacionado à retenção de servidores (TCU, 2018).

Desse modo, a presente pesquisa acerca da percepção dos servidores em relação às políticas e práticas de GP e sua possível intenção de rotatividade mostra-se útil à organização, considerando que os resultados aqui apresentados podem servir como complemento e aprofundamento dos diagnósticos do TCU. Espera-se que as recomendações deste estudo sejam consideradas no direcionamento de ações que busquem aprimorar e desenvolver políticas e práticas de GP no IFPA, contribuindo diretamente para a valorização e retenção de seus servidores, com a consequente melhoria de seu desempenho na entrega de políticas públicas cada vez mais efetivas à sociedade.

Por fim, a pesquisa mostrou-se viável, a partir do interesse demonstrado pelo IFPA ao permitir a realização do estudo, cuja autorização para a pesquisa consta do Anexo B desta dissertação, além da existência de condições que possibilitaram sua realização, tais como a disponibilidade de tempo e baixos custos. Ademais, vale destacar a ausência de qualquer tipo de vínculo da pesquisadora com o IFPA, afastando potenciais conflitos de interesse, além de permitir um sentimento de maior segurança aos servidores para participarem do estudo, ao saberem que os dados seriam analisados e tratados por alguém de fora da instituição, com finalidade estritamente acadêmica.

### 1.3 Organização da Dissertação

Esta dissertação está estruturada, a partir da Introdução, em mais quatro capítulos, a saber: Revisão de Literatura; Método; Resultados e Discussão; e Considerações Finais. No capítulo introdutório é apresentada a contextualização do tema deste estudo, a partir do problema de pesquisa que aborda a temática de retenção de servidores públicos. Dessa forma, são expostas as definições dos dois construtos analisados: “políticas e práticas de GP” e “intenção de rotatividade”, além de destacados os objetivos da pesquisa e sua justificativa sob as óticas de relevância, oportunidade e viabilidade.

A revisão de literatura inicia com tópico introdutório sobre a GP e, em seguida, apresenta sua contextualização no escopo da administração pública, para, então, adentrar na análise dos dois construtos propostos e seu relacionamento. Nos dois primeiros tópicos da revisão em questão, busca-se apresentar um panorama geral da GP e da GP na administração pública, incluindo sua evolução histórica e o contexto atual brasileiro, permitindo uma reflexão sobre o tema.

Na análise das políticas e práticas de GP, cada política é apresentada detalhadamente a partir da proposta de Demo et al. (2014), tendo sido incluídos estudos específicos do contexto das organizações públicas. Em relação à intenção de rotatividade, esta foi apresentada a partir da proposta de Siqueira et al. (2014), abordando-se seus fatores antecedentes e consequentes e sua dinâmica no contexto da administração pública. Ao longo da revisão, são destacados diversos estudos acerca do relacionamento entre os construtos, que ocorre em medida inversamente proporcional, isto é, quanto mais investimentos em valorização e reconhecimento do trabalhador, menores as chances de os mesmos romperem seus vínculos com as organizações, evidenciando a retenção.

No que se refere ao capítulo de metodologia, este versa sobre a classificação da pesquisa, caracterização do IFPA, população e amostra, caracterização dos instrumentos de pesquisa, coleta de dados e tratamento de dados. Os resultados e sua discussão são apresentados em capítulo subsequente, a partir dos objetivos inicialmente propostos. Por fim, o capítulo das considerações finais sintetiza o estudo realizado, apresentando os principais resultados alcançados, além de limitações e recomendações para futuras pesquisas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão de Pessoas

Para que seja possível a melhor compreensão dos construtos abordados na presente pesquisa, faz-se necessário, primeiramente, analisar o contexto da GP, a partir do resgate histórico da evolução de sua função administrativa e do aprofundamento de seus principais conceitos e pressupostos teóricos, tema que será objeto do presente tópico. Frise-se que, no escopo desta pesquisa, os termos gestão de pessoas e recursos humanos serão utilizados de forma equivalente.

A partir dos estudos de Fischer (2002), é possível traçar um breve e importante resumo evolutivo dos modelos de GP, entendendo-se o termo “modelo” como sendo o modo pelo qual uma organização se planeja e organiza para gerenciar o comportamento humano, valendo-se de estratégias, políticas, práticas e processos de gestão, que orientam, especialmente, a atuação dos gestores.

**Quadro 2 – Evolução dos Modelos de GP**

<b>Modelos</b>	<b>Principais Características</b>
<b>GP como Departamento de Pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remonta ao final do século XIX;</li> <li>- Surge a partir da necessidade das grandes corporações em gerenciar seus funcionários, encarados como custos (elemento-chave de competitividade à época);</li> <li>- Foco em transações processuais e trâmites burocráticos;</li> </ul>
<b>GP como Gestão do Comportamento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remonta às décadas de 1930 e 1940;</li> <li>- Atenção prioritária ao comportamento humano – afirmação da psicologia humanista na teoria organizacional;</li> <li>- Interesse em relações interpessoais, motivação e liderança: trabalho humano encarado como principal ativo de uma organização;</li> <li>- Principais autores: Maslow, Herzberg, Argyris, McGregor, Likert, Schultz, Schuster.</li> </ul>
<b>GP Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remonta às décadas de 1970 e 1980;</li> <li>- Vinculação da GP às estratégias organizacionais;</li> <li>- Importância das políticas estratégicas das organizações, fatores ambientais e influência dos <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Principais autores: Tichy, Fombrum e Devanna.</li> </ul>

**Quadro 2** – Evolução dos Modelos de GP

(Continuação)

<b>GP articulada por Competências</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remonta à década de 1990;</li> <li>- Emergência de temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais;</li> <li>- Desenvolvimento e estímulo das competências humanas necessárias para a viabilização das competências organizacionais;</li> <li>- Principais autores: Porter, Hammer e Prahalad.</li> </ul>
---------------------------------------	--

**Fonte:** Elaboração própria a partir de Fischer (2002).

No que se refere à evolução histórica dos modelos, de acordo com Fischer (2002), verifica-se que uma nova fase é resultado da internalização e operacionalização de novos conceitos, pautados em lógicas que dão coerência e direcionamento para práticas de gestão. Segundo autor, as organizações que saem na frente, naturalmente, são aquelas mais pressionadas pelo mercado e que têm maior facilidade de acesso a novas técnicas e ferramentas. Nesse ponto, especial atenção deve ser conferida às abordagens modernas de GP, principalmente a partir da perspectiva estratégica.

Demo (2008) utiliza o atual contexto de elevada competitividade interorganizacional como pano de fundo para a realização de importante revisão teórica da literatura de GP, a partir dos principais autores da área: Legge, Guest, Ulrich, Mathis e Jackson e Lawler III. No quadro a seguir se encontram sintetizadas as principais reflexões propostas pelos referidos autores.

Quadro 3 – Contribuições dos Principais Autores em GP

Autores	Principais Contribuições
Karen Legge	<p>- <b>Versões <i>hard</i> e <i>soft</i> da GP:</b> enquanto a versão <i>hard</i> focaliza a integração das políticas de GP com a estratégia organizacional, enfatizando os aspectos quantitativos e calculativos (pessoas enquanto recursos econômicos), a versão <i>soft</i> prima pela integração da GP às estratégias organizacionais, entendendo as pessoas como fonte de vantagem competitiva (ênfase no comprometimento via comunicação, liderança e motivação);</p> <p>- <b>Importância da versão <i>soft</i> de GP:</b> pessoas constituem o mais importante ativo organizacional;</p> <p>- <b>Políticas de GP devem conduzir ao desenvolvimento de colaboradores de alta performance,</b> que constituem o diferencial de uma organização.</p>
David Guest	<p>- <b>Políticas de GP devem maximizar o desempenho organizacional:</b> foco em integração estratégica, comprometimento, flexibilidade e qualidade;</p> <p>- <b>Enfatiza a necessidade de se buscar evidências concretas para a vinculação da GP com o sucesso dos resultados organizacionais,</b> sendo a principal fonte a pesquisa científica, a partir do avanço da psicologia organizacional e dos estudos em organizações consideradas de excelente desempenho.</p>
Dave Ulrich	<p>- <b>Destaca os desafios competitivos que fundamentam o novo papel da GP</b> e a importância das organizações se concentrarem em capacidades de resposta a tais desafios, tais como velocidade, receptividade, relações, agilidade, aprendizado e competência das pessoas;</p> <p>- <b>Foco deve residir nos resultados</b> e não mais nos processos de execução;</p> <p>- <b>As políticas e práticas de GP devem buscar agregar valor pelo incremento do capital intelectual da organização,</b> tornando os colaboradores mais competitivos. Os profissionais de GP devem envolver os funcionários, desafiando-os e encorajando-os para a produção de conhecimento;</p> <p>- <b>Importância de uma teoria coesa como base para a GP:</b> políticas e práticas de GP não devem ser vistas como atos isolados de caráter meramente prescritivo.</p>
Robert Mathis e John Jackson	<p>- <b>Pessoas como competência essencial</b> (capacidade organizacional de alto valor e diferenciação organizacional frente à concorrência): foco na obtenção e manutenção de vantagem competitiva;</p> <p>- <b>Retenção e valorização de talentos</b> como base para a maximização da performance organizacional.</p>
Edward Lawler III	<p>- <b>Ênfase na proposta de “tratar bem as pessoas”:</b> pessoas e organizações precisam ser bem-sucedidas e uma não pode obter sucesso às custas da outra;</p> <p>- <b>Ideia do “espiral virtuoso do sucesso”:</b> colaboradores valorizados e recompensados conduzem a organização a melhores níveis de desempenho, o que permite a oferta de novas e melhores recompensas e a formação de uma imagem convidativa a novos talentos.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de Demo (2008).

Dessa forma, conforme destacam Horta, Demo e Roure (2012), a GP em sua versão contemporânea entende as pessoas como fator preponderantemente estratégico, elemento-chave em um contexto de competitividade organizacional crescente e de busca pela efetividade. Para Armstrong (2006), a gestão estratégica de pessoas encara o capital humano como fonte de vantagem competitiva e concebe as pessoas como responsáveis pela implementação dos planos estratégicos, que conduzem aos objetivos do negócio. Para tal, as estratégias de GP devem estar alinhadas horizontalmente entre si e verticalmente com a estratégia do negócio. Observa-se, então, que o arcabouço teórico evidencia que a GP deixa de ser mera área de suporte e passa a assumir papel crucial no alcance dos resultados organizacionais, cabendo às políticas dessa área a responsabilidade por desenvolver, valorizar e reter talentos (DEMO, 2008).

Nesse aspecto, cabe ressaltar que um modelo de GP não deve ser encarado como uma prescrição genérica, eis que não se pode desconsiderar os aspectos dos ambientes em que as organizações estão inseridas, tais quais as condições sociais, econômicas e organizacionais, que são determinantes na adoção de práticas (FISCHER, 2002). Lacombe e Chu (2008) evidenciam a importância de se considerar os fatores institucionais que podem ser determinantes para a elaboração das políticas de GP, reconhecendo as contribuições da abordagem institucional em complemento à abordagem estratégica. Segundo as autoras, dentre os principais fatores de influência destacam-se a legislação, os clientes, os concorrentes, os acionistas, os sindicatos, a herança cultural da organização e a situação do mercado, o que evidencia a complexidade de interações e aspectos a serem levados em consideração, quando do estudo mais amplo da temática.

Cumprir também realizar o resgate da evolução histórica da GP especificamente no cenário brasileiro, no qual se constata a lentidão do processo evolutivo dos modelos de gestão e, por vezes, pouca adesão prática ao discurso teórico de abordagem estratégica, estando a GP ainda comumente voltada às atividades burocráticas e administrativas. No entanto, em que pese o atraso verificado, a década de 1990 evidenciou importantes acontecimentos que afetaram significativamente as práticas de GP. Cita-se a abertura do mercado brasileiro, com a consolidação do processo de globalização e o aumento da competitividade, a partir da introdução a novas relações comerciais, o que levou diversas organizações a repensarem seus processos de recursos humanos, demandando uma atuação mais ampla da GP, principalmente em nível estratégico (LACOMBE; TONELLI, 2001; CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006).

Logo, é possível se dividir a evolução da GP no Brasil em dois grandes períodos. São eles: 1950-1980 (colonização) e 1980-2010 (neocolonização), partindo-se do argumento de que a GP se desenvolveu no Brasil a partir de um movimento de colonização estrangeira, de acordo



com Wood Júnior, Tonelli e Cooke (2011). No primeiro período, ressaltam-se como características principais a disseminação dos departamentos de pessoal, voltados ao cumprimento de normas trabalhistas e a divulgação do núcleo básico de práticas de recursos humanos, capitaneada por empresas multinacionais. No segundo momento, sobressai a crescente demanda por profissionais qualificados, considerando a abertura do mercado, a introdução de inovações tecnológicas e a disseminação da abordagem estratégica, também sob liderança das multinacionais (WOOD JÚNIOR; TONELLI; COOKE, 2011).

No entanto, considerando especificamente o ambiente de realização da presente pesquisa, faz-se necessário o aprofundamento da evolução histórica da GP no cenário da Administração Pública Federal (APF), de modo a se obter uma melhor compreensão de seu contexto e desafios específicos, tema objeto do próximo tópico.

## **2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública**

Conforme destacado por Bertucci (2006), no contexto da administração pública parte-se da premissa de que as pessoas (servidores) dão vida às estruturas organizacionais, eis que constituem o principal vetor responsável pela formulação e execução das políticas públicas, traduzindo-se na força vital do serviço público. No entanto, ainda são notórios os desafios que se impõem ao desenvolvimento de uma GP estratégica no contexto da administração pública brasileira, conforme pontuado por diversos autores (BERGUE, 2010; MOURA; SOUZA, 2016; SCHIKMANN, 2010; CAMÕES, 2017), fruto de um processo evolutivo histórico peculiar.

Nesse sentido, a evolução da GP na administração pública brasileira pode ser analisada a partir dos desdobramentos das reformas administrativas. As primeiras iniciativas relevantes operacionalizadas no escopo da temática remontam à década de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que figura como marco da transição do modelo patrimonialista para o burocrático. Com o avanço do capitalismo e dos ideais democráticos, a burocracia de Max Weber, pautada no exercício da autoridade racional-legal, passa a ganhar força, legitimando o crescente apreço pela hierarquia funcional, divisão do trabalho, formalidade, impessoalidade e profissionalismo nas relações e impulsionando o surgimento dos departamentos de pessoal nos órgãos públicos. Dessa época, registra-se a adoção de medidas voltadas ao caráter meritocrático do quadro de pessoal, tais como concursos públicos, estabilidade no cargo, organização em carreiras e iniciativas institucionais de treinamento (CAMÕES; MENESES, 2016; PALOTTI; FREIRE,

2015; MATIAS-PEREIRA, 2010; SECCHI, 2009; TERABE; BERGUE, 2014; CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Em que pese o modelo burocrático ter trazido importantes avanços, em termos de racionalização e eficiência, na superação de diversas práticas patrimonialistas extremamente nocivas às estruturas organizacionais (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017), tal modelo ainda continha uma série de limitações que viriam a ser amplamente discutidas, em nível mundial, especialmente durante a década de 1970. Naquela época, Denhardt (2012) destaca que o contexto de crise fiscal demandou diversos esforços na busca por governos mais eficazes e eficientes, cenário em que despontaram propostas pautadas no racionalismo econômico, assim como o maior interesse nos pressupostos de *accountability*, que se consolidaram a partir do movimento *New Public Management* ou Nova Gestão Pública. Tal fenômeno, segundo Pollitt (2007), pode ser concebido como uma teoria, em nível superior, a partir da qual as práticas do setor público passam a ser aprimoradas pela incorporação de conceitos, técnicas e valores de negócio advindos da iniciativa privada, destacando-se, em especial, a ênfase no desempenho e medição de resultados, a preferência por estruturas organizacionais mais planas e enxutas, a visão de usuários enquanto clientes e o foco na melhoria da qualidade dos serviços.

No contexto da administração pública brasileira, pode-se conceber como uma tentativa de reforma, que já sofria influência de determinadas crenças do modelo gerencial, a edição do Decreto-Lei nº 200, em 1967, baseado em princípios da racionalidade administrativa, dentre eles: planejamento e orçamento, desconcentração e descentralização, coordenação e controle, com fortes propostas de descentralização político-administrativa e a criação de algumas carreiras de Estado pautadas na meritocracia e na adoção de regras trabalhistas similares a do setor privado (CAMÕES; MENESES, 2016; PALOTTI; FREIRE, 2015; CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). No entanto, a desarticulação das ações, especialmente no tocante à pouca ênfase no desenvolvimento das áreas de gestão de pessoal, levou ao fracasso da referida iniciativa (COSTA, 2008 apud CAMÕES; MENESES, 2016).

Somente na década de 1990 houve uma nova e estruturada ação de reforma pautada, de fato, na concepção gerencial, capitaneada pelo então ministro Bresser-Pereira, à frente do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, que se materializou no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE), de 1995. Instituiu-se, à época, um amplo programa de privatizações, com ênfase na liberalização da economia, maior flexibilização, a partir da criação de agências executivas, ênfase do papel regulador do Estado e administração voltada para resultados (foco no cidadão-cliente) e, no que se refere às políticas de GP, foi incentivada a adoção de uma

cultura gerencial nas organizações públicas, com ênfase na valorização do núcleo estratégico, a partir da reestruturação de carreiras de Estado e investimentos em políticas de desenvolvimento profissional, ancoradas nos processos de avaliação de desempenho e nos esforços de capacitação, tendo por base a adaptação do ferramental técnico concebido no setor privado (CAMÕES; MENESES, 2016; PALOTTI; FREIRE, 2015; ABRUCIO, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2010; CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

No entanto, até o lançamento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), com a publicação do Decreto nº 5.707, em 2006, com base no modelo de competências, os esforços empreendidos não estavam ancorados em um modelo específico de GP. Em síntese, a PNDP busca a melhoria da prestação dos serviços públicos a partir do desenvolvimento contínuo do servidor público, considerando a adequação das competências e o foco em capacitação. Ocorre que a implementação da política não se vem se dando como desejado, pois no campo político, trata-se de temática não priorizada na agenda de gestão, eis que seus resultados são de médio e longo prazo, enquanto a conjuntura atual favorece os projetos de curto prazo, e no campo estrutural, há ainda graves deficiências relacionadas à descontinuidade administrativa, falta de integração entre subsistemas de GP, excessivos entraves legais, dificuldades na adaptação de modelos da iniciativa privada e ausência, na maioria das organizações, de planejamento estratégico gerido por pessoal qualificado, o que evidencia que ainda há muito a ser feito para implementação efetiva dessa política (CAMÕES; MENESES, 2016; CAMÕES, 2017).

Nesse contexto, Motta (2007) destaca que, apesar das reformas e dos novos modelos de gestão, as estruturas públicas e práticas administrativas ainda são influenciadas pela existência de diversos fatores de informalidade, tais como o personalismo, que fazem com que a administração pública possua grande base patrimonialista. Especificamente em relação à GP no setor público brasileiro, verifica-se que além de não ter constado da agenda de prioridades de gestão em diversas ocasiões, a estruturação de seus sistemas ocorreu de forma descontínua, por vezes desconexa e dificultosa (MOURA; SOUZA, 2016; CAMÕES, 2017), podendo-se elencar como alguns dos principais desafios enfrentados pelo gestor de pessoas nesse contexto: rigidez na legislação; falta de visão do cidadão enquanto destinatário do serviço público; baixa ênfase no desempenho; limites à postura inovadora; baixa adesão a instrumentos de planejamento e gestão; elevada rotatividade nas funções de chefia; e deformação do papel de gratificações (SCHIKMANN, 2010).

Se, no contexto mundial, Ingraham e Rubaii-Barrett (2007) afirmam que a GP ainda não assumiu sua função estratégica no escopo das organizações públicas, marcadas por rígidas

estruturas burocráticas que dificultam seu desenvolvimento, no cenário nacional, constata-se que as áreas de GP em diversas organizações públicas ainda se restringem a atividades operacionais de folha de pagamento e administração de pessoal, com postura reativa e ausência de autonomia, deixando atividades de cunho estratégico para segundo plano, restritas à teoria acadêmica (SCHIKMANN, 2010; MOURA; SOUZA, 2016).

No documento “*Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010*”, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) afirma que, apesar do governo federal brasileiro ter os princípios de mérito e moralidade consagrados em seu aparato normativo e, nos últimos anos, ter consolidado avanços na capacitação e qualificação de seu pessoal, ainda há muito o que ser feito, especialmente ao se constatar que a gestão de recursos humanos se concentra primordialmente em atividades normativas e de controle, com pouco espaço para planos estratégicos de longo prazo, em que pese a modernização advinda por meio das recentes iniciativas de reforma administrativa. Alguns dos principais desafios para a GP estão relacionados, principalmente, à gestão do desempenho e remuneração, à transparência na gestão, ao desenvolvimento da gestão por competências, que ainda se encontra em estágios iniciais, e à necessidade de maior capacitação dos servidores que atuam nas áreas de recursos humanos, para que possam desenvolver atividades mais estratégicas (OCDE, 2010).

Camões (2017) destaca, com base em estudo realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), publicado em 2014, acerca do serviço público civil na América Latina, que um dos principais desafios para a GP consiste em contornar as grandes distorções salariais existentes nos governos, elencando como algumas das prioridades apontadas pelo estudo a necessidade de maior flexibilidade, o incentivo à profissionalização da alta administração, a institucionalização de sistemas de informação e a implementação da gestão por competências. Para a autora, a partir da análise especializada da literatura de GP, somam-se, ainda, desafios relacionados a uma estratégia de recrutamento que, atualmente, desconsidera habilidades e atitudes para o desempenho das funções; carreiras curtas que não estimulam pressupostos de mérito; carência de critérios objetivos para ocupação de cargos em comissão; e falta de planejamento da força de trabalho.

Nesse aspecto, diante de tantas questões e dilemas, são cruciais os esforços para o desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas. Verifica-se que o tema ganhou grande destaque na década de 1990 e, no contexto das organizações, enfatiza a importância do gerenciamento de políticas e práticas de GP de modo integrado ao planejamento estratégico organizacional (MOURA; SOUZA, 2016). Se, de acordo com Bergue (2010), a gestão

estratégica contempla o pensar a organização como um todo, considerando o contexto e uma orientação para longo prazo,

[...] a gestão estratégica de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos: a) a função de RH próxima à alta administração; b) os agentes públicos (servidores e agentes políticos) posicionados no centro da organização; c) a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores; d) a adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada; e) o reconhecimento das pessoas como elemento de continuidade da organização (BERGUE, 2014). (TERABE; BERGUE, 2014, p. 20-21).

Logo, 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. No mais, a perspectiva estratégica, com enfoque sistêmico, permite admitir que as pessoas têm potencial de se desenvolver de forma contínua ao longo de sua trajetória profissional na administração pública e que são fontes de conhecimento e memória organizacional, que precisa ser preservada e valorizada (BERGUE, 2010; TERABE; BERGUE, 2014).

Fonseca et al. (2013) alertam para a importância do fator autonomia na implementação de práticas de gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas. Tal autonomia se subdivide em diferentes níveis de análise e especial atenção deve ser dada ao nível meso-organizacional, que reflete os fatores ambientais internos e os distintos perfis de unidades de GP, capazes de interferir na autonomia gerencial de organizações públicas e, em consequência, na execução de políticas públicas. A partir das análises dos autores, é possível compreender que boa parte do sucesso da implementação da gestão estratégica de pessoas se deve a políticas e arranjos organizacionais, bem como a atuação dos gestores públicos, que devem dar legitimidade à área nos processos decisórios. Camões (2017) reforça o entendimento de que, apesar de existirem limitações de natureza estrutural e que dependem de reformas governamentais, há alternativas no escopo de atuação direta das organizações para contornar e amenizar tais entraves.

Nesse sentido, ancorado na perspectiva de responsabilidade das organizações com a gestão estratégica de pessoas, o TCU, pautado em sua missão institucional de controle externo, tem realizado um trabalho significativo para a maior compreensão e aprofundamento do estudo do tema. Tal trabalho se traduz nos levantamentos de Governança e Gestão de Pessoas publicados nos anos de 2013, 2016 e 2017, com a criação e utilização do indicador iGov Pessoas, a fim de servir como parâmetro de referência no que concerne aos esforços das organizações na temática. Em 2013, foi realizado o 1º Levantamento de Governança e Gestão

de Pessoas, que foi aprimorado e reeditado em 2016 e 2017, este último a partir de metodologia aprimorada e de forma integrada com outros temas relacionados à governança nas organizações públicas, também objeto de pesquisas do TCU. Ao realizar diagnósticos de boas práticas de governança e gestão pública, o TCU busca conhecer a situação das organizações públicas federais em relação aos seus estágios de capacidade, disseminando boas práticas, a fim de guiar a atuação da gestão pública para o alinhamento dos objetivos organizacionais às demandas sociais, otimizando a aplicação dos recursos públicos e produzindo resultados cada vez mais efetivos (TCU, 2017).

A partir do proposto pela Federação Internacional de Contadores (IFAC), o TCU assume a perspectiva de que a governança diz respeito à estrutura (administrativa, dentre outras) colocada em prática com vistas aos resultados desejados pelas partes interessadas, sendo as práticas de governança pautadas nos seguintes princípios: transparência, integridade e prestação de contas (TCU, 2013). Em suma, a governança no setor público se traduz nos mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para a avaliação, o direcionamento e o monitoramento da gestão, a fim de que os serviços e as políticas públicas entreguem os resultados desejados pela sociedade (TCU, 2014). Observa-se, então, que a governança se traduz em um fator decisivo para a efetiva aplicação dos recursos públicos e atendimento das demandas sociais (MATIAS-PEREIRA, 2010), sendo que, para Vidal (2016), o paradigma da nova governança possui como fundamentos teóricos conceituais a teoria de redes, *accountability*, transparência, confiança e participação.

Nesse sentido, em relação à temática da “Governança de Pessoas”, embora ainda se trate de um conceito em desenvolvimento, vale destacar que se refere ao “[...] conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que o capital humano agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis” (TCU, 2013, p. 8), especialmente ao se considerar sua forte correlação com a geração de resultados para a sociedade e o elevado valor de recursos orçamentários destinados às despesas de pessoal (TCU, 2013). Dessa forma, enquanto a governança se refere às atividades de direção, a gestão compreende as atividades de execução, cabendo o controle da gestão à função de governança, que deve monitorar a gestão acerca do cumprimento das diretrizes e alcance dos resultados, ressaltando-se, ainda, que as ações de avaliação, direção e monitoramento compõem leque de responsabilidades primárias da alta administração, incumbida de prover a estrutura necessária aos agentes delegados da gestão (TCU, 2013).

Nesse ponto, a partir da análise dos resultados dos levantamentos realizados pelo TCU, especialmente os mais recentes, que contam com ampla publicidade, verifica-se que a situação

atual da GP no contexto da administração pública federal brasileira é preocupante, com a grande maioria das organizações públicas avaliadas apresentando baixa capacidade e deficiências significativas em seus sistemas de governança e GP, o que evidencia o comprometimento de suas entregas à sociedade, sendo, portanto, inúmeros os desafios impostos. Citam-se como áreas mais críticas e que merecem maior atenção dos gestores públicos as relacionadas ao planejamento estratégico de GP; gestão do desempenho; retenção de servidores; e liderança e processo sucessório, destacando-se, ainda, a necessidade de maiores investimentos na profissionalização das áreas de GP na grande maioria das organizações avaliadas (TCU, 2017).

Portanto, após a breve revisão da evolução histórica da GP na administração pública brasileira e a contextualização da situação e desafios atuais, faz-se necessário, então, adentrar na revisão teórica dos dois construtos objetos de investigação da presente pesquisa, temas do próximo tópico.

### **2.3 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Intenção de Rotatividade**

Ao longo dos últimos anos são inegáveis a evolução e a importância conquistada pela GP nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, considerando o protagonismo das pessoas nas dinâmicas organizacionais (DEMO et al., 2014). Nesse aspecto, evidenciam-se como principais desafios da GP, no contexto contemporâneo, as atividades de atração, capacitação, valorização e retenção de talentos, especialmente relacionadas à perspectiva de alinhamento estratégico, com vistas ao aprimoramento do desempenho organizacional (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017; DEMO, 2008). A partir da revisão de diversos estudos, é possível afirmar 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 (BEZERRA; DEMO; FOGAÇA, 2016; DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017; ARMSTRONG, 2006; WATTY-BENJAMIN; UDECHUKWU, 2014; LAI; SARIDAKIS; JOHNSTONE, 2016; AL DAMOE; HAMID; SHARIF, 2017; GIAUQUE; ANDERFUHREN-BIGET; VARONE, 2013; SINGH, 2010).

Nesse ponto, especial atenção deve ser conferida ao estudo de políticas e práticas de GP. No escopo do presente trabalho, será adotado o referencial de Demo et al. (2014), entendendo-se o termo “política organizacional” como o arcabouço de princípios que regem a conduta de uma organização e, ainda, “políticas de GP” como princípios que definem aspectos relacionados ao posicionamento, expectativas e valores organizacionais, orientando um processo decisório justo e o desenvolvimento de práticas de GP que materializem tais princípios. O termo “práticas

de GP” corresponderia, então, aos hábitos, rotinas, ações e atividades que operacionalizam as políticas (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017).

Dessa forma, segundo Demo et al. (2014, p. 241):

[...] as políticas de GP definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de GP, e essas práticas são as ações que traduzem e operacionalizam as políticas de GP.

Assim, considerando o trabalho de Demo et al. (2014), optou-se por selecionar para o presente estudo cinco das seis categorias de políticas e práticas de GP propostas pelas autoras: a) envolvimento; b) treinamento, desenvolvimento e educação; c) condições de trabalho; d) avaliação de desempenho e competências; e) remuneração e recompensas, deixando-se de fora a política de recrutamento e seleção, tendo em vista que essa política, como proposta pelas autoras, não foi considerada suficientemente adequada ao contexto do IFPA. Tais categorias integram a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), proposta por Demo et al. (2014), a ser utilizada no escopo deste trabalho, e nos próximos tópicos serão abordados seus principais conceitos e componentes, de modo mais detalhado, a partir dos estudos das referidas autoras e demais pesquisas objeto da revisão de literatura deste trabalho, com especial atenção ao contexto da administração pública.

### 2.3.1 Envolvimento

De acordo com Demo et al. (2014, p. 247), a política de envolvimento corresponde à: “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação”. O suporte teórico da referida política é apresentado no quadro a seguir.



Quadro 4 – Caracterização da Política de Envolvimento

Política	Principais autores	Principais pontos abordados na literatura
<b>Envolvimento</b>	Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Dietz; Wilkinson; Redman (2010); Muckinsky (2004); Siqueira (2008); Sisson (1994); Ulrich et al. (1991).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptação dos colaboradores aos seus cargos;</li> <li>- Coerência entre discurso e prática gerencial;</li> <li>- Tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar;</li> <li>- Clima de compreensão, cooperação e confiança entre gestores e subordinados e entre colegas;</li> <li>- Integração dos colaboradores;</li> <li>- Estímulo a participação e comunicação constantes;</li> <li>- Autonomia na realização das tarefas e na tomada de decisões;</li> <li>- Reconhecimento e <i>feedback</i> contínuos;</li> <li>- Identificação de necessidades, valores e preocupações dos colaboradores, estabelecendo relacionamentos;</li> <li>- Existência de canais de comunicação interna.</li> </ul>
<p><b>Definição operacional:</b> relacionamento: identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para promover comemoração, diversão e integração dos colaboradores. Reconhecimento: reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e <i>feedback</i> constante. Participação: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas. Comunicação: consideração de ideias, sugestões e reclamações dos colaboradores (comunicação de baixo para cima) e divulgação de informações importantes para o desempenho do trabalho (comunicação de cima para baixo).</p>		

**Fonte:** Adaptado de Demo et al. (2014) e Demo et al. (2011).

A comunicação, um dos quatro pilares da política de envolvimento, é destacada por Demo (2008) como fundamental para a efetividade da GP nas organizações. Após revisão da literatura científica sobre o tema, a autora conclui que é fundamental o estabelecimento de práticas que contribuam para a produção de informações claras, coerentes, simples e objetivas, e que a organização disponha de canais de comunicação interna atualizados e de fácil acesso. Outro importante aspecto está relacionado à divulgação e alinhamento da missão, dos valores e das metas organizacionais, com o propósito de criar identidade de objetivos entre a organização e seus colaboradores, além da utilização estratégica da comunicação pelas lideranças. No mais, é necessário considerar a importância de se ouvir os colaboradores, a partir

da disponibilização de canais adequados, como forma de conhecer suas reais necessidades e demandas (DEMO, 2008).

Demo (2008), ao realizar revisão teórica acerca das práticas de estímulo à participação, destaca os benefícios a longo prazo de tais iniciativas, que estão diretamente relacionados à melhoria de atitudes e comportamentos das pessoas na contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. Ressalta-se que o sucesso de práticas de participação está vinculado especialmente à atuação de supervisores e gerentes, importantes facilitadores de programas de participação de empregados nas organizações e que tais programas devem permitir o envolvimento no processo de tomada de decisões e conferir autonomia aos indivíduos. Dessa forma, quanto mais os colaboradores se sentem participantes ativos dos projetos organizacionais, a tendência é a de que se tornem mais produtivos (DEMO, 2008). Em estudo empírico recente acerca do *empowerment* de funcionários públicos do governo federal dos Estados Unidos, Kim e Fernandez (2017) 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 possui relação negativa (inversamente proporcional) com a intenção de rotatividade, mediada pela satisfação no trabalho.

No que se refere às práticas de relacionamento, Demo (2008) comenta acerca de estudos que evidenciam a importância de se criar uma cultura voltada à integração dos colaboradores, como forma de vitalizar e estimular o trabalho em um cenário de metas e alta competitividade, além da relevância de se buscar a qualidade dos relacionamentos internos nas organizações, enquanto recompensa social. Nesse aspecto, a autora complementa abordando as práticas de reconhecimento, que englobam iniciativas organizacionais que objetivam o aumento da autoestima dos indivíduos no contexto do trabalho, contribuindo para seu bem-estar. Diversas são as estratégias de reconhecimento que podem ser utilizadas pelas organizações, partindo de *feedbacks* particulares até programas institucionais (DEMO, 2008).

Verifica-se que as políticas de GP, e em especial a de envolvimento, possuem direta relação com o sentimento de bem-estar no trabalho, o que deve ser objeto de interesse e atenção por parte das organizações, tendo em vista que o maior bem-estar dos colaboradores se relaciona de forma positiva com suas atitudes e influencia a efetividade do desempenho (SÁ; DEMO, 2014). Dessa forma, Paschoal, Torres e Porto (2010) ressaltam que, de modo geral, a literatura evidencia variáveis organizacionais como as principais preditoras do bem-estar no trabalho, elencando, dentre outras, as oportunidades de controle e autonomia, as relações sociais, a percepção de justiça e equidade e a clareza do ambiente, o que demonstra a importância da gestão assertiva de políticas e práticas de GP.

Nessa linha, Siqueira e Gomide Júnior (2014), ao abordarem o construto envolvimento com o trabalho, no que se refere aos vínculos do indivíduo com a organização, defendem que parte da atitude positiva do trabalhador perante o atendimento das demandas organizacionais se deve à influência de fatores integrantes do contexto do trabalho, tais como as características dos líderes, dentre elas a busca pela construção de relações sociais com seus liderados, a criação de oportunidades de participação dos trabalhadores no processo de tomada de decisão e a quantidade e qualidade do processo de comunicação existente nessa relação. Os autores pontuam, ainda, as principais consequências comportamentais de envolvimento, quais sejam: os esforços dirigidos para a realização de tarefas, o elevado nível de desempenho, além de baixas taxas de absenteísmo e rotatividade, estando tal construto relacionado a outros vínculos afetivos presentes nas organizações, como o comprometimento e a satisfação no trabalho.

Por fim, em relação à temática, Tonet et al. (2009) ressaltam a importância da promoção e manutenção de um clima de colaboração nas organizações, considerado condição para o bem-estar no trabalho e para o sucesso dos resultados organizacionais. Esse fator diz respeito não somente à colaboração entre as pessoas, mas inclui também a promoção de um ambiente colaborativo de negócios, pautado na filosofia de redes de cooperação. Nesse aspecto, para que o trabalho flua da melhor forma possível, é fundamental a existência de um clima de cooperação e ajuda mútua, que pode ser exemplificado a partir de atitudes e interações voltadas ao trabalho em equipe, ao “saber ouvir” e a demonstrações de respeito, reconhecimento e admiração (GOLEMAN, 2006 apud TONET et al., 2009), tema que deve ser pauta constante das políticas de envolvimento.

### 2.3.2 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

De acordo com Demo et al. (2014, p. 247), a política de treinamento, desenvolvimento e educação corresponde à “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento”. No quadro a seguir, é apresentado o suporte teórico da referida política.

**Quadro 5** – Caracterização da Política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação

<b>Política</b>	<b>Principais autores</b>	<b>Principais pontos abordados na literatura</b>
<b>Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>	Bohlander e Snell (2009); Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), Dessler (2002); Goldstein (1996); Sisson (1994); Winterton (2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenças entre treinamento (curto prazo), desenvolvimento e educação (médio e longo prazos);</li> <li>- Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento;</li> <li>- Desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções;</li> <li>- Investimento em desenvolvimento e educação;</li> <li>- Treinamentos: levantamento contínuo de necessidades, avaliação pelos participantes e transferência;</li> <li>- Investimento em métodos modernos de treinamento, desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação a distância e universidades corporativas).</li> </ul>
<p><b>Definição operacional:</b> oferta de treinamentos <i>on the job</i> (internos), externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de <i>on the job</i> e instruções em sala de aula), métodos modernos de treinamento, desenvolvimento e educação, educação a distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários, incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância, cursos de línguas.</p>		

**Fonte:** Adaptado de Demo et al. (2014) e Demo et al. (2011).

Ao longo do século XX, diversos eventos relacionados especialmente às inovações tecnológicas e aos avanços da globalização transformaram significativamente o ambiente no qual as organizações estão inseridas, considerando principalmente as influências no mercado e na economia, além do impacto nas comunicações e conseqüentemente nas relações humanas e culturais, o que têm possibilitado o crescente interesse sobre o tema de qualificação para o trabalho entre organizações, trabalhadores, governos e pesquisadores (PACHECO et al., 2009; ZERBINI; ABBAD, 2010). Para conseguir atender as novas demandas do mercado, as instituições que compõem o sistema produtivo devem estar atentas ao desenvolvimento de estratégias de atualização periódica de suas competências organizacionais, o que perpassa pelo aprimoramento das competências individuais, por meio de programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), que têm sido cada vez mais encarados como uma das

variáveis que contribuem para o diferencial competitivo de uma organização (ZERBINI; ABBAD, 2010; MOURÃO; MARINS, 2009).

Em relação ao sistema de TD&E, Zerbini e Abbad (2010) afirmam que este é composto por três elementos, de acordo com a abordagem proposta por Borges-Andrade e Abbad (1996). São eles: a avaliação de necessidades de treinamento, o planejamento e a execução das ações de treinamento e a avaliação das ações de treinamento, sendo que esses elementos se relacionam constantemente, trocando informações e resultados. O primeiro subsistema (avaliação de necessidades) se propõe a identificar as competências necessárias para uma organização alcançar os resultados desejados, além das competências, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho dos indivíduos em uma determinada função e quais são os indivíduos que necessitam participar de ações de TD&E. Dessa forma, são realizados o planejamento e a execução da ação educacional, pautados nos objetivos, conteúdo, seleção dos meios e estratégias mais adequadas. Por último, é realizada a avaliação da ação, etapa que deve ser capaz de informar possíveis lacunas no desempenho dos participantes e dos instrutores, identificar a ocorrência de falhas no processo e entregar a avaliação quanto à aplicabilidade e utilidade da ação educacional (ZERBINI; ABBAD, 2010).

Dentre as diversas estratégias de TD&E, o Ensino a Distância (EAD) tem se destacado ao longo das últimas décadas e ganhado bastante atenção do meio acadêmico e organizacional. O interesse crescente nessa modalidade deve-se especialmente à relação positiva atribuída entre tempo, deslocamento, investimento e versatilidade (PACHECO et al., 2009). Zerbini e Abbad (2010), ao revisarem estudos sobre o tema, comentam acerca das principais características e vantagens da EAD, elencando, a flexibilidade espacial e temporal entre professor e aluno, os ganhos com interação e interatividade, utilização de meios tecnológicos que facilitam o processo de aprendizagem a partir do autogerenciamento pelo indivíduo, além da economia de despesas com transporte e hospedagem, alcance de um vasto número de indivíduos, possibilidade de atualização instantânea de conteúdo, criação de comunidades de aprendizagem e trilhas educacionais.

A visão do TD&E enquanto componente estratégico e diferencial competitivo é resultado da constatação das inúmeras vantagens e benefícios proporcionados pelas estratégias educacionais, o que tem permitido a mudança de paradigma de ações de TD&E encaradas como custos para a percepção dessas ações como investimentos no alcance de melhores desempenhos individuais e organizacionais (MOURÃO; MARINS, 2009). Aguinis e Kraiger (2009) elencam benefícios das ações de TD&E para os indivíduos e equipes, para as organizações e para a sociedade. No nível individual e de grupos, os benefícios se referem ao desenvolvimento de

novas e variadas habilidades, capazes de influenciar direta e indiretamente na melhoria do desempenho. Para as organizações, apontam ganhos em produtividade e rentabilidade, de forma direta (redução de custos e aumento da qualidade) e indireta (menor rotatividade e melhoria da imagem da organização), que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional. No âmbito da sociedade, enfatizam o desenvolvimento do capital humano, que está diretamente relacionado a uma maior prosperidade econômica das nações.

Nesse ponto, Joarder e Sharif (2011), em estudo sobre a relação entre práticas de GP e intenção de rotatividade, ao abordarem as práticas de treinamento e desenvolvimento, comentam que, além de fornecerem vantagem competitiva às organizações, a partir do desenvolvimento de conhecimentos e habilidades de seus funcionários, demonstram o compromisso na construção de relacionamentos duradouros, contribuindo para o aumento de sua retenção, o que alimenta o ciclo de vantagem competitiva. Santos e Mourão (2011), ao investigar a relação entre impacto do treinamento e satisfação no trabalho, recomendam aos profissionais da área maiores investimentos em capacitação e na aplicação da aprendizagem no trabalho, que se relacionam a uma maior satisfação dos funcionários com a tarefa e à chefia, levando à maior produtividade e menor absenteísmo e rotatividade, de acordo com a literatura especializada.

Em que pese o reconhecimento da importância das políticas de TD&E para as organizações, no âmbito do setor público ainda há muitos avanços a serem feitos. Magalhães et al. (2010) destacam que, apesar das mudanças na GP advindas com a reforma do Estado na década de 1990, com especial atenção conferida à capacitação permanente dos servidores públicos e à intensificação da atuação das escolas de governo, ainda existem muitas organizações públicas que não possuem políticas definidas nessa área e que mecanismos de avaliação necessitam ser desenvolvidos para que se demonstre, de forma efetiva, como os investimentos em capacitação podem melhorar os resultados no serviço público.

Magalhães et al. (2010) também ressaltam a evolução da legislação federal do servidor público relativa à TD&E, destacando a instituição da PNDP, que trouxe algumas inovações, dentre as quais a capacitação como um processo contínuo para o alcance de competências individuais e organizacionais, possibilitando o crescimento e ascensão profissional do servidor nas organizações, além da utilização de uma abordagem moderna de TD&E, alinhada aos pressupostos da gestão por competências. No entanto, em sua pesquisa com servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV), foi possível verificar a necessidade de institucionalização de políticas de TD&E nas universidades de forma integrada às demais

práticas de GP, além da atuação estratégica das unidades de GP para uma maior efetividade das ações educacionais e obtenção de maiores benefícios delas advindos.

Em estudo sobre o impacto da capacitação no trabalho de servidores de uma universidade pública federal, Lima, Rowe e Mourão (2017) afirmam que um dos principais desafios aos programas de capacitação é possibilitar a transferência do aprendizado pelos servidores nas ações educacionais para as unidades de trabalho como um todo, de forma a tornar os esforços de capacitação mais efetivos em termos de desempenho. Ademais, Cesar e Bruno-Faria (2013), em estudo sobre causas de evasão em cursos de capacitação de servidores técnicos em instituição de ensino superior, concluem que os motivos para abandono dos cursos relacionam-se a diversos fatores organizacionais, tais como falta de apoio da chefia, excesso de trabalho, carência e dificuldade no acesso a informações sobre cursos e falta de sistemas de apoio à capacitação, demonstrando a necessidade de uma atuação efetiva da GP na superação de tais obstáculos. Ainda no contexto dessas instituições, Teixeira Filho et al. (2017) confirmam em seus achados o pressuposto de fraca relação entre ações de capacitações e planejamento estratégico organizacional, além da ausência de vinculação efetiva com o sistema de avaliação de desempenho, o que conduz à realização de capacitações pontuais, fragmentadas e burocráticas, o que revela outro importante leque de desafios ao gestor público.

Por fim, especificamente no que se refere à legislação do Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação (Lei 11.091/2005), vale ressaltar o destaque dado às ações de capacitação, que são utilizadas como referência para o padrão de vencimento e para a progressão funcional, dispondo os servidores vinculados a essa carreira de incentivo à qualificação, caso aumentem sua escolaridade em relação à exigida pelo cargo que ocupam. Nesse ponto, a progressão por capacitação ocorre na medida em que os servidores participam de eventos de capacitação, desde que atendam aos critérios dispostos na legislação. Já o incentivo à qualificação consiste em um percentual calculado sobre o vencimento do servidor que é levado para o cálculo da aposentadoria, sendo que esse percentual varia em função do grau de escolaridade do servidor comparado ao exigido pelo cargo que ocupa.

### 2.3.3 Condições de Trabalho

De acordo com Demo et al. (2014, p. 247), a política de condições de trabalho corresponde à: “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para

prover aos colaboradores boas condições de trabalho, em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia”. No quadro abaixo segue o suporte teórico da referida política.

**Quadro 6 – Caracterização da Política de Condições de Trabalho**

<b>Política</b>	<b>Principais autores</b>	<b>Principais pontos abordados na literatura</b>
<b>Condições de Trabalho</b>	Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Loudoun e Johnstone (2010); Sisson (1994).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho;</li> <li>- Oferta de benefícios básicos e complementares;</li> <li>- Programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde;</li> <li>- Ergonomia;</li> <li>- Preocupação com a segurança;</li> <li>- Plano flexível de benefícios (plano cafeteira);</li> <li>- Oferta de materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz das funções;</li> <li>- Facilidades e conveniência no local de trabalho.</li> </ul>
<p><b>Definição operacional:</b> benefícios: grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los (plano cafeteria), como horário flexível de trabalho, telecommutação e creche; bom e bem-aceito plano de saúde, bom estacionamento, convênios com academias, creches e outros estabelecimentos, opções de lazer e facilidades no local de trabalho como quadras de esportes, churrasqueiras, lanchonetes e restaurantes, postos bancários, correios, atendimento médico e psicológico. Saúde: programas de qualidade de vida no trabalho que visam à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas, práticas para controle do estresse. Segurança: medidas de proteção aos empregados como acesso controlado às instalações e circuitos internos de TV, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes, adaptações para portadores de necessidades especiais. Tecnologia: acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados.</p>		

**Fonte:** Adaptado de Demo et al. (2014) e Demo et al. (2011).

Conforme afirmam Gondim e Siqueira (2014), condições ambientais de trabalho correspondem ao conjunto de variáveis ambientais presentes no contexto de trabalho de um indivíduo, podendo ser divididas em três categorias: condições físicas (temperatura, iluminação, ruídos), condições temporais (relativas à jornada de trabalho) e condições sociais (relacionamento com colegas e lideranças, clima organizacional). Para Borges et al. (2013), as grandes categorias das condições de trabalho podem ser divididas em condições contratuais e



jurídicas (estabilidade, modalidade de trabalho, sistema de incentivos, jornada de trabalho), físicas e materiais (espaço arquitetônico e instalações, segurança, espaço geográfico, condições climáticas), de processo e características de atividade (conteúdo, divisão e autonomia no trabalho), e de condições do ambiente sociogerencial (interações interpessoais, práticas sociais de gestão).

Dessa forma, Gondim e Siqueira (2014) salientam que fatores referentes a eventos estressores, estilo de liderança, características de grupos de trabalho, ambiente físico e sistemas de recompensas e punições são capazes de influenciar aspectos de afetividade do trabalhador e, portanto, merecem especial atenção da gestão, cujo grande interesse pelo tema se justifica, historicamente, pela relação existente entre condições de trabalho e resultados organizacionais, na medida em que a melhoria dessas condições, das atitudes dos trabalhadores e de outros aspectos psicossociais desencadeariam uma melhoria nos níveis de desempenho, traduzidos por baixos índices de rotatividade, absenteísmo e acidentes de trabalho (GONDIM; SIQUEIRA, 2014). Alguns dos marcos teóricos dos estudos sobre condições de trabalho se debruçam sobre temas relacionados ao estresse, *burnout*, bem-estar, saúde e qualidade de vida do trabalhador, que serão brevemente conceituados nos próximos parágrafos (GONDIM; SIQUEIRA, 2014).

Por estresse ocupacional, entende-se a reação de tensão vivenciada pelo indivíduo diante de agentes estressores e ameaçadores presentes no contexto de trabalho. *Burnout*, por seu turno, corresponde a uma síndrome dividida em três dimensões (exaustão, cinismo e ineficácia), enquanto resposta à exposição prolongada do indivíduo a agentes estressores no ambiente de trabalho. Ambos construtos integram a perspectiva de adoecimento e sofrimento do trabalhador, sendo objeto de diversos estudos no campo da psicologia organizacional, dada a relevância do tema, conforme pontuam Gondim e Siqueira (2014). Sobre esse tema, Shim, Park e Eom (2017) comentam que pressões, sobrecarga de trabalho e conflitos podem conduzir ao esgotamento dos trabalhadores, contribuindo para comportamentos de absenteísmo, distanciamento social e rotatividade, elevando a importância do tema no contexto da administração pública.

No que diz respeito aos conceitos de saúde e bem-estar, Gondim e Siqueira (2014) pontuam que o bem-estar corresponderia a um conceito mais abrangente, que inclui a saúde e demais aspectos afetivos, como aqueles relacionados à satisfação pessoal e no trabalho. O conceito de saúde estaria mais relacionado ao subcomponente do bem-estar que combina indicadores psicológicos com os físicos/fisiológicos, embora tais conceituações ainda não sejam consensuais na literatura. Segundo as autoras, a ausência de fatores estressores e ameaçadores no contexto de trabalho reflete em condições de trabalho positivas que, por sua vez, contribuem para a promoção do bem-estar e da saúde dos indivíduos. Nesse sentido, Faria,

Leite e Silva (2017), em estudo sobre o sentido da relação de trabalho e saúde com servidores de uma universidade pública federal, concluem que relações interpessoais, transparência e participação na gestão, respeito e valorização dos indivíduos são elementos fundamentais na organização social do trabalho ao promoverem benefícios à saúde dos trabalhadores.

Por fim, no tocante ao conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 41) afirmam que:

[...] é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas e desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Tais autores complementam destacando as contribuições de diversas ciências, tais como: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia, o que permite a utilização das estratégias de QVT no gerenciamento do estresse e na expansão do conceito de qualidade total. O crescente interesse pelo tema se deve principalmente a seu impacto na produtividade e no desempenho humano e organizacional, considerando o atual contexto socioeconômico e o ambiente de alta competitividade no qual as organizações estão inseridas, o que cada vez mais exige dos trabalhadores iniciativa, conhecimento e dedicação para a tarefa e, não à toa, evidencia a transição da QVT como mera variável de análise para um verdadeiro movimento ou filosofia organizacional, no qual há grande atenção ao desenvolvimento de modelos e mecanismos para melhoria do processo de aferição e gestão (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005; ANDRADE, 2016).

No entanto, no que diz respeito à QVT nas organizações públicas, apesar dos avanços no campo dessa temática nas últimas décadas e o crescente interesse por parte das organizações em desenvolver estratégias de QVT, as evidências indicam que ainda há um descompasso entre as iniciativas gerenciais e os reais problemas existentes, conforme concluem Ferreira, Alves e Tostes (2009) ao analisar práticas de QVT em dez órgãos públicos federais. Segundo os autores, as práticas verificadas em sua pesquisa apresentam um viés especialmente assistencialista e de caráter compensatório, distantes das reais causas do comprometimento do bem-estar dos servidores públicos, o que no longo prazo as tornam estéreis. Dessa forma, segundo os autores, é necessária a incorporação da ótica da QVT preventiva, que incentive necessárias mudanças de mentalidade sobre os modelos de gestão de trabalho, encarem a produtividade de forma indissociável ao bem-estar, reconheçam o valor das pessoas e sejam transversais a toda estrutura organizacional, deixando de ser iniciativas tópicas e isoladas.

### 2.3.4 Avaliação de Desempenho e Competências

De acordo com Demo et al. (2014, p. 248), a política de avaliação de desempenho e competências corresponde à: “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento”. No quadro abaixo segue o suporte teórico da referida política.

**Quadro 7 – Caracterização da Política de Avaliação de Desempenho e Competências**

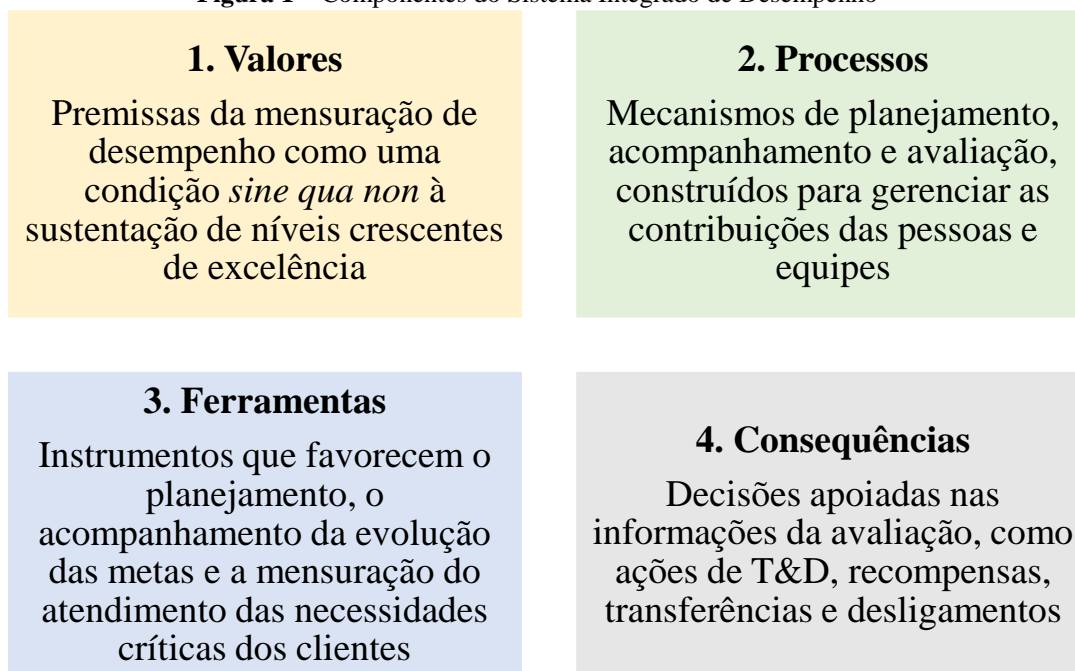
<b>Política</b>	<b>Principais autores</b>	<b>Principais pontos abordados na literatura</b>
<b>Avaliação de Desempenho e Competências</b>	Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Latham, Sulsky e McDonald (2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizações periódicas;</li> <li>- Subsídio para a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores e para as tomadas de decisão sobre promoções e aumento de salário;</li> <li>- Discussão (elaboração conjunta) e divulgação aos colaboradores dos critérios e resultados.</li> </ul>
<b>Definição operacional:</b> escala gráfica, classificação alternada, comparação entre pares, distribuição forçada, incidentes críticos, escalas de avaliação baseadas em comportamento, avaliação por objetivos, avaliação 360 graus.		

**Fonte:** Adaptado de Demo et al. (2014) e Demo et al. (2011).

Segundo Coelho Júnior, Mourão e Borges-Andrade (2016), é necessário diferenciar avaliação de desempenho da gestão de desempenho, eis que a avaliação é mera etapa do processo de gerenciamento do sistema de desempenho. De modo geral, há interesse pelo tema e o desempenho humano no contexto de trabalho é pauta de parte dos estudos organizacionais. Ainda de acordo com os autores, tal desempenho corresponde ao esforço deliberado do indivíduo na realização de ações para o alcance de objetivos e metas de trabalho. Dessa forma, de acordo com Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho consiste na comparação dos resultados alcançados com os esperados, tendo o objeto da avaliação um olhar restrito. Por sua vez, a gestão do desempenho consiste em um subsistema de GP que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como enfoque o aprimoramento do desempenho dos indivíduos, que é expresso em função de comportamentos (ou competências) e resultados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO et al., 2008).

De acordo com Souza et al. (2009), são componentes de um sistema integrado de desempenho:

**Figura 1** – Componentes do Sistema Integrado de Desempenho



**Fonte:** Souza et al. (2009, p. 69).

Nesse ponto, o processo de gestão do desempenho confere inúmeras vantagens à tomada de decisão, extremamente relevantes em um contexto de alta competitividade verificado no mundo globalizado, eis que permite às organizações conhecerem melhor as demandas do ambiente nos quais estão inseridas, identificando a necessidade de mudanças. Ademais, a partir do estímulo ao autoconhecimento e criação de oportunidades de diálogo, é possível promover o desenvolvimento de seus colaboradores e melhorar o relacionamento interpessoal, deixando clara a vinculação entre resultados e sistemas de recompensas, reforçando posturas e valores desejados e alocando corretamente recursos humanos e financeiros. Por meio desse processo é possível identificar pontos críticos que interferem positiva e negativamente no desempenho, detectar as causas desses problemas e eventuais necessidades de treinamento, realocação e redefinição de metas/resultados (SOUZA et al., 2009).

Apesar de, ao longo do século XX, a avaliação de desempenho ter evoluído de forma significativa, ressaltando-se as contribuições das ciências sociais e a adoção de modelos de avaliação de 360°, que pressupõem a utilização de múltiplas fontes de avaliação, em contraposição aos modelos de mão-única, de avaliação exclusiva das chefias (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), Coelho Júnior, Mourão e Borges-Andrade (2016), a partir de revisão de estudos sobre o tema, afirmam que grande parte das pesquisas no contexto brasileiro ainda se

ancoram nos princípios Tayloristas/Fordistas (modelos de pensamento mecanicistas), com foco em pressupostos de controle e eficácia, a partir da etapa de avaliação, negligenciando o estudo do planejamento, acompanhamento e revisão do desempenho. Segundo os autores, os modelos tradicionais de avaliação de desempenho apresentam diversas falhas, dentre as quais o excesso de atenção ao método ou técnica, a visão de desempenho enquanto algo totalmente controlado, a desconsideração da influência de fatores contingenciais, a inexistência de uma cultura de gestão e a existência de falhas no planejamento de metas e indicadores.

Nesse sentido, verifica-se que, somente a partir dos anos 2000, a gestão do desempenho assumiu viés estratégico para as organizações, considerando a integração dos níveis de análise humana, de grupos/equipes e organizacional e a consolidação das relações entre desempenho e competências, o que evidencia a complementaridade e interdependência dos construtos, que devem ser trabalhados em um único modelo de gestão (COELHO JÚNIOR; MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2016; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). A partir dessa visão, Coelho Júnior, Mourão e Borges-Andrade (2016) destacam que as organizações conquistam inúmeros ganhos, traduzidos em efeitos diretos na melhoria dos relacionamentos, do clima organizacional, e dos níveis de satisfação no trabalho, comprometimento e envolvimento dos indivíduos.

Nesse aspecto, Cho e Lewis (2012) destacam que as práticas relacionadas à gestão do desempenho fazem parte do rol de práticas consideradas de alto comprometimento do funcionário com a organização, pontuando que sistemas de avaliação justos e precisos se relacionam à redução da intenção de rotatividade. Al Damoe, Hamid e Sharif (2017) 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 funcionários, de acordo com a literatura. Em seus estudos no setor público da Líbia, 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.

No que se refere à avaliação de desempenho no setor público, Pestana e Ferreira (2016) comentam acerca da influência exercida pelo *New Public Management* e pelo modelo de governança na atenção e utilização do desempenho como pressuposto de promoções e progressões de servidores. No entanto, embora se tenha observado a evolução e relevância do tema ao longo das últimas décadas, ainda persistem polêmicas e controvérsias, principalmente no âmbito do setor público. Os autores comentam que a utilização de sistemas de avaliação de desempenho, no contexto na administração pública brasileira, sofre com a interferência de

fatores políticos e de nepotismo, oriundos das bases históricas patrimonialistas, contrários aos pressupostos de impessoalidade e meritocracia, além de questões afetas aos traços culturais brasileiros, como aversão a conflitos e postura paternalista. No mais, pontuam-se outros problemas como o despreparo dos gestores enquanto avaliadores, a falta de transparência nos processos, ausência de planejamento e má utilização dos resultados das avaliações.

Especificamente no contexto das instituições federais de ensino superior, Baptista e Sanabio (2014), ao estudar a sistemática de avaliação de desempenho de servidores técnico-administrativos nessas organizações, a partir de uma amostra de dezoito universidades federais, concluem que ainda há várias lacunas e deficiências que merecem atenção dos gestores públicos, destacando a dificuldade das organizações em definir um modelo de avaliação e de se apropriar do ferramental necessário para torná-la um instrumento efetivo de gestão. Para contornar tal obstáculo, os autores recomendam o fortalecimento e democratização do planejamento institucional, além do alinhamento da avaliação com as iniciativas de capacitação, devendo a área de GP atuar de forma proativa, enquanto consultora. Acrescentam, além, a importância do desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação para integração das informações de GP, facilitando o processo de tomada de decisão, além da preferência por avaliações do tipo 360° vinculadas ao alcance de metas objetivas. Por fim, os autores salientam a necessidade de os servidores sentirem-se motivados a serem coparticipes do sistema de gestão.

Ainda no contexto de tais organizações, Almeida (2016), em estudo comparativo com duas instituições de ensino superior públicas, destaca a importância do envolvimento de avaliadores e avaliados na elaboração dos critérios objetivos a serem utilizados no processo avaliativo, a fim de favorecer o comprometimento com o uso da ferramenta para o alcance dos objetivos organizacionais. Em relação ao processo em si de avaliação, a autora observa a relevância da divulgação e sensibilização dos servidores, treinamento dos avaliadores e maior participação de todos os envolvidos em todas as etapas do processo, devendo os resultados serem efetivamente utilizados para o aprimoramento das organizações, o que não tem sido verificado, diante da carência de ações efetivas nesse aspecto.

Dessa forma, constata-se que são inúmeros os desafios impostos ao gestor público com relação à temática do desempenho humano, um dos pilares da reforma administrativa gerencial vigente. Por fim, no que diz respeito ao contexto normativo das instituições federais de ensino, a Lei 11.091/2005 prevê que a gestão dos cargos do plano de carreiras observará a diretriz de avaliação do desempenho funcional dos servidores, enquanto processo pedagógico, mediante critérios objetivos decorrentes de metas institucionais, com referência no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários dos serviços. Ademais, a legislação prevê a progressão

por mérito profissional, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

### 2.3.5 Remuneração e Recompensas

De acordo com Demo et al. (2014, p. 248), a política de remuneração e recompensas corresponde à “proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos”. No quadro abaixo segue o suporte teórico da referida política.

**Quadro 8** – Caracterização da Política de Remuneração e Recompensas

<b>Política</b>	<b>Principais autores</b>	<b>Principais pontos abordados na literatura</b>
<b>Remuneração e Recompensas</b>	Bohlander e Snell (2009); Dessler (2002); Devanna, Fombrun e Tichy (1984); Gerhart (2010); Hipólito (2001); Sisson (1994).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneração compatível com a formação;</li> <li>- Remuneração compatível com as oferecidas no mercado;</li> <li>- Existência de incentivos, como prêmios e promoções;</li> <li>- Plano de carreira/progressão funcional claramente definidos e conhecidos por todos;</li> <li>- Consideração das expectativas e sugestões dos colaboradores, recompensas customizadas;</li> <li>- Remuneração condicionada aos resultados.</li> </ul>
<p><b>Definição operacional:</b> remuneração: salário compatível com competências e formação e salário competitivo (compatível com os oferecidos no mercado para a função). Incentivos: promoções viabilizadas por planos de carreira claramente definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.</p>		

**Fonte:** Adaptado de Demo et al. (2014) e Demo et al. (2011).

Em um contexto de mudanças expressivas no cenário econômico, social e legal e de economia do conhecimento, a remuneração passou a exercer papel de destaque nas novas abordagens de GP, mostrando-se ferramenta para atração e retenção de talentos, além de estratégia para a gestão do desempenho (CARVALHO et al., 2011). Oliveira et al. (2014) pontuam que diversos estudiosos da GP encaram a gestão da remuneração como um dos principais sistemas de apoio para o alcance de resultados organizacionais, sendo utilizada para recompensar e contribuir para a motivação dos indivíduos nos esforços para o sucesso organizacional.

Nesse sentido, segundo Armstrong (2014) apud Armond, Coelho Júnior e Côrtes (2016), a remuneração em si corresponde a um dos componentes do sistema de recompensa, que faz parte da GP, com o objetivo de agregar benefícios tanto aos indivíduos, quanto às organizações, sendo que as estratégias de recompensas se dividem em dois tipos: financeiras e não-financeiras. O primeiro tipo se refere à remuneração básica e variável e aos benefícios, enquanto o segundo envolve ações de reconhecimento, desenho de cargos, oportunidades de desenvolvimento profissional e o contexto do ambiente de trabalho, devendo estar interligadas ao sistema de gestão de desempenho. Ademais, é importante entender o sistema de remuneração e recompensas a partir de uma visão integrada de fatores que envolvem a satisfação, os interesses e as necessidades dos colaboradores, de modo que as estratégias possam favorecer um bom clima de trabalho e a motivação por parte das pessoas (CARVALHO et al., 2011).

Nesse ponto, no que se refere à remuneração estratégica, é importante considerar o contexto, o negócio, a estrutura e o estilo gerencial da organização, além dos fatores que estimulam o desempenho dos indivíduos e impactam nos resultados organizacionais (CARVALHO et al., 2011). Nessa perspectiva, se antes a remuneração tomava como base o escopo do cargo, pagando-se, via de regra, o mesmo valor para diferentes profissionais que exercem o mesmo cargo, atualmente, os sistemas de remuneração por habilidades e por competências ganham destaque, ao enfatizar as características dos indivíduos que ocupam tais cargos, de forma inovadora em relação ao modelo tradicional (CARDOSO, 2006; CARVALHO et al., 2011). Enquanto a remuneração por habilidades privilegia a comprovação do *know-how* do colaborador frente às necessidades organizacionais, a remuneração por competências vai além, ao tomar por base o conjunto de competências do indivíduo e sua aplicação na realização de tarefas, expandindo as vantagens da remuneração por habilidades, especialmente em relação a atividades pouco padronizadas e com maior grau de subjetividade (OLIVEIRA et al., 2014; CARDOSO, 2006).

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), quanto à influência exercida por sistemas transparentes, equilibrados e competitivos em relação à retenção de talentos. Seus resultados também encontraram uma relação de influência positiva de práticas de recompensas nos resultados de GP. Nesse 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 no mérito com a motivação do trabalhador.

No que diz respeito à temática no contexto da administração pública, em que pese se tratar de um tema pouco abordado na literatura, considerando suas peculiaridades e complexidade, que nesse campo as distinguem substancialmente do setor privado, verifica-se que as pressões socioeconômicas têm estimulado o interesse de organizações e da academia na realização de estudos que relacionem a melhoria do desempenho a partir da vinculação a incentivos financeiros (BERGUE, 2007; ARMOND; COELHO JÚNIOR; CÔRTEZ, 2016). Nesse ponto, as principais diferenças com o setor privado dizem respeito a aspectos culturais e de relações de poder, além dos parâmetros legais vigentes em relação aos sistemas remuneratórios do setor público, o que, no entanto, não pode ser considerado impeditivo para a discussão do aperfeiçoamento desses sistemas, a partir da perspectiva da gestão de desempenho, tendo em vista os benefícios motivacionais aos servidores, além da mudança de paradigmas no que se refere a novas práticas de gestão focadas na eficiência da máquina pública (BERGUE, 2007; ARMOND; COELHO JÚNIOR; CÔRTEZ, 2016).

No que tange à administração pública brasileira, Bergue (2007) afirma que, apesar das distorções em torno da questão remuneratória, encaradas como inerentes ao sistema burocrático e, portanto, insolúveis (o que conduz à concentração de estudos a partir das ciências jurídicas e econômicas e à negligência em relação às ciências administrativas), é possível perceber transformações significativas a partir das reformas administrativas em curso desde a década de 1990, especialmente na perspectiva constitucional, trazendo conceitos inovadores, com potencial para a emergência de novos sistemas remuneratórios no âmbito do setor público. Nessa linha, o autor destaca as mudanças operadas pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (instituição de conselhos de política de administração e de remuneração de pessoal, além de prêmios de produtividade), que sinalizam para a superação das limitações de modelos remuneratórios tradicionais, com foco nos cargos, ao invés dos indivíduos.

No que se refere ao caráter tradicional predominante nos sistemas remuneratórios vigentes, tidos pela perspectiva conservadora como os únicos possíveis, Bergue (2007) pondera que a Constituição já admite sistemas de remuneração variável (parcela fixa, acrescida de vantagens, como adicionais ou gratificações), o que sinaliza a ideia de que a remuneração dos servidores deva ser, ao menos em parte, vinculada a seus desempenhos e resultados. Nessa linha, o autor afirma que uma política remuneratória coerente com a perspectiva de desempenho sugere a observância de habilidades e competências, balizadas por uma política institucional de capacitação, sob a égide de uma gestão estratégica, voltada para resultados. As distorções e

desequilíbrios remuneratórios devem merecer importante atenção, já que, na perspectiva teórico motivacional, a gestão de tais sistemas se encontra atrelada a condições geradoras de insatisfação (BERGUE, 2007).

Logo, apesar das limitações e desafios impostos, verifica-se ser possível a adoção da remuneração estratégica do serviço público, a partir da adaptação cuidadosa e criativa de modelos do setor privado, tal qual já ocorre com conceitos de planejamento estratégico, gestão da qualidade, dentre outros (BERGUE, 2007). São exemplos a utilização do salário indireto (conjunto de benefícios), funções de confiança ou gratificadas, e a valorização de habilidades e competências, a partir de ações de capacitação que reflitam no sistema de promoção e, por consequência, no de remuneração de pessoas, de forma em que haja o reconhecimento da meritocracia e a promoção da noção de justiça remuneratória (BERGUE, 2007). No caso das instituições federais de ensino, é interessante observar que a legislação da carreira dos servidores já leva em conta a progressão por capacitação e por mérito.

### 2.3.6 Produção sobre GP e suas Políticas e Práticas

É consensual o papel estratégico assumido pelo capital humano e a importância das políticas e práticas de GP para a melhoria dos resultados organizacionais, considerando o leque de estudos que já comprovaram tais associações no escopo da gestão estratégica de pessoas. Nesse ponto, para o alcance de resultados, são fundamentais a combinação e o alinhamento de práticas de GP entre si e perante à estratégia organizacional, de forma que os processos de contratação, retenção e desenvolvimento de pessoas estejam sintonizados às transformações dos ambientes organizacionais (BARRETO et al., 2011; ARMSTRONG, 2006; FREITAS et al., 2015; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; WATTY-BENJAMIN; UDECHUKWU, 2014; LAI; SARIDAKIS; JOHNSTONE; 2016; AL DAMOE; HAMID; SHARIF, 2017; GIAUQUE; ANDERFUHREN-BIGET; VARONE, 2013; SINGH, 2010).

Dessa forma, em relação aos estudos acadêmicos desenvolvidos sobre gestão de pessoas e suas políticas e práticas, a partir de duas pesquisas sobre a produção científica nacional, foi elaborado o quadro a seguir, para maior conhecimento dos principais pontos sobre o tema na ótica de relevância para a presente pesquisa.

**Quadro 9** – Revisão da Produção Científica Brasileira em GP

<p><b>A produção científica brasileira sobre gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010</b> (MENESES <i>et al.</i>, 2014)</p>
<p>Produção concentrada em dois blocos: <b>gestão de modelos, sistemas e tecnologias de recursos humanos</b> e <b>gestão de políticas e práticas de recursos humanos</b>;</p> <p>No primeiro bloco, a maioria dos estudos se concentrou nos modelos de GP, orientados especialmente pelas perspectivas <b>estratégica e de competências</b>, o que demonstra a preocupação contemporânea de autores brasileiros quanto à articulação entre políticas e práticas organizacionais e de GP. No entanto, especial <b>cuidado deve ser mantido em relação a prescrições e receituários</b>;</p> <p>Quanto ao segundo bloco, as políticas e práticas mais estudadas foram, nessa ordem: <b>TD&amp;E (45,36%)</b>; <b>remuneração e benefícios (17,29%)</b>; <b>QVT (15,03%)</b>; <b>gestão do desempenho humano (12,03%)</b>; <b>recrutamento e seleção (9,02%)</b>; e <b>gestão de relações de trabalho (2,25%)</b>.</p>
<p><b>Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa</b> (DEMO, FOGAÇA E COSTA, 2018)</p>
<p>Sobre as <b>políticas e práticas de GP</b>, verifica-se que:</p> <p><b>TD&amp;E</b>: permanecem sendo as mais estudadas; <b>Envolvimento</b>: merecem maior atenção dos pesquisadores, especialmente porque os estudos se concentram nas práticas de comunicação; <b>Recrutamento e Seleção</b>: também merecem maior atenção e diversificação nas pesquisas; <b>Remuneração e Recompensas</b>: percebe-se a transição dos estudos antes focados em remuneração para a temática de recompensas, a partir da análise de percepções e relacionamento com construtos como valores e justiça organizacional; <b>Condições de Trabalho</b>: verificou-se a maior diversidade de estudos, envolvendo temas como saúde e segurança; <b>Avaliação de Desempenho e Competências</b>: merecem mais pesquisas, especialmente na abordagem de competências;</p> <p>Verifica-se um alto grau de centralidade da produção sobre políticas e práticas de GP na Universidade de Brasília;</p> <p>Por fim, destaca-se a crescente necessidade de que as <b>organizações conheçam as percepções de seus colaboradores sobre suas políticas e práticas de GP</b>, além do enfoque em aspectos estratégicos da GP nas organizações, capaz de dotar gestores de arcabouço teórico e empírico para uma <b>administração efetivamente estratégica</b>.</p>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de Meneses et al. (2014) e Demo, Fogaça e Costa (2018).

Conforme salientam Demo, Fogaça e Costa (2018), também se apresenta como agenda de pesquisa o estudo das políticas e práticas de GP relacionadas a outras variáveis, tendo em vista a existência de estudos anteriores que apontam para relações desse construto com dimensões de comprometimento, produtividade, lucratividade, qualidade, dentre outros

diversos, o que têm permitido a compressão das variáveis que afetam e são afetadas pelas políticas e práticas de GP, possibilitando o avanço do tema e o reconhecimento de seu papel estratégico para as organizações. Nesse sentido, a partir da revisão de literatura, é possível identificar estudos que associem positivamente o construto políticas e práticas de GP com as variáveis de bem-estar no trabalho, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (SÁ; DEMO, 2014; HORTA; DEMO; ROURE, 2012; JESUS; ROWE, 2015; JUHDI; PA'WAN; HANSARAM, 2013; JOARDER; SHARIF, 2011; SHUCK et al., 2014; JANJUA; GULZAR, 2014). Em síntese, conforme discorrem Freitas et al. (2015, p. 3):

As políticas e práticas de RH interferem nos resultados organizacionais quando utilizadas de maneira associada, promovendo alto desempenho organizacional (Demo, 2010; Guest & Conway, 2011; Kim & Lee, 2012; Majumder & Hossain, 2012; Demo *et al.*, 2014) por meio de atitudes e comportamentos dos colaboradores. As atitudes referem-se à satisfação, comprometimento e motivação, e os comportamentos referem-se às faltas, rotatividade e disputas entre os trabalhadores de uma organização (Katou, 2012).

Desse modo, a proposta da presente pesquisa consiste na análise da relação do construto políticas e práticas de GP com a variável intenção de rotatividade, que será apresentada no próximo tópico.

### 2.3.7 Intenção de Rotatividade

Já é consenso na literatura que um dos principais desafios impostos à gestão reside na atração, desenvolvimento e retenção de pessoas, sob a perspectiva do elemento humano como fonte de valor e diferencial competitivo (LEITE N.; LEITE F.; ALBUQUERQUE, 2013). No que diz respeito à retenção, verifica-se a necessidade de se manter os melhores profissionais, evitando-se custos resultantes do desligamento de pessoal. Ademais, ressalta-se que alguns dos fatores que afetam a retenção estão diretamente relacionados às políticas e práticas de GP das organizações, eis que tais práticas organizacionais, direcionadas à valorização e desenvolvimento dos colaboradores, têm poder de influenciar na redução da rotatividade (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; ARMSTRONG, 2006; BARRETO et al., 2011; FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; OLIVEIRA et al., 2018; AL DAMOE; HAMID; SHARIF, 2017; JUHDI; PA'WAN; HANSARAM, 2013; CHO; LEWIS, 2012; JOARDER; SHARIF, 2011).

No escopo da administração pública, Klein e Mascarenhas (2016) destacam a importância do estudo de problemas relacionados à insatisfação e evasão profissional

verificados em diversas carreiras públicas. O TCU, em seus diagnósticos sobre governança e gestão de pessoas, enfatiza as ações relacionadas à retenção de servidores, apontando que parte das razões para o desligamento voluntário encontra-se sob o controle da gestão organizacional e, por isso, as organizações devem se aprofundar sobre o tema diante de seus colaboradores (TCU, 2017). Ademais, Diógenes et al. (2016) destacam que é consenso na literatura de que a qualidade do serviço público prestado ao cidadão está intrinsecamente ligada à capacidade dos governos em atrair, contratar e manter servidores competentes e motivados. Logo, verifica-se que um passo importante na elaboração e implementação de políticas de GP mais eficazes, considerando o momento de transformações pelas quais a administração pública brasileira vem passando em sua história recente, diz respeito ao estudo de fatores relacionados à evasão de pessoal, especialmente quando esta se configura problemática e disfuncional (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; DIÓGENES et al., 2016; TCU, 2017). Dessa forma, torna-se fundamental o entendimento das principais questões relacionadas ao fenômeno de rotatividade.

Siqueira et al. (2014) explicam que o ato do indivíduo de se desligar voluntariamente da organização em que trabalha se insere no fenômeno de rotatividade. No universo acadêmico e empresarial também é comumente utilizado o termo *turnover*, que se relaciona à movimentação de pessoal por meio de contratações e demissões. Nesse ponto, intenção de rotatividade corresponde ao fenômeno de natureza psicológica que se refere à probabilidade estimada pelos indivíduos de deixarem a organização de forma permanente em um momento próximo, sendo tal fenômeno de crescente interesse no campo do comportamento organizacional, tratando-se de um indicador que permite avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade de tais indivíduos em se desligarem de forma definitiva de suas organizações (SIQUEIRA et al., 2014; FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; OLIVEIRA et al., 2018). Segundo Diógenes et al. (2016, p. 153), “a intenção de rotatividade, portanto, pode preceder um desligamento efetivo”, sendo essa uma variável preditora importante do comportamento de *turnover* (CHO; LEWIS, 2012). Nesse sentido, tal indicador pode ser mensurado pela Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), proposta por Siqueira et al. (2014).

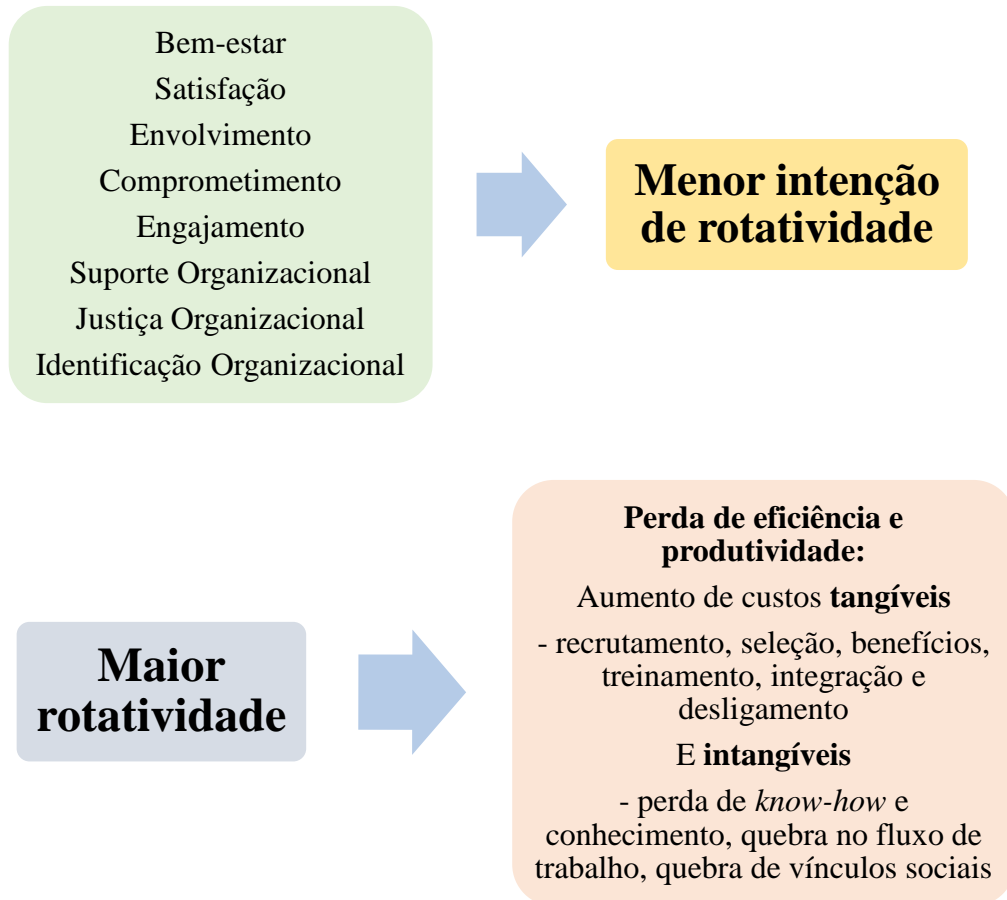
Logo, ampliar o conhecimento sobre o fenômeno e controlar a intenção de rotatividade têm se revelado um desafio aos profissionais de GP, eis que a retenção de colaboradores talentosos é crucial (SIQUEIRA et al., 2014; OLIVEIRA et al., 2018; FREITAS et al., 2015). De modo geral, a literatura aponta que o *turnover* guarda relação direta e negativa com o desempenho organizacional, motivo pelo qual pesquisas sobre a temática possuem grande importância (PARK; SHAW, 2013; CAMPBELL; IM, 2016; FLINT; HALEY; MCNALLY, 2013, NOOR et al., 2018; OLIVEIRA, et al. 2018). Ademais, estudos evidenciam que, para

melhorar o desempenho organizacional, as organizações devem investir em estratégias de retenção de seus colaboradores, a partir de práticas de GP de alto comprometimento, entendidas como as de incentivo à valorização e desenvolvimento, o que seria capaz de incentivar a motivação para manterem o vínculo por mais tempo com as organizações (ALDAMOE; YAZAM; AHMID, 2012; CHO; LEWIS, 2012). Em complemento, Aldamoe, Yazam e Ahmid (2012) apontam que a retenção de colaboradores possui efeito mediador no relacionamento entre práticas de GP e desempenho organizacional.

Nesse sentido, considerando que no momento de saída ou após o desligamento dos indivíduos das organizações nem sempre é possível constituir amostras representativas e verificar os antecedentes pessoais e organizacionais que influenciaram no fenômeno, eis que muitas vezes, por ocasião de entrevistas de desligamento, os trabalhadores podem não mais se interessar em contribuir com informações, as pesquisas acerca da intenção de rotatividade mostram-se alternativas interessantes para a compreensão e diagnóstico organizacional, de forma a permitir ao gestor o desenvolvimento de políticas e práticas de GP capazes de manter os profissionais talentosos antes que eles deixem seus cargos (DIÓGENES et al., 2016; FREITAS et al., 2015). Portanto, conforme destacam Chang, Wang, Huang (2013), a identificação antecipada dos fatores que levam à intenção da rotatividade permite que as organizações possam desenvolver estratégias adequadas e assertivas para reter profissionais talentosos e mitigar a gama de custos envolvidos no fenômeno.

A partir de revisão de literatura sobre o tema (OLIVEIRA et al., 2018; SIQUEIRA et al., 2014; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; CAVAZOTTE; ARAUJO; ABREU, 2017; KIM; FERNANDEZ, 2017; SHUCK et al., 2014; KNAPP; SMITH; SPRINKLE, 2017; JUHDI; PA'WAN; HANSARAM, 2013; LEE; JIMENEZ, 2011; CAMPBELL; IM; JEONG, 2014), é possível identificar os principais antecedentes e consequentes do fenômeno, que, para fins didáticos e buscando facilitar a compreensão, serão apresentados na figura a seguir:

**Figura 2** – Antecedentes e Consequentes da Rotatividade



**Fonte:** Elaboração própria.

Em relação aos fatores antecedentes, diversos autores destacam a teoria de troca social e reciprocidade, nas quais, no contexto organizacional, há o pressuposto de que os indivíduos tendem a se sentir obrigados a retribuir às organizações os investimentos por ela realizados. Dessa forma, segundo os autores, os indivíduos que se percebem valorizados e reconhecidos em seu contexto de trabalho tendem a demonstrar atitudes mais positivas e construir laços mais duradouros com as organizações e vice-versa (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; KO; HUR, 2014; SHUCK et al., 2014; FLINT; HALEY; MCNALLY, 2013; ALFES et al., 2013). Ademais, Chang, Wang, Huang (2013) enfatizam a importância de fatores relacionados à autonomia, recompensas justas e apoio social, que figuram como importantes antecedentes. No entanto, vale ressaltar que a intenção de rotatividade é um fenômeno complexo e de múltiplas causas, relacionando-se com fatores que podem ou não estar no escopo de intervenção das organizações. Como exemplo daqueles que por vezes fogem à alçada organizacional citam-se fatores pessoais, que vão desde à percepção de melhores alternativas profissionais a fatores

conjunturais externos a sua vontade, além de determinados fatores de gestão que podem estar fora da alçada de intervenção direta das organizações públicas (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; TCU, 2017).

Nesse aspecto, no âmbito do serviço público federal, em relação aos antecedentes da rotatividade, Diógenes et al. (2016) comentam acerca das distorções existentes entre as três esferas de poder (Executivo, Legislativo e Judiciário), o que leva diversos servidores a continuarem buscando novas oportunidades de crescimento profissional em outros órgãos com planos de carreira e políticas de valorização de pessoal melhor estruturadas e consolidadas. No mais, no que tange às consequências do fenômeno, acrescentam o elevado tempo para reposição de pessoal verificado no setor público, em decorrência das questões burocráticas presentes nos processos de contratação, além dos elevados gastos de recursos em tais processos e, posteriormente, na capacitação de novos servidores, o que requer especial atenção por parte dos gestores quanto aos potenciais prejuízos resultantes de elevadas taxas de rotatividade.

Especificamente quanto às instituições federais de ensino, em que pese ainda ser escassa a literatura sobre o tema, foram localizados e organizados os resultados de alguns estudos que abordam a temática. O quadro abaixo apresenta os principais achados de tais estudos.

**Quadro 10** – Estudos sobre Rotatividade em Instituições Federais de Ensino

<b>Estudos</b>	<b>Pontos Principais</b>
<p><b>Rodrigues (2015)</b> Rotatividade de pessoal na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os resultados da pesquisa apontam para a influência de fatores como localização da instituição, escolaridade do cargo ocupado, idade e tempo de serviço na rotatividade de pessoal;</li> <li>- A maior taxa de desligamento ocorreu com servidores em estágio probatório, o que corrobora a percepção de que muitos servidores que são aprovados no concurso da UFPE também foram aprovados em outros concursos, fato cada vez mais recorrente ao se observar o crescimento da “indústria dos concursos”;</li> <li>- Destaca-se a influência das questões financeiras, evidenciada nas disparidades salariais entre os poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), situação sob a qual a instituição tem pouca gerência;</li> <li>- No entanto, ressalta que a organização pode e deve investir em ações que incentivem a satisfação de seus servidores.</li> </ul>



**Quadro 10** – Estudos sobre Rotatividade em Instituições Federais de Ensino

(Continuação)

<p><b>Gomes (2016)</b> Retenção de servidores na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questões relacionadas à compatibilidade do grau de escolaridade com o cargo e aprovação em outros concursos públicos foram significativas na rotatividade de pessoal;</li> <li>- Aspectos de insatisfação foram verificados em relação às questões salariais, falta de preparo dos gestores e ausência de oportunidades de crescimento profissional, enquanto aspectos de satisfação estavam associados ao clima organizacional e aos programas de qualidade de vida e de capacitação.</li> </ul>
<p><b>Pereira (2017)</b> Fatores de rotatividade na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil dos servidores desligados foi caracterizado por servidores jovens, que permaneceram pouco tempo no cargo, possuíam grau de qualificação superior ao exigido e saíram para ingressar em outro órgão público;</li> <li>- Causas da rotatividade: fatores organizacionais apresentaram maior nível de contribuição para os desligamentos do que os fatores individuais;</li> <li>- Fatores individuais: qualidade de vida; expectativa quanto ao trabalho/cargo; sentimento de realização e satisfação no trabalho / Fatores organizacionais: salário e progressão salarial; benefícios; política de gestão de pessoas; rotinas de trabalho; reconhecimento/promoção; horário de trabalho; carga horária; tipo de trabalho desenvolvido/conteúdo do cargo;</li> <li>- Fatores individuais podem sofrer influência do cargo e/ou da organização.</li> </ul>
<p><b>Borges (2012)</b> Intenção de rotatividade na Universidade de Brasília (UNB)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concluiu que o suporte organizacional se relaciona com a intenção de rotatividade: positivamente no fator carga de trabalho e negativamente no fator promoção, salários e ascensão.</li> </ul>
<p><b>Avaristo e Ubeda (2017)</b> Retenção de servidores no Instituto Federal de São Paulo (IFSP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A flexibilização da jornada de trabalho surge como principal fator de retenção, seguido de qualidade de vida no trabalho e relacionamento interpessoal;</li> <li>- A remuneração não figura como fator de alto impacto na retenção e a satisfação dos servidores está mais ligada ao bem-estar psicológico e social do que às questões financeiras.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

Logo, verifica-se que analisar o fenômeno da rotatividade no escopo das instituições federais de ensino se mostra 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, eis que diversos fatores estão sob sua alçada de intervenção, mesmo que nem sempre consigam impedir sua ocorrência. Ademais, enquanto os servidores ali estiverem atuando, precisam se sentir valorizados e estimulados a contribuir cada vez mais.

Dessa forma, destacam-se o fortalecimento dos sistemas de recompensas (financeiras, materiais e psicológicas) e sua vinculação à gestão de desempenho; a maior valorização e reconhecimento dos servidores; o respaldo em princípios de justiça e transparência organizacional; a melhora da imagem da organização; o desenvolvimento de lideranças; as oportunidades de capacitação e ascensão profissional; a promoção de um clima organizacional favorável; a melhoria das condições de trabalho e o fortalecimento das estratégias de QVT; o estímulo à autonomia e participação; e os investimentos em socialização organizacional (SIQUEIRA et al., 2014; ARMSTRONG, 2006; OLIVEIRA; ROCHA, 2017; DIÓGENES et al. 2016; TCU, 2017; FREITAS et al., 2015; CHANG; WANG; HUANG, 2013; CHAN; CHEW, 2008; CHO; LEWIS, 2012; KIM; FERNANDEZ, 2017; KIM, 2015; ERTAS, 2015; LEE; JIMENEZ, 2011).

### 3 MÉTODO

A metodologia proposta para a realização da pesquisa será apresentada no presente capítulo, que se encontra dividido nos seguintes tópicos: classificação da pesquisa; caracterização do IFPA; população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; coleta de dados; e tratamento de dados.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

Conforme classificação proposta por Gil (2009) quanto aos objetivos, o presente estudo se enquadra no grupo de pesquisas exploratórias e descritivas. Trata-se de um estudo exploratório porque tem “[...] como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2009, p. 41) e descritivo eis que tem “[...] como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2009, p. 42) – no presente caso, a relação entre as políticas e práticas de GP e a intenção de rotatividade. Nesse ponto, quando as pesquisas descritivas se propõem a explicar a natureza das relações entre variáveis, há uma aproximação dos estudos explicativos, considerados como os que mais aprofundam o conhecimento da realidade, analisando a razão e o porquê das coisas, geralmente a partir de experimentos de grande rigor científico (GIL, 2009).

Em relação aos procedimentos técnicos de pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo para a obtenção dos dados, classificando-se o presente estudo, segundo Gil (2009), como um levantamento, que ocorre a partir da interrogação direta dos indivíduos acerca de opiniões ou comportamentos que se pretende descobrir. Foram aplicados questionários, o que segundo o autor, é um procedimento recorrente em estudos descritivos. Nesse sentido, partindo-se do instrumento utilizado, foram empregadas técnicas estatísticas para análise dos resultados, permitindo a mensuração e observação de testes e teorias (CRESWELL, 2007).

Dentre as principais vantagens dos levantamentos, citam-se: a) o conhecimento direto da realidade (redução do subjetivismo, considerando que são as próprias pessoas que concedem as informações); b) economia, rapidez e alcance (grande quantidade de dados analisada em curto espaço de tempo e baixo custo de obtenção de dados por meio de questionários); c) quantificação, que permite o tratamento estatístico (GIL, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2010). Ademais, ressalta-se o recorte transversal adotado neste trabalho, já que os dados foram coletados em um ponto específico no tempo (CRESWELL, 2007).

### 3.2 Caracterização do IFPA

O IFPA, criado pelo Art. 5º, inciso XX, da Lei nº 11.892/2008, a partir da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará (CEFET-PA) e das Escolas Agrotécnicas Federais de Castanhal e de Marabá, é uma organização de ensino superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, cuja missão é “Promover a educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades por meio do ensino, pesquisa, extensão e inovação para o desenvolvimento regional sustentável, valorizando a diversidade e a integração dos saberes” (IFPA, 2014, p. 24). As origens do CEFET-PA remontam a 1910, quando da instalação da Escola de Aprendizes Artífices do Pará, e ao longo de seus mais de 100 anos de existência se consolidou como uma instituição de referência educacional e de grande importância para o estado do Pará (IFPA, 2014).

Atualmente, o IFPA conta com 18 *campi*, quais sejam: Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Castanhal, Conceição do Araguaia, Itaituba, Marabá Industrial, Marabá Rural, Óbidos, Paragominas, Parauapebas, Santarém, Tucuruí e Vigia, ofertando cursos técnicos de nível médio, graduação, formação inicial e continuada e pós-graduação nas mais diversas áreas do conhecimento, considerando as demandas locais (IFPA, 2017a). No início de 2018, contava com cerca de 2.300 servidores, entre docentes e técnicos, estes últimos totalizando pouco mais de 1.000, conforme dados extraídos do Portal da Transparência do Governo Federal<sup>2</sup>. Ao longo do exercício de 2017, entre os servidores técnicos, foram registrados 245 ingressos e 62 egressos, o que evidencia um aumento significativo na quantidade de novos técnicos na instituição (IFPA, 2018b).

Possui cinco Pró-Reitorias (Administração; Planejamento e Desenvolvimento Institucional; Ensino; Extensão; e Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação), além de duas Diretorias Sistêmicas (Gestão de Pessoas e Tecnologia da Informação), e seus objetivos estratégicos encontram-se divididos em cinco dimensões, a saber: melhoria na qualidade de ensino ofertado; fortalecimento do ensino, extensão, pesquisa, pós-graduação e inovação; fortalecimento das políticas de acesso, permanência e inclusão; gestão do IFPA; e responsabilidade orçamentária e financeira (IFPA, 2018a). Ressalta-se que, em 2018, o IFPA atingiu a nota quatro (de um máximo de cinco) no Conceito Institucional avaliado pelo

---

<sup>2</sup> Portal da Transparência do Governo Federal. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

Ministério da Educação (MEC)<sup>3</sup> e se encontra em fase de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023<sup>4</sup>. Dessa forma, considerando que a instituição já atua sob os preceitos da gestão estratégica, o presente estudo poderá contribuir sobremaneira para o fortalecimento dessa gestão, no que tange à GP.

Em relação à referida temática, destacam-se os resultados do IFPA, a partir da autoavaliação realizada por seus gestores, no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública (2017), promovido pelo TCU. Conforme classificação proposta pelo referido levantamento, a instituição se encontra posicionada em estágio de capacidade inicial no que diz respeito ao contexto da governança e gestão de pessoas (**iGov Pessoas = 28,33% e Capacidade em Gestão de Pessoas = 15,98%**)<sup>5</sup>. O Quadro 11 apresenta os principais resultados da autoavaliação por componente investigado:

**Quadro 11 – Avaliação IFPA – Governança e Gestão de Pessoas TCU 2017**

Componente	Conceitos	Resultado IFPA 2017	Capacidade
Favorecer a <b>retenção</b> dos colaboradores e dos gestores	Práticas de retenção e mapeamento dos motivos pessoais de desligamento voluntário e pedidos de movimentação interna	1,93%	<b>Inexpressivo</b>
Assegurar a disponibilidade de <b>sucessores</b> qualificados	Ocupações críticas e política de sucessão	3,59%	<b>Inexpressivo</b>
Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a <b>demand</b> a por colaboradores e gestores	Perfis profissionais e planejamento da força de trabalho	8,01%	<b>Inexpressivo</b>
Gerir o <b>desempenho</b> dos colaboradores e dos gestores	Metas de desempenho, necessidades de capacitação e práticas de reconhecimento	9,32%	<b>Inexpressivo</b>
Realizar <b>planejamento</b> da gestão de pessoas	Objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de pessoas	12,35%	<b>Inexpressivo</b>
Desenvolver as <b>competências</b> dos colaboradores e dos gestores	Ações educacionais	20,11%	<b>Iniciando</b>
Assegurar o adequado <b>provimento</b> das vagas existentes	Seleções internas, externas e alocação interna de pessoal	30,89%	<b>Iniciando</b>
Construir e manter <b>ambiente de trabalho</b> ético e favorável	Ética e qualidade de vida no trabalho	44,07%	<b>Intermediário</b>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de TCU (2017) e TCU (2018)<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> IFPA é nota 4 no Conceito Institucional avaliado pelo MEC. Disponível em: <<http://ifpa.edu.br/ultimas-noticias/803-ifpa-e-nota-4-no-conceito-institucional-avaliado-pelo-mec>>. Acesso em: 12 jul. 2018

<sup>4</sup> PDI 2019-2023. Disponível em: <<http://ifpa.edu.br/2013-10-27-00-11-6>>. Acesso em: 12 jul. 2018.

<sup>5</sup> Destaca-se que no presente Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – Ciclo 2017, o TCU adotou como classificação de estágios de capacidade a seguinte escala: Inicial/Inexpressivo: 0 a 14,99%; Inicial/Iniciando: 15 a 39,99%; Intermediário: 40 a 70%; Aprimorado: 70,01 a 100% (TCU, 2017). Ademais, a concepção do iGov Pessoas sofreu algumas modificações, passando a considerar além das práticas específicas de GP, algumas práticas gerais de governança que possuem potencial de influenciar a GP nas organizações, por isso são apresentados dois resultados: o primeiro do iGov Pessoas e o segundo específico das práticas de GP.

<sup>6</sup> Informa-se que os dados específicos relativos aos resultados percentuais por componente foram extraídos da página do levantamento no Portal do TCU: Governança Pública – Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – ciclo 2017. Disponível em:

Dentre os oito grupos de práticas de GP avaliados, o desempenho do IFPA é “Inexpressivo” em cinco e “Iniciando” em dois, o que revela importantes fragilidades nesse campo da gestão. Ademais, a partir do Relatório Individual de Autoavaliação (TCU, 2018), na comparação dos resultados do IFPA no índice de capacidade em gestão de pessoas com o desempenho agrupado por (1) instituições de ensino, (2) órgãos do Poder Executivo-SIPEC e (3) todas as organizações, o resultado do IFPA também ficou aquém, realçando ainda mais a necessidade de esforços no aprimoramento desse eixo da gestão pública (TCU, 2018). Ressalta-se que não é possível traçar um histórico por componente com as pesquisas anteriores do TCU, pois os instrumentos utilizados passaram por atualizações e reagrupamentos ao longo dos estudos, o que torna prejudicada essa comparação. Por fim, é importante refletir que, mesmo com uma situação de baixa capacidade em GP, o IFPA tem observado melhorias contínuas e conquistado expressivos resultados ao longo dos últimos anos (IFPA, 2018b), mostrando que, se os investimentos em políticas e práticas de GP forem negligenciados, a continuidade do bom desempenho observado na organização, fruto do empenho de seus servidores, pode restar comprometido já em um futuro próximo.

### 3.3 População e Amostra

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), uma população é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma propriedade em comum. Dessa forma, segundo os autores, a amostra consiste em um subconjunto dos seres que formam uma população. No presente estudo, a população corresponde aos servidores TAE em exercício no IFPA na localidade de Belém, totalizando 331 servidores, conforme dados extraídos de planilhas disponíveis do Portal da Transparência do Governo Federal<sup>7</sup>, no mês de março de 2018. Destaca-se que a localidade de Belém foi escolhida por ser a sede do Instituto, concentrando quantitativo expressivo de servidores TAE em comparação com os demais *campi*. Ainda, parte-se do pressuposto de que tais servidores, por estarem alocados na cidade sede da instituição, têm maior relacionamento com as políticas e práticas de GP, sendo o lócus mais interessante para uma avaliação exploratória.

---

<<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

<sup>7</sup> Portal da Transparência do Governo Federal. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

Considerando a utilização da técnica de regressão linear múltipla, Cohen (1992) comenta que, para aplicação de tal análise no âmbito das ciências sociais e comportamentais, é fundamental que se trabalhe com uma amostra mínima com poder estatístico maior que 0,80. Logo, para estabelecimento do número adequado de amostra foi utilizado o software *G-Power*, por meio do qual se obteve um quantitativo mínimo recomendado de 113 indivíduos para um poder estatístico de aproximadamente 90% (cinco preditores, efeito do tamanho da população médio e critério de significância de 0,05). Ressalta-se que, ao final da coleta, que abrangeu toda a população, foram obtidas 114 respostas válidas, o que equivale a 34,44% do total e atende ao quantitativo mínimo recomendado.

### **3.4 Caracterização dos Instrumentos da Pesquisa**

O questionário aplicado foi composto pelas Escalas de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) e de Intenção de Rotatividade (EIR), além da parte destinada aos dados de perfil dos respondentes, utilizada para caracterização da amostra, nesta ordem. No mais, foi precedido de “Convite e Informações para Participação em Pesquisa Acadêmica”, texto que esclarecia todas informações e orientações necessárias ao respondente, além de termo de consentimento de participação, em cumprimento aos preceitos de ética em pesquisa.

#### **3.4.1 Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH)**

No que se refere à EPPRH, informa-se que seu objetivo é o de mensurar a percepção dos indivíduos quanto às políticas e práticas de GP, mostrando-se útil para a realização de diagnósticos, que podem ser utilizados por gestores no processo de tomada de decisão. Neste trabalho foi utilizada a versão apresentada por Demo et al. (2014), resultado do aprimoramento da Escala de Percepção de Políticas de GP concebida por Demo (2008).

Originalmente, encontra-se dividida em seis políticas: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. No entanto, considerando a adequação do instrumento ao contexto da instituição pesquisada, a política de recrutamento e seleção foi excluída deste estudo. Nesse aspecto, ressalta-se que as próprias autoras previram a possibilidade de aplicação da escala de forma parcial, dividida por política, conforme a necessidade da organização (DEMO et al., 2014).

Ainda de acordo com Demo et al. (2014), a EPPRH pode ser aplicada em organizações públicas, privadas ou do terceiro setor, nas modalidades presencial ou virtual. Trata-se de um instrumento de simples aplicação e os respondentes devem optar, conforme sua percepção em níveis de concordância ou discordância, entre cinco opções (escala tipo *Likert*) para cada uma das afirmativas propostas: 1- discordo totalmente; 2- discordo parcialmente; 3- não concordo nem discordo / não se aplica; 4- concordo parcialmente; 5- concordo totalmente. Segundo as autoras:

A apuração dos resultados pode ser obtida pela média aritmética simples, acompanhada pela medida de dispersão (p. ex., desvio-padrão), dos itens componentes de cada fator. A título de exemplo, para se obter a média do fator remuneração e recompensas, calcula-se a média aritmética simples dos valores indicados pelos respondentes [...], sendo obtido um valor que se situa entre 1 e 5 (extremos da escala). A interpretação dos resultados ocorre da seguinte forma: quanto maior for o valor da média aritmética obtida, mais o respondente atesta sua concordância com o conteúdo avaliado por um determinado fator. Valores entre 1 e 2,9 denotam discordância, ou seja, o respondente não percebe a política de RH em questão. Em outras palavras, isso significa desperdício de recursos ou problemas de falta de comunicação empresarial. Valores entre 3 e 3,9 sinalizam indiferença do respondente, e, por fim, valores entre 4 e 5 são indicadores de concordância. Naturalmente, quanto mais a média se aproximar de 5, melhor, pois isso significa que o respondente percebe melhor as políticas de RH, o que pode torná-las mais efetivas. Enquanto a média não chegar a 5, há espaço para melhorias na gestão de políticas de RH (DEMO et al., 2014, p. 249).

Destaca-se que a escala é composta originalmente por 40 itens, divididos por seis políticas, mas, considerando a exclusão da política de recrutamento e seleção e a preferência pela utilização da escala em sua versão reduzida, também proposta por Demo et al. (2014), com os mesmos fatores da versão completa, o questionário referente à EPPRH contou com 26 itens no total, divididos por cinco políticas e práticas de GP. Nesse aspecto, ressalta-se que em seu processo de concepção, a escala apresentou índices satisfatórios de precisão em análises estatísticas de validação, principalmente em sua versão reduzida, o que evidencia a confiabilidade do instrumento escolhido para o presente estudo.

Ademais, foram necessárias a realização de algumas adaptações na redação dos itens, tais como a substituição dos termos “organização onde eu trabalho” e “colaboradores” por “IFPA” (lócus da pesquisa) e “servidores” (categoria funcional aplicada ao contexto), respectivamente, permitindo-se, dessa forma, a melhor adequação e compreensão por parte dos participantes. Outras pequenas alterações também foram pontualmente realizadas, devido à necessidade de adequação do instrumento ao contexto. No quadro a seguir, constam a estrutura do questionário e a relação de tais alterações.



**Quadro 12** – Adaptações Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

<b>Dimensão (Política)</b>	<b>Nº e distribuição de itens (versão reduzida)</b>
<b>Envolvimento</b>	9 (Itens 1 a 9)
<b>Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&amp;E)</b>	3 (Itens 10 a 12)
<b>Condições de trabalho</b>	5 (Itens 13 a 17)
<b>Avaliação de desempenho e competências</b>	5 (Itens 18 a 22)
<b>Remuneração e recompensas</b>	4 (Itens 23 a 26)
<b>Redação Original</b>	<b>Adaptações Realizadas</b>
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	O IFPA preocupa-se com a segurança de seus servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas na <b>organização</b> .
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	No IFPA, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de <b>remuneração</b> .
Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	No IFPA, recebo incentivos (p. ex. promoções/ funções <b>gratificadas, adicionais</b> /prêmios/ gratificações, etc.).

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

### 3.4.2 Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

De acordo com Siqueira et al. (2014), a EIR tem como objetivo avaliar o grau em que um indivíduo elabora planos de se desligar da organização na qual trabalha, tendo sido desenvolvida em 1997 por Siqueira, Gomide Júnior e colaboradores. A escala é dividida em três afirmativas (tipo *Likert*) que investigam o pensamento, o planejamento e a vontade do trabalhador em adotar o referido comportamento. Em 2012, os autores submeteram a escala a novo processo de validação e obtiveram índices de confiabilidade satisfatórios. Destacam, ainda, a versatilidade e simplicidade na aplicação do instrumento (presencial/online; individual/coletivo).

A apuração dos resultados obtidos com a aplicação da escala deve produzir apenas um escore médio para cada respondente, segundo os autores. Tal escore é obtido a partir da somatória dos valores assinalados pelos respondentes em cada um dos três itens, seguidos da

divisão por três (total de itens). Desse modo, deve-se interpretar o resultado da seguinte forma: “[...] quanto maior for o valor do escore médio, maior será a frequência com que o empregado elabora planos mentais a respeito de sua saída da empresa em que trabalha” (SIQUEIRA et al., 2014, p. 213-214). Dessa forma, acrescentam que valores de escores médios entre 4 e 5 são classificados como altos; entre 3 e 3,9 como médios; e entre 1 e 2,9 como baixos. Ressalta-se que, para este trabalho, a única alteração realizada na escala consistiu na substituição das expressões “empresa onde trabalho” para “IFPA” (lócus do estudo).

Por fim, o questionário completo, composto pelo texto inicial de esclarecimento e consentimento, os dois instrumentos de pesquisa (EPPRH e EIR), mais a parte destinada aos dados complementares (perfil dos respondentes), já com as adaptações realizadas, pode ser visualizado no Apêndice.

### 3.5 Coleta de Dados

A coleta de dados do presente estudo foi realizada por meio da aplicação de questionários *online*, via plataforma *GoogleForms*. Nesse sentido, após obter autorização para realização da presente pesquisa, conforme documentos contidos nos Anexos deste trabalho, a pesquisadora contou com o apoio da Assessoria de Comunicação Social do IFPA para divulgação da pesquisa entre os servidores. A coleta por meio eletrônico foi escolhida por se mostrar mais vantajosa do que a coleta presencial, em termos de alcance, tempo e custos, no momento e no contexto de realização da pesquisa de campo.

Desse modo, o *link* com o questionário foi encaminhado ao *e-mail* institucional de todos os servidores que compuseram a população do presente estudo. A coleta de dados se iniciou em 16/04/2018 e finalizou em 20/05/2018. Na última semana da coleta, a pesquisadora visitou presencialmente o Instituto, a fim de reforçar a divulgação da pesquisa, o que foi fundamental para uma maior sensibilização e adesão dos servidores.

Por fim, salienta-se que foram preservados os padrões éticos, sendo a participação dos respondentes voluntária, anônima e a apresentação de dados realizada em formato agregado. No texto inicial de esclarecimento aos respondentes, com o convite e as principais orientações aos participantes, foi informado *e-mail* de contato para eventuais dúvidas e/ou sugestões. No entanto, não foi recebida nenhuma mensagem nesse sentido.

### 3.6 Tratamento dos Dados

Após a realização do levantamento, os dados foram verificados em busca de possíveis inconsistências e erros. Destaca-se que, nesta pesquisa, forçou-se um modelo sem casos ausentes, uma vez que os instrumentos aplicados tinham somente respostas obrigatórias.

Em seguida, foram empregadas as seguintes técnicas e análises: (1) estatística descritiva, mais especificamente frequências, média e desvio padrão, considerando as orientações dos autores das escalas para apuração dos resultados; (2) confiabilidade das escalas, a partir do cálculo do alfa de *Cronbach*; (3) correlação de *Pearson*, a fim de verificar a associação bivariada das variáveis, investigando a magnitude e direção dessa associação; (4) regressão linear múltipla, técnica que possibilita verificar relações de dependência entre variáveis, descrevendo o comportamento da variável dependente (intenção de rotatividade) a partir de outras variáveis, chamadas de independentes (políticas e práticas de GP).

Para a consecução dos objetivos, utilizaram-se os *softwares Microsoft Office Excel, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), GNU Regression, Econometrics and Time-series Library (Gretl) e Econometric Views (EViews)*, possibilitando a realização de análises estatísticas descritivas para atingimento dos dois primeiros objetivos específicos, além das análises de confiabilidade, correlação e de regressão linear múltipla para o terceiro objetivo específico.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e sua discussão serão apresentados no presente capítulo, que se encontra dividido em quatro tópicos, quais sejam: caracterização da amostra; análises descritivas das variáveis; análise da confiabilidade das escalas, correlações e regressão linear múltipla; e principais recomendações ao IFPA, atendendo aos objetivos específicos propostos.

### 4.1 Caracterização da Amostra

Para caracterizar a amostra deste estudo, foram coletadas informações sociodemográficas e funcionais, na última parte do questionário, chamada “Dados Complementares (Perfil dos Respondentes)”. Foram realizadas perguntas sobre idade, gênero, cargo efetivo, escolaridade, tempo de trabalho no IFPA, setor/unidade e se exerce cargo de direção ou função gratificada.

Verificou-se um equilíbrio entre o gênero dos participantes. No que diz respeito à idade, observou-se um valor mínimo de 22 anos e máximo de 64 anos, com média de idade dos respondentes em 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, observou-se que 72,8% (83) dos servidores possuem algum tipo de pós-graduação (valores somados dos percentuais de especialização/MBA, mestrado e doutorado). Já em relação ao tempo de trabalho, 63,2% (72) dos participantes possuem 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.

Segue, na Tabela 1, a caracterização consolidada do perfil da amostra<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> Tendo em vista a grande diversidade de respostas relacionadas ao cargo efetivo e ao setor/unidade, bem como a necessidade de preservação do anonimato dos participantes, optou-se por não incluir tais informações na presente Tabela.

**Tabela 1** – Características sociodemográficas e funcionais da amostra

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>		
Feminino	59	51,8
Masculino	55	48,2
<b>Idade</b>		
22 – 29	26	22,8
30 – 39	46	40,3
40 – 49	23	20,2
50 – 59	18	15,8
60 – 64	1	0,9
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Médio	6	5,3
Ensino Superior	25	21,9
Especialização / MBA	57	50,0
Mestrado	23	20,2
Doutorado	3	2,6
<b>Tempo de Trabalho</b>		
< 3 anos	42	36,8
≥ 3 anos	72	63,2
<b>Exerce Cargo de Direção (CD)/Função Gratificada (FG)</b>		
Não	74	64,9
Sim	40	35,1
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa de campo.

#### 4.2 Análise Descritiva das Variáveis

Para atendimento do primeiro objetivo específico estabelecido para o presente trabalho, que consiste na identificação de como os servidores percebem as políticas e práticas de GP do IFPA, verifica-se que somente uma das médias dos fatores analisados (treinamento, desenvolvimento e educação) está pouco acima do ponto neutro (3,0) da escala (não concordo nem discordo da afirmativa/não se aplica). Todas as outras estão abaixo desse ponto, sendo o fator de remuneração e recompensas o pior avaliado. Dessa forma, considerando que valores de média entre 4 e 5 indicam concordância, entre 3 e 3,9 sinalizam indiferença e entre 1 e 2,9 denotam discordância, conforme destacam Demo et al. (2014), verifica-se que, de modo geral, os servidores participantes da pesquisa pouco percebem os grupos de políticas e práticas de GP do IFPA, o que pode revelar a ausência de práticas, o desperdício de recursos ou problemas de comunicação, com um grande caminho a ser percorrido pela organização para melhorias na gestão em busca do ponto máximo da escala. A Tabela 2 apresenta os resultados:

**Tabela 2** – Estatísticas descritivas da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos

<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Treinamento, desenvolvimento e educação	3,13	1,08
Envolvimento	2,94	0,89
Condições de trabalho	2,91	0,91
Avaliação de desempenho e competências	2,65	1,04
Remuneração e recompensas	2,64	0,92

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa de campo.

Ao checar as médias das respostas por cada afirmativa, os piores resultados foram encontrados no item “26- No IFPA, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados”, com média de 1,91; seguido dos itens “21- No IFPA, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os servidores”, com média de 2,25; “15- No IFPA, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes”, com média de 2,30; “3- O IFPA procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais”, com média de 2,31; e “25- Na definição de seu sistema de recompensas, o IFPA considera as expectativas e sugestões de seus servidores”, com média de 2,37. Percebe-se que, à exceção das afirmativas da política de treinamento, desenvolvimento e educação, todas as demais políticas figuram com pelo menos uma afirmativa dentre as piores médias. Por fim, destaca-se que a afirmativa que obteve melhor média (3,84) foi “14- O IFPA me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.)”.

Ao analisar a frequência pela classificação apresentada por Demo et al. (2014) (discordância, indiferença e concordância), a partir das médias de cada respondente por política, conforme Tabela 3, constata-se que o maior valor de discordância, isto é, a pior avaliação, também está relacionada à política de remuneração e recompensas (62,3%), seguida das políticas de avaliação de desempenho e competências (54,4%); envolvimento (51,7%); condições de trabalho (49,1%); e treinamento, desenvolvimento e educação (36,0%). Verifica-se, dessa forma, altos valores de discordância em quatro políticas investigadas, evidenciando resultados preocupantes e a necessidade urgente de intervenção por parte do IFPA. Se considerarmos os baixos resultados da organização no último levantamento do TCU sobre governança e gestão de pessoas, anteriormente apresentados, percebe-se que as evidências apontam para a necessidade de fortalecimento de todas as políticas e práticas de GP da instituição, considerando a relevância estratégica que possuem no aprimoramento do desempenho organizacional, especialmente quando trabalhadas de forma alinhada e integrada (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; ARMSTRONG, 2006).

**Tabela 3** – Descrição da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos por categorias

<b>Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Envolvimento</b>		
Discordância	59	51,7
Indiferença	36	31,6
Concordância	19	16,7
<b>Treinamento, desenvolvimento e educação</b>		
Discordância	41	36,0
Indiferença	39	34,2
Concordância	34	29,8
<b>Condições de trabalho</b>		
Discordância	56	49,1
Indiferença	41	36,0
Concordância	17	14,9
<b>Avaliação de desempenho e competências</b>		
Discordância	62	54,4
Indiferença	39	34,2
Concordância	13	11,4
<b>Remuneração e recompensas</b>		
Discordância	71	62,3
Indiferença	30	26,3
Concordância	13	11,4
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa de campo.

Nesse aspecto, o fato da política de remuneração e recompensas ter sido a pior avaliada guarda ligação com os aspectos culturais, de relações de poder, além dos parâmetros legais e burocráticos vigentes em relação aos sistemas remuneratórios do setor público, que por vezes geram distorções e limitam as organizações, dificultando uma atuação mais estratégica no que se refere a essa temática (BERGUE, 2007). Pontua-se, ainda, que a segunda política com piores média e percentual de discordância foi a de avaliação de desempenho e competências. Nesse ponto, em que pesem as limitações verificadas, é válido refletir que as organizações possuem respaldo legal e condições para atuar de forma proativa, criativa e transparente em práticas de recompensas, podendo aperfeiçoar suas ações, especialmente a partir da vinculação com a gestão do desempenho, dada sua relevância estratégica (BERGUE, 2007; ARMOND; COELHO JÚNIOR; CÔRTES, 2016). Ressalta-se que estratégias relacionadas à gestão do desempenho, tais quais conjuntos de benefícios, funções de confiança ou gratificadas e valorização de habilidades e competências, podem ser utilizadas para fortalecer o sistema de remuneração e recompensas, reconhecendo a meritocracia (BERGUE, 2007).

No que diz respeito ao fato da política de treinamento, desenvolvimento e educação ter sido a melhor avaliada, este resultado aparenta guardar relação com a forma como o tema é concebido no âmbito da carreira dos servidores TAE e a atenção que o IFPA concede às iniciativas de capacitação, incluindo-as em seu planejamento estratégico (IFPA, 2018a) e realizando investimentos contínuos na qualificação de seus servidores (IFPA, 2018b; IFPA, 2018c). No entanto, para que o retorno de tais investimentos seja de fato efetivo, os elementos que compõem o sistema de TD&E devem ser executados de modo assertivo (ZERBINI; ABBAD, 2010), conferindo-se o suporte e apoio adequados (CESAR; BRUNO-FARIA, 2013), além de ser norteado por uma visão estratégica e integrada com os demais subsistemas de GP (TEIXEIRA FILHO et al., 2013), sendo o modelo de competências a estratégia a ser adotada no serviço público, conforme preconiza o Decreto 5.707/2006, que instituiu a PNDP, evitando o mau uso dos recursos. Dessa forma, considerando que o resultado da média dessa política se posicionou pouco acima do ponto neutro da escala, há ainda muito a ser aprimorado nesse sistema, para que possa ser melhor avaliado.

No que tange ao segundo objetivo específico proposto, isto é, o da verificação acerca da existência de intenção de rotatividade entre os servidores, verifica-se que o resultado obtido a partir do escore médio se encontra na faixa intermediária de classificação da escala, na qual, segundo Siqueira et al. (2014), valores entre 1 e 2,9 classificam-se como baixa intenção de rotatividade, entre 3 e 3,9 como média e entre 4 e 5 como alta. O resultado é visualizado na Tabela 4:

**Tabela 4** – Estatísticas descritivas da Escala de Intenção de Rotatividade

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Intenção de rotatividade	3,42	1,24

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa de campo.

Nesse aspecto, também se realizou a análise da frequência dos escores médios dos respondentes, a partir da classificação proposta pelos autores da EIR (baixa, média e alta), conforme se verifica na Tabela 5. Percebe-se que a maior quantidade de servidores se encontra no grupo com alta intenção de rotatividade (44,7%) e, somando-se ao grupo com média intenção de rotatividade, obtém-se um total de 67,5%, bastante significativo e preocupante. Desse modo, os resultados evidenciam a necessidade do IFPA conferir maior atenção ao monitoramento desse indicador, considerando que as intenções de rotatividade costumam preceder um desligamento efetivo, o que no atual contexto de crise no serviço público, pode trazer prejuízos



significativos a suas organizações, em se tratando de uma rotatividade disfuncional (CHO; LEWIS, 2012; DIÓGENES et al., 2016).

**Tabela 5** – Descrição da Escala de Intenção de Rotatividade por categorias

<b>Escala de Intenção de Rotatividade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Intenção de rotatividade</b>		
Baixa	37	32,5
Média	26	22,8
Alta	51	44,7
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa de campo.

Ressalta-se que o TCU tem conferido especial atenção à temática de retenção de servidores em seus levantamentos sobre governança e gestão de pessoas nas organizações públicas federais. Nesse sentido, as pesquisas avaliam se as organizações executam ações para favorecer a retenção de servidores e se mapeiam os motivos pessoais dos desligamentos voluntários e dos pedidos de movimentação interna. Desse modo, em que pese a rotatividade de pessoal ser influenciada por diversas variáveis, que por vezes fogem ao controle organizacional, é fundamental que as organizações as conheçam como um todo, para que, naquilo que possuem gestão, possam ser assertivas em suas ações (TCU, 2017). Estudos sobre o tema em instituições federais de ensino evidenciam tal fato, elencando fatores que fogem à alçada direta da gestão organizacional, todavia, enfatizando um conjunto de ações que incentivem uma maior satisfação dos servidores, dentre elas maiores oportunidades de crescimento e reconhecimento profissional, bem-estar e qualidade de vida (RODRIGUES, 2015; GOMES, 2016; PEREIRA, 2017; BORGES, 2012; AVARISTO; UBEDA, 2017).

Por fim, se considerarmos que o pior resultado do IFPA no último levantamento de governança e gestão de pessoas do TCU foi no fator “Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores”, conforme já mencionado anteriormente, verifica-se imprescindível a maior atenção a ser dada pela organização ao tema. Nesse sentido, a presente pesquisa, que se propõe a fornecer um diagnóstico acerca da percepção dos servidores sobre as políticas e práticas de GP e sua intenção de rotatividade, se coaduna à ideia central proposta pelo TCU e à literatura apresentada, na qual as organizações devem buscar manter uma postura proativa e assertiva em relação à retenção de seus servidores. Dessa forma, o próximo tópico aprofundará o estudo do relacionamento mantido entre os construtos.

### 4.3 Confiabilidade, Correlações e Regressão Linear Múltipla

Em que pesem as escalas utilizadas neste estudo possuírem índices de precisão satisfatórios, conforme comentado no tópico da caracterização dos instrumentos da pesquisa, faz-se necessário verificar os índices de confiabilidade obtidos na amostra do presente estudo, avaliando sua consistência interna (se os itens que compõem as escalas medem o mesmo conceito ou construto).

Nesse sentido, verifica-se que todas as escalas aplicadas nesta amostra apresentaram bons índices de confiabilidade, o que evidencia a qualidade do instrumento no contexto desta pesquisa. De modo geral, a literatura considera valores de alfa acima de 0,70 como satisfatórios. Nesse sentido, para o alfa de *Cronbach*, Hair Junior et al. (2005) ressaltam que, em pesquisas exploratórias, pode-se considerar como limite mínimo um valor de 0,60. A Tabela 6 apresenta os resultados:

**Tabela 6** – Resultado dos valores de alfa de *Cronbach* segundo o tipo de escala

Escalas	Nº de itens	Valor do alfa de Cronbach
<b>EPPRH</b>	<b>26</b>	<b>0,9438</b>
Envolvimento	9	0,8991
Treinamento, desenvolvimento e educação	3	0,8393
Condições de trabalho	5	0,7572
Avaliação de desempenho e competências	5	0,8566
Remuneração e recompensas	4	0,6801
<b>EIR</b>	<b>3</b>	<b>0,9549</b>
<b>Geral</b>	<b>29</b>	<b>0,9120</b>

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa de campo.

Dando prosseguimento, foram verificados os resultados dos índices de correlação de *Pearson* para as variáveis da pesquisa. Tal análise permite modelar a relação bivariada e investigar a magnitude e a direção dessa correlação. A magnitude descreve a força da correlação e a direção diz respeito ao sinal observado (positivo ou negativo). A partir dos coeficientes de correlação, que variam de (+1) a (-1), a intensidade das associações pode ser considerada fraca, moderada ou forte. De acordo com Marôco (2014), associações com coeficiente de correlação a partir de 0,70 são consideradas fortes. Nesse aspecto, em que pese terem sido verificadas correlações estatisticamente significativas 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 desligarem da organização, não foram observadas associações fortes entre

as variáveis. Constatou-se uma intensidade moderada na correlação entre a política de envolvimento e a intenção de rotatividade. Os resultados constam da Tabela 7:

**Tabela 7** – Coeficientes de correlação (r de *Pearson*) entre as variáveis

Variáveis	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 no nível 0,01 (2 extremidades)  $p\text{-valor} \leq 0,001$

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da pesquisa de campo.

Tais resultados, a princípio, vão ao encontro das ideias apresentadas na revisão de literatura do presente trabalho, as quais reforçam o papel estratégico a ser assumido pela GP, por meio de suas políticas e práticas, para a melhoria dos resultados organizacionais, dentre os quais se destacam os indicadores relacionados à temática de retenção e rotatividade. Ancorado na teoria de troca social e reciprocidade, verifica-se que, no âmbito organizacional, os indivíduos que se percebem reconhecidos e valorizados em seu ambiente de trabalho, tendem a mostrar atitudes mais positivas e construir laços mais longevos com as organizações (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; KO; HUR, 2014; SHUCK et al., 2014; FLINT; HALEY; MCNALLY, 2013; ALFES et al., 2013).

Dessa forma, investimentos em políticas e práticas de GP que se associem positivamente a variáveis de bem-estar, comprometimento e satisfação no trabalho, naturalmente conduzirão a sentimentos positivos de valorização e reconhecimento, que contribuirão para o fortalecimento do vínculo dos indivíduos com as organizações (SÁ; DEMO, 2014; HORTA; DEMO; ROURE, 2012; JESUS; ROWE, 2015; JUHDI; PA'WAN; HANSARAM, 2013; JOARDER; SHARIF, 2011; SHUCK et al., 2014; JANJUA; GULZAR; 2014). Logo, há muito o que pode e deve ser feito para alimentar o ciclo virtuoso verificado entre os construtos apresentados.

Desse modo, considerando que os coeficientes de correlação apresentaram resultados estatisticamente significativos, a estimação das relações preditivas, para atendimento do terceiro objetivo específico, foi realizada por meio da técnica de regressão linear múltipla. Foi adotado o método de entrada forçada (*enter*), no qual todos os preditores são forçados no modelo ao mesmo tempo e o pesquisador não toma decisões sobre a ordem na qual as variáveis são acrescentadas. Cita-se, ainda, a investigação e atendimento dos pressupostos da regressão linear múltipla:

- a) Significância estatística dos resultados obtidos pelo modelo confirmada a partir do Teste F (p-valor < 0,01);
- b) Normalidade dos resíduos verificada a partir de gráficos de resíduos e teste *Jarque-Bera* (2,5141; p-valor=0,2845);
- c) Independência dos resíduos verificada a partir do teste *Durbin-Watson* (1,9585);
- d) Ausência de heterocedasticidade dos resíduos verificada a partir de gráficos de resíduos e testes *Breuch-Pagan-Godfrey* (0,4963; p-valor=0,7784) e *White* (0,9330; p-valor=0,5481);
- e) Ausência de multicolinearidade, considerando os resultados do teste VIF (*Variance Inflation Factor*), todos menores que 10, com valores de tolerância superiores a 0,1 (MYERS, 1990).

Na Tabela 8, observam-se os resultados obtidos com a análise.

**Tabela 8 - Resultados do modelo de regressão linear múltipla**

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados			Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta	t	P-valor	Tolerância	VIF
Intercepto	16.399	1.147		14.302	.000		
<b>Envol</b>	<b>-.270</b>	<b>.069</b>	<b>-.581</b>	<b>-3.928</b>	<b>.000</b>	<b>.311</b>	<b>3.217</b>
TD&E	.025	.152	.022	.165	.869	.393	2.543
CondTrab	.139	.114	.170	1.221	.225	.351	2.847
AvaDes	.011	.088	.015	.124	.902	.454	2.202
RemRec	-.132	.124	-.130	-1.067	.288	.455	2.196

**R<sup>2</sup> = 0,266**

**R<sup>2</sup> ajustado = 0,232**

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

Legenda: Envol = Envolvimento; TD&E = Treinamento, desenvolvimento e educação; CondTrab = Condições de trabalho; AvaDes = Avaliação de desempenho e competências; RemRec = Remuneração e recompensas.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa de campo.

A partir dos resultados, verifica-se que as políticas e práticas de GP são responsáveis por 23.2% (R<sup>2</sup> ajustado) da variabilidade da intenção de rotatividade, sendo o restante dessa variabilidade atribuído a outras variáveis que não foram analisadas no modelo, evidenciando um poder de explicação satisfatório no âmbito das ciências sociais e comportamentais, considerando a vasta gama de variáveis capazes de influenciar no comportamento dos indivíduos (COHEN, 1992). Ao realizar a análise específica da relação de cada variável

independente (políticas de GP), é possível afirmar que apenas a de envolvimento, nesse modelo, é significativa como variável preditora da intenção de rotatividade (variável dependente), com valor de  $b = -0,270$  ( $p\text{-valor} < 0,01$ ). Portanto, em tese, o aumento de uma unidade no valor da política de envolvimento, corresponderia à diminuição de 0,270 da intenção de rotatividade. De modo geral, esse achado evidencia que servidores com maior percepção acerca dessa política apresentam uma menor intenção de rotatividade, atestando uma relação inversamente proporcional entre os construtos.

Nesse sentido, na proposta concebida por Demo et al. (2014), a política de envolvimento guarda relação com o estabelecimento de vínculos afetivos da organização com os servidores, impactando em seu bem-estar, a partir de perspectivas como reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, evidenciando a transversalidade e o alcance dessa política e suas práticas. Siqueira e Gomide Júnior (2014) complementam que baixas taxas de absenteísmo e rotatividade podem ser verificadas dentre as principais consequências comportamentais de envolvimento no trabalho, estando tal construto relacionado, ainda, ao comprometimento e à satisfação. Em estudo com funcionários públicos, Kim e Fernandez (2017) verificaram uma relação negativa entre *empowerment* e intenção de rotatividade, mediada pela satisfação no trabalho. Dessa forma, analisando os atributos dessa política à luz da teoria de troca social e reciprocidade, verifica-se que o resultado de predição encontrado neste trabalho é amparado pela literatura, considerando que indivíduos reconhecidos e valorizados tendem a se sentir mais vinculados às organizações, 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).

Nesse aspecto, em que pese o modelo estatístico ter atestado como significativa tão somente a relação preditiva entre política de envolvimento e intenção de rotatividade, são necessárias algumas ponderações. A literatura evidencia a forte relação entre as políticas e práticas de GP e a intenção de rotatividade, destacando a importância de investimentos constantes em ações que promovam a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores, que, por sua vez, influenciam na retenção e redução da rotatividade (ALLEN; SHORE; GRIFFETH, 2003; ARMSTRONG, 2006; BARRETO et al., 2011; FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; OLIVEIRA et al., 2018; AL DAMOE; HAMID; SHARIF, 2017; JUHDI; PA'WAN; HANSARAM, 2013; CHO; LEWIS, 2012; JOARDER; SHARIF, 2011). Desse modo, é fundamental que as organizações trabalhem todas suas principais práticas de GP de forma estratégica e integrada, pois, assim, os impactos positivos em termos de desempenho serão bem maiores (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; ARMSTRONG 2006).

Além disso, é importante frisar que o fenômeno da rotatividade é bastante complexo, na medida em que guarda relação com inúmeros fatores, o que é visualizado na teoria e nos resultados deste estudo, com uma grande parte da variabilidade da intenção de rotatividade explicada por outras variáveis não constantes do modelo. Cho e Lewis (2012), em pesquisa com servidores públicos dos Estados Unidos, destacam, por exemplo, 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. Os 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. Ertas (2015), também em estudo com servidores públicos norte-americanos, verificou níveis mais altos de intenção de rotatividade nos servidores da geração Y (nascidos a partir de 1980), e enfatizou a importância dos gestores investirem no desenvolvimento de práticas de GP, com o intuito de estimular a satisfação, lidando de forma mais assertiva com uma força de trabalho cada vez mais exigente, ousada e dinâmica.

Dessa forma, em que pese nem sempre as organizações conseguirem controlar e interferir nos fatores relacionados à rotatividade, considerando variáveis pessoais e conjunturais envolvidas, conforme já pontuado ao longo deste trabalho, é fundamental que as ações que estejam sob sua alçada de gestão sejam executadas de forma estratégica, como forma de evitar prejuízos advindos de uma rotatividade disfuncional. Nesse aspecto, frisa-se o relacionamento positivo entre as políticas e práticas de GP com dimensões de comprometimento, produtividade, lucratividade e qualidade, conforme apontam Demo, Fogaça e Costa (2018), que por si só, já devem ser consideradas pela gestão. Logo, é imprescindível que os servidores sejam mantidos valorizados e estimulados a contribuírem de forma significativa com a melhoria dos serviços públicos que prestam à sociedade, garantindo que as entregas das organizações públicas sejam cada vez mais positivas.

Nesse ponto, retoma-se a necessidade urgente do IFPA atuar no sentido de fortalecer e aprimorar suas políticas e práticas de GP, principalmente se considerarmos os resultados das estatísticas descritivas de todas as políticas analisadas, que demonstraram baixas percepções e, por isso, evidenciam resultados preocupantes. Por fim, em relação à rotatividade, por mais que a instituição avalie que parte de seu *turnover* guarde relação com vacâncias de servidores ocupantes de cargos de nível médio, devido à posse em outros cargos públicos de nível superior, que lhes remuneram melhor do que o Instituto (IFPA, 2017b; IFPA, 2018c), os esforços na área de GP não podem ser menosprezados, mas, pelo contrário, ainda mais valorizados, para que,

naquilo que cabe à responsabilidade da organização, os servidores sintam-se sempre estimulados a dar o seu melhor, impactando positivamente os índices de produtividade, além de construir laços mais perenes e recíprocos com a organização, por mais que nem sempre seja possível evitar as rupturas de vínculo.

#### **4.4 Principais Recomendações ao IFPA**

Considerando o último objetivo específico estabelecido para a presente dissertação, este tópico se dedicará a enumeração e a discussão de recomendações a serem futuramente avaliadas pelo IFPA, no âmbito de sua gestão estratégica. Tal objetivo se faz relevante, eis que a presente pesquisa é desenvolvida em um Programa de Mestrado Profissional, que prevê a entrega de um “produto”, no caso em questão, à organização pública objeto de estudo. Nesse aspecto, Cascio (2015) enfatiza a necessidade de a produção acadêmica dialogar com a realidade organizacional, para que possa, de fato, contribuir e influenciar no processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, verifica-se que, tanto os resultados obtidos a partir desta pesquisa com os servidores, quanto a avaliação da própria gestão, realizada no escopo dos levantamentos do TCU sobre governança pública, apontam para deficiências na gestão de pessoas do Instituto e para a urgente necessidade de seu fortalecimento e aprimoramento. Dessa forma, na apresentação das recomendações, serão tomadas por base as práticas de gestão de pessoas e seu conteúdo referenciado pelo TCU, assim como os resultados obtidos a partir desta pesquisa com os servidores TAE do Instituto, além da literatura abordada ao longo deste trabalho e das informações obtidas a partir da consulta a documentos oficiais do IFPA, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano Estratégico Anual, Relatórios de Atividades e de Gestão. Desse modo, as recomendações a seguir apresentadas contemplam a GP do Instituto como um todo.

## a) Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores:

Quadro 13 – Recomendações Prática “Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores”

Principais Pontos TCU	Recomendações
Práticas de retenção e mapeamento dos motivos pessoais de desligamento voluntário e pedidos de movimentação interna (TCU, 2017)	<p><b>- Fortalecimento das políticas e práticas de GP</b> como um todo;</p> <p><b>- Maiores investimentos em políticas e práticas de envolvimento</b> (em especial com os servidores TAE de Belém, público da pesquisa), considerando os resultados estatísticos obtidos com a pesquisa de campo: quanto maior a percepção das políticas e práticas de envolvimento, menor a intenção de rotatividade dos servidores;</p> <p><b>- Iniciativas relacionadas à política de envolvimento:</b> fortalecimento do vínculo afetivo entre organização e servidores, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, incluindo a realização de ações de integração entre os servidores; o reconhecimento em forma de elogios, matérias em publicações internas e constante <i>feedback</i>; 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 e sugestões, além do aprimoramento de ferramentas de comunicação institucional, conforme exemplificam Demo et al. (2014) e Demo et al. (2011). Tais práticas revelam-se estratégicas especialmente por, em muitos casos, apresentarem baixos custos;</p> <p><b>- Realização de diagnósticos organizacionais periódicos</b>, abarcando outros <i>campi</i>, incluindo docentes: pesquisas de satisfação, de clima organizacional, mapeamento dos motivos pessoais de desligamentos voluntários e de pedidos de movimentação interna, dentre outras, sendo seus resultados utilizados como direcionadores de ações a serem priorizadas no âmbito da GP.</p>

Fonte: Elaboração própria.



**b) Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados:**

**Quadro 14** – Recomendações Prática “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados”

<b>Principais Pontos TCU</b>	<b>Recomendações</b>
Ocupações críticas e política de sucessão (TCU, 2017)	<p>- <b>Mapeamento das ocupações críticas</b>, entendidas pelo TCU como aquelas diretamente ligadas ao negócio da organização e de difícil reposição (considerando a manutenção de altos níveis de performance), portanto, críticas para assegurar a continuidade do bom desempenho organizacional;</p> <p>- <b>Investimentos em ações educacionais de qualificação de servidores para assumirem as ocupações críticas</b>, incluindo-se as de gestão, a partir da promoção de ações educacionais voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais. As ações já realizadas pelo IFPA relacionadas à formação de gestores (IFPA, 2018c) devem ser fortalecidas;</p> <p>- <b>Concepção de política institucional e planos de sucessão para ocupações críticas</b>;</p> <p>- <b>Investimentos nas práticas de gestão do conhecimento</b> entendidas pelo TCU (2016, p. 12) a partir da disponibilização de “recursos, programas e ferramentas para documentar e compartilhar o conhecimento internamente, dando suporte à consecução de sua estratégia”.</p>

Fonte: Elaboração própria.

**c) Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores:**

**Quadro 15** – Recomendações Prática “Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”

<b>Principais Pontos TCU</b>	<b>Recomendações</b>
Perfis profissionais e planejamento da força de trabalho (TCU, 2017)	<p>- <b>Documentação dos perfis profissionais</b> desejados das ocupações, a serem utilizados como referencial nos processos decisórios de GP;</p> <p>- <b>Análise e monitoramento de indicadores da força de trabalho</b>, incluindo a adoção de tabelas de lotação por critérios técnicos, de forma alinhada com o planejamento estratégico, permitindo a efetiva utilização dos dados revelados pelos indicadores de GP nos processos decisórios da área.</p>

Fonte: Elaboração própria.

**d) Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores:**

**Quadro 16** – Recomendações Prática “Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores”

<b>Principais Pontos TCU</b>	<b>Recomendações</b>
Metas de desempenho, necessidades de capacitação e práticas de reconhecimento (TCU, 2017)	<p><b>- Maiores investimentos nas políticas e práticas de avaliação de desempenho e competências e remuneração e recompensas</b>, considerando as baixas percepções expostas pela pesquisa de campo;</p> <p><b>- Principais iniciativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Realização de avaliações vinculadas a metas de desempenho</b> individuais e/ou de equipes atreladas ao Plano de Desenvolvimento Institucional e das unidades;</li> <li>- <b>Documentação das necessidades individuais de capacitação</b> durante o processo de avaliação de desempenho;</li> <li>- Ofertas de <b>oportunidades de desenvolvimento</b> profissional;</li> <li>- Realização de <b>processos seletivos internos</b> para funções gratificadas ou cargos de direção;</li> <li>- Estabelecimento de <b>procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento</b>;</li> <li>- Promoção de <b>concursos de boas práticas</b> como estratégia de reconhecimento e recompensas.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

**e) Realizar planejamento da gestão de pessoas:**

**Quadro 17** – Recomendações Prática “Realizar planejamento da gestão de pessoas”

<b>Principais Pontos TCU</b>	<b>Recomendações</b>
Objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de pessoas (TCU, 2017)	<p><b>- Desdobramento do planejamento estratégico do IFPA</b>, especificamente do objetivo estratégico voltado para a valorização de seus servidores (IFPA, 2018a) em planejamento específico para a GP, que deve conter objetivos, indicadores, metas e planos que direcionem as ações nas áreas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; qualidade de vida; gestão do desempenho, dentre outras funções de GP.</p>

Fonte: Elaboração própria.

f) **Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores:**

**Quadro 18** – Recomendações Prática “Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores”

Principais Pontos TCU	Recomendações
<p>Ações educacionais: desenvolvimento de competências, formação de novos colaboradores, desenvolvimento de liderança para postos gerenciais (TCU, 2017)</p>	<p>- <b>Fortalecimento e alinhamento estratégico das ações educacionais já desenvolvidas pelo IFPA</b> no que se refere à oferta de capacitações, ações de formação continuada e qualificação profissional (IFPA, 2018b; IFPA, 2018c), a exemplo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias e convênios com <b>escolas de governo</b>;</li> <li>- Investimentos em <b>ensino a distância</b>;</li> <li>- Formação de <b>banco de instrutores internos</b> e incentivos à <b>multiplicação interna</b> de conhecimentos e habilidades, especialmente ao se verificar a existência de quadro funcional qualificado no IFPA, não somente evidenciado na composição da amostra da pesquisa de campo, mas principalmente a partir de dados obtidos nos Relatórios de Gestão (IFPA, 2017b; IFPA, 2018c), que revelam um corpo técnico especializado, com grande parte de servidores detentores de títulos de pós-graduação, entre docentes e técnicos;</li> <li>- <b>Incentivos à oferta de cursos de pós-graduação</b> em consonância com a legislação dos planos de carreira dos servidores, especialmente a partir de parcerias com outras instituições de ensino;</li> </ul> <p>- <b>Avaliação permanente das ações educacionais</b> realizadas, permitindo o aprimoramento das ações futuras.</p>

Fonte: Elaboração própria.

## g) Assegurar o adequado provimento das vagas existentes:

Quadro 19 – Recomendações Prática “Assegurar o adequado provimento das vagas existentes”

Principais Pontos TCU	Recomendações
Seleções internas, externas e alocação interna de pessoal (TCU, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Adoção de parâmetros objetivos na escolha de servidores para ocuparem cargos de direção e funções gratificadas</b>, tomando como referência perfis profissionais previamente documentados, eis que a discricionariedade é prerrogativa que deve ser utilizada após a pré-seleção dos candidatos mais qualificados para o desempenho de cada ocupação, não devendo ser a confiança o único critério utilizado nas seleções internas;</li> <li>- <b>Seleções externas (concursos públicos) apoiadas nas necessidades apontadas no processo de planejamento da força de trabalho</b> (qualitativo e quantitativo);</li> <li>- <b>Alocação interna da força de trabalho a partir de perfis profissionais.</b></li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

## h) Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável:

Quadro 20 – Recomendações Prática “Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável”

Principais Pontos TCU	Recomendações
Ética e qualidade de vida no trabalho (TCU, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fortalecimento das ações estratégicas relacionadas à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho</b>, considerando que mesmo com o destaque dado ao tema no planejamento estratégico do IFPA (IFPA, 2018a) foi verificada uma baixa percepção dos servidores na pesquisa de campo em relação às políticas e práticas de condições de trabalho e envolvimento;</li> <li>- Realização de <b>programas de qualidade de vida no trabalho</b>, planejados em função das principais necessidades organizacionais, com metas claras e avaliação periódica de resultados, a partir de indicadores da força de trabalho, como rotatividade, absenteísmo e satisfação, a fim de se evitar desperdícios no uso de recursos;</li> <li>- Promoção dos <b>códigos de ética e conduta</b>, incentivando a maior conscientização dos servidores sobre o tema para a redução de desvios;</li> <li>- Realização de <b>diagnósticos organizacionais periódicos de avaliação do ambiente de trabalho.</b></li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se, portanto, que há muitas ações que podem ser incentivadas e desenvolvidas para o aprimoramento dos resultados organizacionais em GP obtidos pelo IFPA, em especial nos relacionados à retenção, partindo-se da premissa de que percepções positivas por parte dos servidores sobre as políticas e práticas organizacionais de GP incentivarão vínculos afetivos mais sólidos entre os mesmos. Nesse sentido, é fundamental a compreensão dessa premissa por parte da alta administração e dos gestores das equipes de trabalho.

Ademais, destaca-se o comprometimento com a adoção do modelo de gestão por competências, tido como direcionador na legislação federal (PNDP) para a GP, que apresenta grande potencial de resultados rumo à governança de pessoas no contexto das organizações públicas. Ressalta-se, ainda, o compartilhamento de boas práticas e a troca de experiências entre demais organizações públicas congêneres, buscando identificar as melhores estratégias para o desenvolvimento de ações no âmbito da GP.

Por último, salienta-se que as recomendações realizadas devem ser avaliadas pela gestão do Instituto, que tem a competência e o conhecimento necessários para validá-las, complementá-las, verificar as prioridades organizacionais e desdobrá-las em planos de ação específicos, aplicando-as naquilo que couber, considerando, ainda, as legislações específicas no contexto das instituições federais de ensino.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa propôs a análise do relacionamento entre as variáveis “políticas e práticas de GP” e “intenção de rotatividade” no contexto dos servidores do IFPA, categoria TAE, em exercício na cidade de Belém. O capítulo de introdução buscou contextualizar o trabalho, a partir da análise de seu problema, objetivos e justificativa da pesquisa. Em sequência, no segundo capítulo, foi realizada a revisão de literatura, que abordou a temática da gestão de pessoas de modo geral e também no escopo da administração pública e, por fim, apresentou de forma detalhada os construtos propostos. No capítulo sobre o método, foram expostos os principais pressupostos metodológicos para atendimento dos objetivos formulados.

Desse modo, observou-se que o problema de pesquisa previamente elaborado foi respondido, isto é, foi verificada e realizada a análise da relação entre a percepção das políticas e práticas de GP e a intenção de rotatividade dos servidores do IFPA, conforme recorte proposto, por meio do uso de técnicas estatísticas, atendendo, dessa forma, o objetivo geral inicialmente elaborado. A hipótese formulada foi parcialmente confirmada pela análise de regressão linear múltipla, pois somente uma política de GP foi significativa na predição de intenção de rotatividade. Destaca-se que os objetivos específicos previamente traçados também foram atendidos, conforme consta do capítulo “Resultados e Discussão”.

Nesse aspecto, na identificação da percepção dos servidores quanto às políticas e práticas de GP do IFPA, verificou-se que a política de treinamento, desenvolvimento e educação foi a melhor avaliada, com média pouco acima do ponto neutro da escala, estando todas as demais políticas abaixo desse ponto, sendo a de remuneração e recompensas a pior avaliada. De modo geral, constatou-se que os respondentes pouco percebem as políticas e práticas de GP do Instituto, o que evidencia um cenário crítico e a necessidade de uma atuação mais efetiva por parte do IFPA nessa área.

Em relação ao segundo objetivo específico (verificar se existe a intenção, por parte dos servidores do IFPA, de se desligarem do Instituto), a partir do cálculo do escore médio, constatou-se uma intenção média de rotatividade por parte dos servidores. No entanto, quando realizada a análise das frequências de tais escores por intervalo (baixo, médio, alto), observou-se que a maioria dos servidores demonstrou alta intenção de rotatividade. Tal resultado também aponta para um quadro preocupante, eis que a literatura aponta para uma forte relação de predição entre a intenção de rotatividade e o desligamento efetivo.

No que tange ao terceiro objetivo específico traçado, foi verificado, inicialmente, que todas as políticas e práticas de GP possuem associação bivariada estatisticamente significativa

com a intenção de rotatividade, a partir das correlações de *Pearson*, sendo a de maior intensidade observada com a política de envolvimento. Nesse sentido, quando avaliada, de fato, a relação de predição entre os construtos, a partir de um modelo de regressão linear múltipla, foi constatado que, dentre as políticas avaliadas, a única que apresentou relação significativa de predição com a intenção de rotatividade também foi a política de envolvimento. Dessa forma, quanto mais os servidores percebem a política de envolvimento, menor tende a ser sua intenção de rotatividade.

Já no que se refere ao último objetivo específico traçado neste estudo, foram realizadas recomendações ao IFPA para o fortalecimento de sua GP, com base principalmente no referencial de governança de pessoas proposto pelo TCU, destacando-se a importância do Instituto fortalecer suas políticas e práticas de GP, em especial aquelas em que obteve menor desempenho dos levantamentos do TCU e foram menos percebidas na pesquisa de campo, assim como promover maiores investimentos em políticas de envolvimento no contexto dos servidores TAE de Belém, considerando o relacionamento negativo do construto com a intenção de rotatividade.

No que diz respeito às limitações do estudo, verifica-se que o público investigado foi composto somente por servidores TAE 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 diz respeito à percepção dos servidores. Ademais, a escolha pelo uso exclusivo da técnica quantitativa, a partir da aplicação de questionários, confere uma menor profundidade às análises, eis que não permite conhecer aspectos mais densos do contexto investigado. Ressalta-se, também, a utilização de um recorte transversal, que possibilita tão somente uma visualização estática do fenômeno no escopo da amostra investigada.

Dessa forma, sugere-se a ampliação do estudo para servidores de outros *campi*, incluindo os docentes. Ademais, recomenda-se a realização de estudos que incorporem análises qualitativas, com o intuito de aprofundar e melhor compreender a relação das variáveis em comento, enriquecendo o conhecimento sobre um tema que possui uma forte natureza subjetiva. Ainda, sugerem-se a realização de estudos longitudinais, com a utilização de técnicas estatísticas mais avançadas, a fim de permitir inferências mais detalhadas e profundas, além de estudos comparativos com outras organizações congêneres, também contribuindo para melhor compreensão do tema.

Em relação à proposição de uma agenda de pesquisa, considerando os resultados obtidos com o modelo adotado neste estudo, sugere-se a utilização de outros instrumentos e modelos, que possam ser mais adequados ao contexto das organizações públicas, em especial das

instituições federais de ensino, a fim de se realizar análises mais específicas. No que se refere às políticas e práticas de GP, sugere-se a realização de estudos que explorem o relacionamento dessas variáveis com outros construtos ligados ao comportamento organizacional e ao desempenho. Nesse sentido, investigações envolvendo tais políticas e a intenção de rotatividade podem ser complementadas com variáveis de mediação, a fim de melhor compreender como se dá a relação entre as dimensões. Análises envolvendo dados sociodemográficos e funcionais, seus relacionamentos com os construtos e a comparação de diferenças entre grupos também são importantes para maior entendimento do tema. Por fim, em todas as propostas, considerando especialmente o contexto de Programas de Mestrado Profissional, sugere-se que os estudos busquem ao máximo compreender a realidade das organizações e realizar entregas claras e úteis aos gestores, de modo que possam ser eficazes na tomada de decisões.

Por último, reforça-se que, apesar das limitações e dificuldades encontradas, esta pesquisa alcançou os objetivos inicialmente propostos, realizando contribuições tanto no âmbito acadêmico, quanto no organizacional. Verifica-se a relevância de uma atuação forte e comprometida, por parte da administração das organizações públicas, em relação à gestão de pessoas. Ações assertivas nesse contexto impactam direta e positivamente em diversos resultados organizacionais, o que no âmbito do serviço público, traduz-se, em última e principal instância, na prestação de serviços de qualidade e efetivos no atendimento das demandas sociais, seu dever legal e moral.



## REFERÊNCIAS

- 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**, 60, 451-474, 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun., 1998.
- 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, 2017.
- ALDAMOUE, F. M. A.; YAZAM, M.; AHMID, K. B. The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 2, n. 1, p. 75-88, 2012.
- 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, 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, 2003.
- ALMEIDA, F. E. A. Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e promoção do desenvolvimento organizacional: um estudo comparativo com instituições de ensino superior no estado da Bahia. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 7., 2016, São Paulo, SP. **Encontro...**São Paulo, SP, 2016.
- ANDRADE, S. M. **Qualidade de vida no trabalho**: proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos. 2016. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.
- ARMOND, L. P.; COELHO JÚNIOR; F. A.; CÔRTEZ, F. G. Remuneração por desempenho e produtividade no setor público: uma revisão bibliométrica da produção internacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe, BA. **Encontro...**Costa do Sauípe, BA, 2016.
- 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.

BAPTISTA, A. L. X.; SANABIO, M. T. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federais de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 182-205, set., 2014.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 215-232, maio/ago., 2011.

BERGUE, S. T. Especialização em gestão de pessoas no serviço público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 31-47.

\_\_\_\_\_. Gestão da remuneração em organizações públicas: limites e possibilidades para a assimilação de modelos do setor privado. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal, RN. **Encontro...** Natal, RN, 2007.

BERTUCCI, G. Unlocking the human potential for public sector performance. **Public Personnel Management**, p. 175, out., 2006.

BEZERRA, M. E. A.; DEMO, G.; FOGAÇA, N. O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas na construção da identidade organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO SEMEAD, 19., 2016, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo, 2016.

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, DF, 2012.

BORGES, L. O. et al. Questionário de condições de trabalho: reelaboração e estruturas fatoriais em grupos ocupacionais. **Aval. psicol.**, Itatiba, v. 12, n. 2, p. 213-225, ago., 2013.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, out., 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, mar., 2001.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF, 2005.

\_\_\_\_\_. **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. Brasília, DF, 2006.

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, DF: 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, 2, p. 259, jun., 2014.

CAMPBELL, J. W.; IM, T. PSM and turnover intention in public organizations: does change-oriented organizational citizenship behavior play a role? **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, 4, p- 323-346, 2016.

CANÇADO, V. L.; MORAES, L. F. R.; SILVA, E. M. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da Empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 11-37, jul./set., 2006.

CARDOSO, L. R. Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas. **RBGN**, São Paulo, v. 8, n. 21, p. 13-23, maio/ago., 2006.

CARVALHO, I. M. V. et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CASCIO, W. F. Strategic HRM: too important for an insular approach. **Human Resource Management**, v. 54, n. 3, p. 423-426, maio/jun., 2015.

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.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; ARAUJO, F. F.; ABREU, A. L. Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **RBGN**, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 289-306, abr./jun., 2017.

CESAR, C. E. F. S.; BRUNO-FARIA, M. F. Causas da evasão em cursos de capacitação de técnicos em instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 287-309, jan., 2013.

CHAN, C. C. A.; CHEW, J. Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. **International Journal of Manpower**, v. 29, n. 6, p. 503-522, 2008.

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, 1, p- 4-23, 2012.

COELHO JÚNIOR, F. A.; MOURÃO, L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Desempenho no trabalho: de onde viemos e para onde vamos? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe, BA. **Encontro...**Costa do Sauípe, BA, 2016.

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

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 gestão de pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015, Salvador, BA. **Encontro...** Salvador, BA, 2015.

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. p. 240-255.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGACA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 89-117, abr., 2017.

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.

DENHARDT, R. B. Ênfase em política pública e a nova administração pública. In: \_\_\_\_\_. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Cap. 6.

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.

ERTAS, N. Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal servisse. **Public Personnel Management**, 44, 3, p. 401, sep., 2015.

FARIA, R. M. O.; LEITE, I. C. G.; SILVA, G. A. O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 27, 3, p- 541-559, 2017.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 25, n. 3, pp. 319-327, jul./set., 2009.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em contexto**, ano 1, n. 2, p. 47-67, dez., 2005.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

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

FONSECA, D. R et al. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, nov./dez., 2013.

FREITAS, A. D. G. et al. Intenção de rotatividade: um enfoque a partir das políticas de recursos humanos e da percepção de oportunidades de aprendizagem nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015, Belo Horizonte, MG. **Encontro...** Belo Horizonte, MG, 2015.

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

GIAUQUE, D.; ANDERFUHREN-BIGET, S.; VARONE, F. HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. **Public Personnel Management**, v. 42, 2, p.123, jun., 2013.

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. p. 285-315.

GOVERNANÇA Pública – Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública – ciclo 2017. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacao/levantamento-2017/>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HORTA, P.; DEMO, G. ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, art. 4, p. 566-585, jul./ago., 2012.

IFPA. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2018**. Belém, PA, 2014.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2018 - Revisado**. Belém, PA, 2017a.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico Anual**: exercício 2018. Belém, PA, 2018a.

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

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão**: exercício 2016. Belém/PA, 2017b.

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

IFPA é nota 4 no Conceito Institucional avaliado pelo MEC. Disponível em: <<http://ifpa.edu.br/ultimas-noticias/803-ifpa-e-nota-4-no-conceito-institucional-avaliado-pelo-mec>>. Acesso em: 12 jul. 2018

INGRAHAM, P. W.; RUBAII-BARRETT, N. Human resource management as a core dimension of public administration. **Foundations of Public Administration Series, Public Administration Review**, 2007.

JANJUA, B. H.; GULZAR, A. The Impact of human resource practices on employee commitment and employee retention in telecom sector of Pakistan: exploring the mediating role of employee loyalty. **Journal of Business and Management**, v. 16, 1, p- 76-81, feb., 2014.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015.

JOARDER, M. H. R.; SHARIF, M. Y. The Role of HRM practices in predicting faculty turnover intention: empirical evidence from private universities in Bangladesh. **The South East Asian Journal of Management**, v. 5, n. 2, p-159-178, oct., 2011.

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, 2013.

KIM, J. What increases public employees' turnover intention? **Public Personnel Management**, v. 44, n. 4, p-496, dec., 2015.

KIM, S. Y.; FERNANDEZ, S. Employee empowerment and turnover intention in the U.S. federal bureaucracy. **American Review of Public Administration**, v. 47, 1, p- 4-22, 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, 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, 2, p- 176-187, mar./apr. 2014.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, mar., 2008.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, ago., 2001.

LAI, Y.; SARIDAKIS, G.; JOHNSTONE, S. Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. **International Small Business Journal**, v. 35, 4, p. 470-494, abr., 2016.

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

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: o caso PETROBRAS. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 91-122, out./dez., 2013.

LIMA, M. C. S.; ROWE, D. E. O.; MOURÃO, L. Avaliação do Impacto da Capacitação no Trabalho dos Servidores de uma Universidade Pública Federal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 41., 2017, São Paulo, SP. **Encontro...** São Paulo, SP, 2017.

MAGALHÃES, E. M. et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 55-86, jan./fev. 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MENESES, P. P. M. et al. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v.15, n. 4, p. 110-134, 2014.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. especial, p. 87-96, 2007.

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.

MOURÃO, L.; MARINS, J. Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Brasília, 9, 2, p. 72-85, jul./dez., 2009.

MYERS, R. H. **Classical and modern regression with applications**. Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1990.

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, 1, p- 1-20, 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.

OLIVEIRA, M. J. L. et al. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n.5, p. 72-101, set./out., 2014.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, art. 9, jan./jul., 2005.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

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, DF: ENAP, 2015. p. 23-52.

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, 2013.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, dez., 2010.

PDI 2019-2023. Disponível em: <<http://ifpa.edu.br/2013-10-27-00-11-6>>. Acesso em: 12 jul. 2018.



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.

PESTANA, R. C.; FERREIRA, M. Os desafios da gestão do desempenho (GD) em organizações públicas na percepção de avaliadores e avaliados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016, Costa do Sauípe, BA. **Encontro...** Costa do Sauípe, BA, 2016.

POLLITT, C. The new public management: an overview of its current status. **Administratie Si Management Public**, p. 110-115, 8/2007.

PORTAL da Transparência do Governo Federal. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

QUEIJA, C. C. S.; SILVA, A. V. Análise bibliométrica dos estudos sobre rotatividade de pessoal. **Perspectivas em Psicologia**, v. 18, n. 1, p- 156-174, jan./jun., 2014.

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.

SÁ, P. H. S.; DEMO, G. Bem-estar no trabalho na FIAT: o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, [S.l.], v. 4, n. 3, p. p.3581-3604, nov., 2014.

SANTOS, J. R. V. S.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. **R. Adm.**, São Paulo, v. 46, n. 3, p-305-318, jul./ago./set., 2011.

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. p. 11-28.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas na administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr., 2009.

SHIM, D. C.; PARK, H. H.; EOM, T. H. Street-level bureaucrats' turnover intention: does public service motivation matter? **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, 3, p- 563-582, 2017.

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, 2014.

SINGH, A. K. Impact of the HRM practices and organisation culture on managerial effectiveness in public sector organisations in India. **Agric. Econ. CZECH**, 56, p. 379-386, 2010.

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. p. 316-348.

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

SOUZA, V. L. et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília, DF, 2014. (Versão 2).

\_\_\_\_\_. **Relatório de Levantamento: 1º Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas: Ciclo 2013**. Brasília, DF, 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Levantamento: 2º Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas: Ciclo 2016**. Brasília, DF, 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Levantamento: Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública: Ciclo 2017**. Brasília, DF, 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Individual da Autoavaliação – Instituto Federal do Pará: Levantamento de Governança e Gestão Públicas – 2017**. Brasília, DF, 2018.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C. et al. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE**, Joaçaba, p- 185-208, Ed. Especial, 2017.

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, DF: ENAP, 2014. p. 11-37.

TONET, H. et al. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p-169-183, jan./jun., 2015.

VIDAL, J. P. Modelos innovadores de administración y gestión pública: hacia la emergencia de nuevos paradigmas. **Gestión y Análisis de Políticas Públicas**, n. 16, jul./dez., 2016.

WATTY-BENJAMIN, W.; UDECHUKWU, I. The relationship between HRM practices and turnover intentions: a study of government and employee organizational citizenship behavior in the Virgin Islands. **Public Personnel Management**, v. 43, 1, p. 58, mar., 2014.

WOOD JÚNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, jun., 2011.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 177-193, 2010.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A- Convite e Informações para Participação em Pesquisa Acadêmica



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

### **Convite e Informações para Participação em Pesquisa Acadêmica**

Convidamos o(a) sr.(a) para participar de pesquisa acadêmica conduzida pela pesquisadora Maria Helena Tavares da Silva Guerra, discente do Mestrado Profissional em Gestão Pública, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, da Universidade Federal do Pará, sob a orientação da Professora Doutora Marina Yassuko Toma, que abordará a percepção das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e a Intenção de Rotatividade dos servidores públicos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA).

É importante destacar que o(a) sr.(a) só estará apto(a) a participar da pesquisa se for Servidor(a) Técnico-Administrativo em Educação do IFPA.

O estudo conta com o apoio do IFPA, todavia, trata-se de uma pesquisa de âmbito acadêmico e não da organização. Dessa forma, os resultados serão analisados fora da organização e esta não terá acesso às informações individuais que o(a) sr.(a) nos fornecer.

Sua contribuição ao responder o presente questionário é de extrema valia à realização deste trabalho. Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que o(a) sr.(a) pensa. O tempo médio estimado para responder às questões é de 10 minutos.

Ressaltamos, ainda, que as questões demográfico-funcionais ao fim do questionário buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Além disso, os dados coletados são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. As informações serão codificadas e as identidades dos entrevistados permanecerão ANÔNIMAS, garantindo-se o sigilo.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de maneira que o(a) sr.(a) fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente.

Por fim, em caso de dúvidas e/ou sugestões, entre em contato por meio do *e-mail*: [pesquisapraticasrheir@gmail.com](mailto:pesquisapraticasrheir@gmail.com).

Desde já, agradecemos sua colaboração!

Atenciosamente,

Maria Helena Tavares da Silva Guerra  
Discente do Mestrado Profissional em Gestão Pública (NAEA/UFPA)

Prof. Dra. Marina Yassuko Toma (NAEA/UFPA)

Termo de Consentimento

(        ) Confirmo que li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e que voluntariamente concordo em participar.

### Parte I: ESCALA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS – EPPRH

O (a) sr. (a) deve avaliar cada uma das afirmativas seguintes, de acordo com a escala abaixo, indicando o quanto o (a) sr. (a) concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo o número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às Políticas e Práticas de Recursos Humanos do IFPA.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa / Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

1- O IFPA se preocupa com meu bem-estar.	
2- O IFPA me trata com respeito e atenção.	
3- O IFPA procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
4- O IFPA estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	
5- O IFPA reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
6- No IFPA, os servidores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	
7- No IFPA, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus servidores.	
8- No IFPA, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	
9- No IFPA, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	
10- O IFPA me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.).	
11- Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
12- O IFPA estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
13- O IFPA preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	
14- O IFPA me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	
15- No IFPA, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
16- O IFPA preocupa-se com a segurança de seus servidores, controlando o acesso de pessoas estranhas na organização.	
17- As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
18- O IFPA realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
19- No IFPA, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de remuneração.	
20- No IFPA, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos servidores.	

21- No IFPA, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os servidores.	
22- No IFPA, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os servidores.	
23- O IFPA me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
24- No IFPA, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções gratificadas, adicionais/prêmios/gratificações, etc.).	
25- Na definição de seu sistema de recompensas, o IFPA considera as expectativas e sugestões de seus servidores.	
26- No IFPA, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	

### Parte II: ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE – EIR

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus em relação ao IFPA. Para responder, o (a) sr.(a) utilizará a escala abaixo.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

27- Penso em sair do IFPA.	
28- Planejo sair do IFPA.	
29- Tenho vontade de sair do IFPA.	

### Parte III: DADOS COMPLEMENTARES (Perfil dos Respondentes)\*

*\*Tais questões buscam apenas caracterizar o público desta pesquisa. Sua identidade permanecerá ANÔNIMA. Todos os dados são confidenciais e serão utilizados somente para fins acadêmicos.*

**Idade:** \_\_\_\_\_ **Gênero:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Cargo Efetivo:** \_\_\_\_\_

**Escolaridade (completa):**

- ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio  
 ( ) Ensino Superior ( ) Especialização / MBA  
 ( ) Mestrado ( ) Doutorado

**Tempo de Trabalho no IFPA (em anos e meses):** \_\_\_\_\_

**Em que setor/unidade o(a) sr.(a) trabalha?** \_\_\_\_\_

**Exerce cargo de direção (CD) ou função gratificada (FG)?**

- ( ) SIM ( ) NÃO

*Muito obrigada pela sua participação!*

## **ANEXOS**



## ANEXO A – Solicitação de Autorização para Realização de Pesquisa Científica



Universidade Federal do Pará  
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública



Belém (PA), 11 de setembro de 2017.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Sr. Michael André Gonçalves de Souza  
Diretor de Gestão de Pessoas

**Assunto:** Autorização para Realização de Pesquisa Científica.

Prezado Diretor,

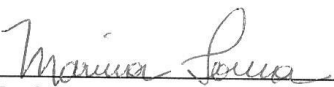
Com os meus cumprimentos, informo que a discente **MARIA HELENA TAVARES DA SILVA GUERRA** desenvolve no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão Pública, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA/UFPA), a pesquisa intitulada: *“Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Intenção de Rotatividade em uma Organização Pública”*, sob orientação acadêmica desta signatária.

O estudo objetiva analisar a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas na intenção de rotatividade de servidores públicos, recomendando ações prioritárias para o aprimoramento da gestão.

A metodologia da pesquisa prevê a aplicação dos seguintes questionários: Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPRRH) e Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), constantes da obra *“Novas Medidas do Comportamento Organizacional – Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão”*, (Editora Artmed, 2014), organizada pela Prof. Dra. Mirlene Siqueira, a serem adaptados à realidade organizacional.

Dessa forma, **consulto Vossa Senhoria acerca da possibilidade de autorização para realização da presente pesquisa com os Servidores Técnico-Administrativos em Educação desse Instituto Federal**, esclarecendo que os dados da pesquisa serão confidenciais e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Desde já, agradeço pela atenção e coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos.

  
Prof. Dra. Marina Yassuko Toma  
PPGGP/NAEA/UFPA

Av. Perimetral, Nº 1 – Guamá, CEP: 66075-750, Belém – PA  
Fone: (91) 3201-8775 - <http://www.ppggp.ufpa.br/> - E-mail: [ppggpd@ufpa.br](mailto:ppggpd@ufpa.br)

Protocolo REITORIA/TFPA	
Data:	04/10/17
Hora:	09:30
Ass.:	Maureen Gous

## ANEXO B - Autorização para a Realização da Pesquisa



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ  
 COMITÊ GESTOR DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO



## PARECER 04/2018-CGSI

**Processo:** 23051.027559/2017-33

**Folha:** 40

**Data:** 19/03/2018

**Referência:** Autorização para realizar pesquisa

O Presidente do Comitê Gestor de Segurança da Informação (CGSI) do IFPA, no uso de suas atribuições legais, que lhe confere a Portaria nº 1873/2015-IFPA-GAB., resolve aprovar *Ad referendum* a autorização para que a professora MARIA HELENA TAVARES DA SILVA GUERRA, estudante de mestrado da UFPA, possa realizar pesquisa com os servidores Técnicos Administrativos do IFPA, através de aplicação de questionário de forma presencial no âmbito do Campus Belém e da Reitoria sobre assunto relativo à gestão de pessoas, conforme processo nº 23051.027559/2017-33.

Belém, 19 de março de 2018.

  
 Raimundo Nonato Sanches de Souza  
 Pró-Reitor de Desenvolvimento  
 Institucional do IFPA  
 Portaria nº 536/2015-GAB



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ  
 COMITÊ GESTOR DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO



### DESPACHO

Processo nº 23051.027559/2017-33

Data: 19/03/2018

Folha: 41

Rubrica:

**Ao Diretor de Gestão de Pessoas**  
**Michael André Gonçalves de Souza**

**Referência:** Autorização de Pesquisa

Prezado Diretor,

Devolvemos o processo em epígrafe, informando que o CGSI aprovou Ad referendum a autorização para a realização da pesquisa da professora Maria Helena Tavares da Silva Guerra, conforme parecer constante da fl. 40 do processo em epígrafe.

Solicitamos que a pesquisadora informe à DGP o período da realização da pesquisa *in loco*.

Atenciosamente,

**Raimundo Nonato Sanches de Souza**  
 Pró-Reitor de Desenvolvimento  
 Institucional do IFPA  
 Portaria nº 536/2015-GAB

A SECAM/DGP,  
 Para comunicar por email  
 e telefone a interessada  
 em 22/03/2018

Edmundo de Almeida  
 Diretor de Desenvolvimento  
 Institucional do IFPA