



A ROTATIVIDADE DOCENTE EM DUAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DE PARAUPEBAS-PA

229

Luévenny de Paula Benício Oliveira, e-mail: luevenny13@gmail.com; Misael Melo dos Santos, e-mail: misaelmello25@gmail.com; Jefferson Modesto de Oliveira, e-mail: tjmodesto@gmail.com; Daniela Castro dos Reis (orientadora), e-mail: danireispara@ufra.edu.br

Universidade Federal Rural da Amazônia / Campus Universitário de Parauapebas / Curso de Graduação em Administração

Resumo: o objetivo deste estudo foi investigar os principais fatores que podem levar a rotatividade dos docentes em duas Instituições de Ensino Superior (IES), localizadas no município de Parauapebas, sudeste do estado do Pará. Nesse contexto, a pesquisa contou com a participação de 15 docentes dos campi do Instituto Federal do Pará (IFPA) e 15 da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Ademais, apresenta os fatores que podem estar relacionados a essa rotatividade, assim como a influência das variáveis relacionadas à cidade e ao ambiente de trabalho. Consoante a isso, fornece informações que permitem uma adequada revisão nos processos de gestão de pessoas das Instituições, de modo a colaborar com o desenvolvimento de estratégias voltadas ao enfrentamento à rotatividade, bem como à valorização e retenção desses talentos.

Palavras-chave: gestão de pessoas, rotatividade, retenção de talentos.



1. Introdução

Em contexto de competição organizacional, a rotatividade de pessoas, também denominado efeito *turnover*, tem sido motivo de grande preocupação para as organizações em geral. Nesse ensejo, cabe ressaltar que podem ser diversos os efeitos da rotatividade em uma organização. Consoante a isso, o conhecimento de suas causas e reflexos aliados ao uso de estratégias que administram à valorização de talentos e a retenção desses profissionais podem gerar as organizações capacidades de trazer, potencializar e manter pessoas habilidosas e comprometidas com os objetivos da organização.

230

Diante disso, a pesquisa visou responder o seguinte questionamento: quais os principais fatores de maior influência que contribuem para a rotatividade dos docentes do IFPA (Instituto Federal do Pará) e UFRA (Universidade Federal Rural da Amazônia), dos campi de Parauapebas-PA? Destaca-se que a compreensão desses fatores se faz necessária uma vez que possibilita a identificação do fenômeno de rotatividade entre os profissionais dessas IES (Instituições de Ensino Superior). Assim, o objetivo deste estudo foi investigar os principais fatores que podem levar a rotatividade dos docentes nessas duas Instituições. Além disso, contribui para a tomada de decisão da gestão superior das referidas instituições, em especial à gestão de pessoas, como a redução de despesas com a realização de concursos públicos para efetivar novas contratações, além de promover políticas de valorização e retenção de talentos.

2. A gestão de pessoas no setor público

Com o desenvolvimento do conceito de Gestão de Pessoas (GP) nas últimas décadas, as organizações, de setores públicos e privados, têm ampliado a sua visão e desempenho, buscando novos meios de administrar os recursos humanos com o objetivo de alcançar melhores resultados para o desenvolvimento da organização. Na visão de Chiavenato (2010), as finalidades da gestão de pessoas só serão conquistadas se as pessoas forem tratadas como elementos básicos para a eficácia.

Para obtenção do sucesso da organização, principalmente quando esta for pública, é de suma importância que o planejamento estratégico da GP seja parte complementar do planejamento estratégico da organização, uma vez que atuam como sistemas comunicantes entre si e são tratados não mais como partes, mas sim como totalidades que geram eficácia no alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, Oliveira e



Medeiros (2016) afirmam que a GP nas organizações não deve ser realizada apenas pela unidade da estrutura responsável pela sua execução, pelo fato de as pessoas estarem distribuídas em toda a organização. Ela é uma atividade que pode e necessita ser realizada por todos os que administram e até pelos demais integrantes da organização.

Os autores Bergue e Terabe (2011) afirmam que a gestão estratégica de pessoas na administração pública, contrapõe-se ao cotidiano das organizações, já que as instituições públicas têm a noção de que o gerenciamento de pessoas é compromisso de todos os gestores do órgão ou entidade. Nessa perspectiva, pensar estrategicamente sobre GP implica desprender a crença de que os temas relacionados à pessoal são problemas apenas da área de Recurso Humanos (RH).

231

3. Gestão de pessoas: conceitos e elementos que contribuem para a retenção de talentos

Segundo Siqueira e Alves (2016), o processo de gestão de pessoas nas organizações é complexo e depende de vários aspectos organizacionais, como cultura organizacional, crença adotada, clima organizacional, contexto ambiental em que está inserido, tipo de negócio, tecnologia utilizada, entre outros. Daí a importância de compreender tais aspectos, pois servirá de base para o entendimento do capital humano e respectivamente, para o seu gerenciamento.

É importante salientar que o capital humano possui sentimentos, vontades e perspectivas, e para suprir suas necessidades e alcançar suas expectativas, envolve-se, anseia e tenta o desenvolvimento naquilo que realiza. Desse modo, é notória a influência de tais aspectos para a organização, demonstrando a relevância de haver clareza sobre a cultura organizacional vigente na empresa, pois auxiliará na administração e retenção dos talentos, que indiscutivelmente é um componente essencial para o sucesso das organizações. A Cultura Organizacional é um suporte para aprender a aprender (THÉVENET, 1991 apud HANASHIRO, TEIXEIRA e ZACCARELLI, 2008).

Ademais, é imprescindível que os gestores busquem entender o Clima Organizacional da empresa, já que está diretamente relacionado com o grau de satisfação e colaboração dos funcionários (GUIOTTI, 2014). Uma vez que é elevada a motivação entre os colaboradores, existe uma melhora de resultados, as quais se traduzem em relações de satisfação, interesse, cooperação e permanência. É válido destacar que a



cultura organizacional influencia no comportamento dos indivíduos que compõem a organização e estes exercem influência nela.

Nesse contexto, é perceptível o desafio das organizações públicas, principalmente instituições de Ensino Superior, em manter uma força de trabalho eficiente, satisfeita e motivada, ademais em garantir os recursos necessários para investir em seu Capital humano de maneira constante.

3.1 Rotatividade e retenção de talentos

O termo rotatividade ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre a organização e seu ambiente (CHIAVENATO, 2015). Em outras palavras, o processo de rotatividade refere-se ao fluxo de desligamentos e admissões que ocorrem nas organizações. Segundo Balieiro e Costa (2017), a rotatividade de pessoal é um procedimento constante nas empresas, sejam elas públicas ou privadas, e o seu estudo tem despertado interesse dos gestores por conta da preocupação com os custos dela decorrentes e com a perda de profissionais altamente qualificados.

Para Robbins (2010), quando há saídas de funcionários e entrada de outros para substituição, isto é, rotatividade de pessoal, tende a ser prejudicial às organizações, pois pode afetar colaboradores de alto desempenho organizacional, cujo comprometimento, envolvimento e motivação estão diretamente inter-relacionados à produtividade e ao alcance de resultados. Já Chiavenato (2015), defende a ideia de que o *turnover* também pode trazer benefícios para a organização, uma vez que terá inclusão de novos talentos, mas que, ao mesmo tempo, perde talentos preparados para outras organizações.

No serviço público, os processos de rotatividade ocorrem de maneira diferente das instituições privadas devido à burocracia e legislações e, portanto, pode ocasionar custos ainda maiores. De acordo com Siqueira e Alves (2016), a rotatividade no setor público pode ocorrer de duas maneiras: por pedido (voluntário) ou por interesse da Administração (involuntário), podendo este último ser por intermédio de vacância, remoção ou redistribuição. E os autores elucidam ainda que quando o pedido é de iniciativa do servidor é preciso uma autorização da Administração superior.

Nesse contexto, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores Públicos Cíveis da União (RJU), das autarquias e das fundações públicas federais, em sua publicação consolidada, estabelece as formas de



vacância do cargo público. Nesse sentido, cabe salientar que a vacância é o fato administrativo-funcional que indica que determinado cargo público não está provido, ou em outras palavras está sem titular (DI PIETRO, 2009).

A vacância pode ser gerada por meio de diversos fatores como: Exoneração, Demissão, Promoção, Readaptação, Aposentadoria, Posse em outro cargo não passível de acumulação e o Falecimento. No art. 33 da Lei. 8.112/90 é possível identificar as formas de vacância para os servidores públicos federais:

Art. 33. A vacância do cargo público decorrerá de: I – exoneração; II – demissão; III – promoção; IV – (Revogado pela Lei nº 9.527/97); V – (Revogado pela Lei nº 9.527/97); VI – readaptação; VII – aposentadoria VIII – posse em outro cargo inacumulável; IX – falecimento (BRASIL, 1990).

Nesse contexto, cabe salientar que toda organização, seja ela pública ou privada, é composta por pessoas e dependente destas para atingir suas finalidades e objetivos. Sendo assim, toda pessoa é única no contexto organizacional, uma vez que cada indivíduo apresenta um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que foram adquiridos no decorrer dos anos, e tais atributos podem conduzir à geração de valor para organização em geral.

Conforme Avaristo e Ubeda (2017), o serviço público é visado por aspectos como a estabilidade, destarte, a captação de talentos tende a ter uma incomplexidade, em contrapartida, a retenção desses profissionais não ocorre da mesma forma. Os autores esclarecem ainda que, na maioria dos casos, servidores mais preparados estão continuamente buscando maneiras de melhorar e, na medida em que aprimoram suas qualificações e habilidades, buscam novos concursos, aspirando seu desenvolvimento profissional. Desse modo, tendem a optar por formas de deslocamento e saída das instituições.

Destarte, ao analisar a rotatividade de pessoal nas universidades, Pereira (2018) destaca que os órgãos públicos enfrentam dificuldades em relação à gestão de pessoas, as quais surgem desde as especificidades dos processos de admissão até a capacidade de retenção de talentos. Dessa maneira, com planejamento e organização, ao admitir as pessoas certas e arranjá-las nas posições certas, os gestores poderão evitar deslocamentos



e saídas desses servidores, gerando assim, motivação, além de fortalecer o processo de seleção e retenção de talento intelectual da organização.

4. Das instituições federais de ensino

A pesquisa foi realizada em duas Instituições de Ensino Superior: na Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA e no Instituto Federal do Pará – IFPA, localizadas na cidade de Parauapebas, região sudeste do Estado do Pará.

4.1 Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)

A UFRA é a mais antiga instituição de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica na área de ciências agrárias da região e tem como tema de grande preocupação a preservação da região amazônica, assim como sua exploração racional. Sediada em Belém- PA, a universidade é constituída de cinco campi fora de sede - em Paragominas, Capitão Poço, Capanema, Tomé-açú e Parauapebas (UFRA, 2016).

Atualmente, a universidade do Campus de Parauapebas, oferta cinco cursos de graduação. São eles: Administração, Agronomia, Engenharia Florestal, Engenharia de Produção e Zootecnia. Com mão-de-obra qualificada, a UFRA Parauapebas conta com o apoio de 61 Docentes Efetivos.

4.2 Instituto Federal do Pará (IFPA)

O IFPA está presente em Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Belém (sede), Bragança, Breves, Cametá, Castanhal, Itaituba, Conceição de Araguaia, Marabá Industrial, Rural Marabá, Óbidos, Paragominas, Parauapebas, Santarém, Tucuruí e Vigia. O IFPA é Centro Federal de Educação Tecnológica com a finalidade de atuar nos níveis e modalidades da educação profissional, ou seja, o básico, o técnico e o tecnológico equivalente à educação superior (IFPA, 2019)

O instituto oferece diversos cursos presenciais e à distância, dentre eles: Ciências Biológicas (Lic.), Educação do Campo (Lic.), Tecnologia e análise de desenvolvimento de sistemas, Engenharia de controle e automação, Engenharia de materiais, Física (Lic.), Geografia (Lic.), Licenciatura em Letras, Matemática (Lic.), Química (Lic.), Pedagogia (Lic.), Tecnologia em gestão de Saúde, Tecnologia em gestão hospitalar, Tecnologia em gestão pública, Tecnologia em saneamento ambiental, Tecnologia em sistemas de telecomunicações, além de vários outros cursos técnicos que podem ou não ser integrados



ao Ensino Médio. Atualmente, em Parauapebas, localizada no sudeste do Pará, o IFPA conta com um quadro funcional de 38 docentes.

5. Dos procedimentos metodológicos

A Pesquisa adotou uma abordagem quantitativa com análise estatística dos dados e um estudo das questões sobre rotatividade, assim como a interpretação dos fenômenos observados e da percepção dos servidores participantes. Possui um caráter exploratório e descritivo. Para coleta de dados, elaborou-se um questionário com questões objetivas agrupadas por tópicos de levantamento, estruturados na Escala de Likert com o intuito de identificar os possíveis fatores relacionados à rotatividade. E na apreciação, foi possível mensurar os dados por meio de uma estatística descritiva com dados absolutos e inferenciais, sendo apresentados por meio de tabelas. Na aplicação dos questionários, contou com a participação de 30 docentes das instituições, sendo 15 docentes da UFRA e 15 docentes do IFPA. Os dados foram levantados por intermédio do banco dados das instituições e houve a aplicação dos questionários *in loco* com os docentes.

O questionário foi elaborado com questões objetivas estruturados por Escala de Likert com enunciados positivos (concordo e concordo totalmente), negativos (discordo e discordo totalmente) e neutro (não concordo e nem discordo) com os quais devem concordar/discordar (COOPER e SCHINDLER, 2016). Estava dividido em duas partes: a primeira continha os dados sociodemográficos como: idade, sexo, profissão, escolaridade, função, tempo de trabalho, estado civil; e na segunda parte continha questões sobre os principais motivos que podem influenciar na rotatividade.

6. Resultados e Discussões

6.1 Caracterização sociodemográfica

Neste estudo o perfil dos participantes foi analisado a partir das características sociodemográficas representadas por idade, sexo, escolaridade, estado civil, naturalidade e período de trabalho na organização. Os dados podem ser analisados na tabela 1.



Tabela 1 - Demonstrativos da caracterização sociodemográfica

Características sociodemográficas	IFPA [®]		UFRA	
	f	%	f	%
Idade				
27 < 32	6	20,00%	7	23,33%
33 < 47	9	30,00%	8	26,67%
Sexo				
Feminino	6	20,00%	6	20,00%
Masculino	9	30,00%	9	30,00%
Escolaridade				
Especialização Completa	1	3,33%		
Especialização Incompleta	1	3,33%		
Mestrado Completo	8	26,66%	2	6,66%
Mestrado Incompleto	1	3,33%		
Doutorado Completo	1	3,33%	7	23,33%
Doutorado Incompleto	2	6,66%	5	16,67%
Vazio	1	3,33%		
Outro			1	3,33%
Estado civil				
Casado	7	23,33%	9	30,00%
Separado	2	6,66%		
União estável	2	6,66%	2	6,66%
Solteiro	4	13,33%	4	13,33%
Natural de Parauapebas-PA				
Não	15	50,00%	15	50,00%
Período de trabalho na organização				
Menos de 1 ano	5	16,67%	1	3,33%
De 1-3 anos	9	30,00%	7	23,33%
De 4-6 anos			6	20,00%
Mais de 7 anos	1	3,33%	1	3,33%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

A tabela 1 aponta que 60 % da amostra total dos participantes da pesquisa tem predominância masculina. Em relação ao nível de escolaridade, no IFPA, 26,66% possui Mestrado Completo, já na UFRA a predominância está no Doutorado Completo com o percentual de 23,33% da amostra. Quanto ao tempo de atuação na organização 53,33%



possuem de 1 a 3 anos com média de 38,96 meses, o que equivale a, aproximadamente, 3 anos e três meses. Possui mediana de 37,5 meses, equivalente, aproximadamente 3 anos e dois meses, e tem o desvio padrão de, aproximadamente, 26,95. É importante destacar que 100% da amostra afirma que não são naturais de Parauapebas-PA.

6.2 Dos principais fatores relacionados à rotatividade

A rotatividade pode estar relacionada sob diversos fatores. Nesse sentido, a apresentação dos dados abaixo visa evidenciar os principais fatores identificados e que podem incorrer no desligamento do servidor nas Instituições pesquisadas. Para os docentes do IFPA e da UFRA estão:

237

Tabela 2- Demonstrativo sobre o excesso de trabalho como influência sobre a rotatividade

Categorias	IFPA		UFRA		Total
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	
Concordo	1	3,33	6	20,00	7
Concordo Totalmente	3	10,00	3	10,00	6
Discordo	5	16,67	3	10,00	8
Discordo Totalmente	4	6,67	1	3,33	5
Não Concordo / Nem Discordo	2	13,33	2	6,67	4

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Na tabela 2, ao avaliar os principais resultados, pode-se observar que 20,00% dos entrevistados da UFRA concordam que o excesso de trabalho provoca o desejo de sair da instituição, em oposto a isso no IFPA o maior percentual no total de 16,67% discorda afirmativa, resultando em uma divergência de percepção por parte dos entrevistados.

Essa divergência pode ser explicada por inúmeros fatores que podem ir de excessos de funções além do cargo de docente ou até mesmo sobrecargas de horas aula em sala. Motivos esses que precisam ser estudados, analisados e identificados para que se possa entender o que levam a divergência de resultados entre as instituições.

De acordo com Chang, Wang e Huang (2013 apud ALMEIDA e PEREIRA, 2017), é importante que não priorizem somente nos aspectos técnicos do ambiente de trabalho, uma vez que as relações sociais e fatores externos à organização também exercem uma influência crítica sobre a rotatividade de pessoal. Nesse sentido, apresenta-



se a infraestrutura da cidade de Parauapebas e a oferta de seus serviços como fatores que podem influenciar na rotatividade docentes das duas Instituições.

Tabela 3 - Demonstrativo sobre a influência da falta de infraestrutura e precariedade nos serviços públicos na rotatividade

Categorias	IFPA		UFRA		Total
	f	%	f	%	
Infraestrutura					
Concordo	11	36,67	3	10,00	14
Concordo Totalmente			3	10,00	3
Discordo	2	6,67	4	13,33	6
Discordo Totalmente	1	3,33	3	10,00	4
Não Concordo / Nem Discordo	1	3,33	2	6,67	3
Serviços Públicos					
Concordo	5	16,67	3	10,00	8
Concordo Totalmente	5	16,67	6	20,00	11
Discordo	3	10,00	1	3,33	4
Discordo Totalmente			3	10,00	3
Não Concordo / Nem Discordo	2	6,67	2	6,67	4

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Na tabela 3, em relação à infraestrutura, 11 docentes do IFPA - o que representa 36,67% -, concordam com a afirmativa, em contrapartida há uma disparidade de opiniões entre os docentes da UFRA, em que 20% concordam ou concordam totalmente, e 23,33% discordam ou discordam totalmente. Quanto aos serviços públicos, os dados obtidos demonstram que 63,34% da amostra concorda ou concorda totalmente com a afirmativa, distribuídos entre: IFPA 16,67% concorda e 16,67% concordam totalmente, e na UFRA 10% concorda e 20% concordam totalmente. É importante destacar que todos os entrevistados são de cidades e regiões diferentes, sendo, portanto, necessário entender os aspectos das cidades.



Os dados representam a insatisfação dos entrevistados quanto a infraestrutura e os serviços públicos da cidade de Parauapebas-PA, por mais que os participantes da UFRA discordam da afirmativa que a ausência de infraestrutura os desmotivam a permanecer na cidade, a maioria representada por 63,34% dos participantes concorda que a precariedade dos serviços públicos influencia na rotatividade destes. Portanto, devido ser fatores externos a instituição, se observa a necessidade da instituição em promover estratégias junto ao poder público municipal que possam integrar o servidor a cidade.

Na tabela 4, os dados demonstram a dificuldade do servidor em se adaptar ao trabalho se este estiver longe da família:

Tabela 4 – Demonstrativo sobre o processo de adaptação no trabalho quando servidor não está próximo à família

Categorias	IFPA		UFRA		Total
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	
Concordo	7	23,33	5	16,67	12
Concordo Totalmente	7	23,33	6	20,00	13
Discordo	1	3,33	1	3,33	2
Não Concordo / Nem Discordo			3	10,00	3

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Os resultados são bastantes expressivos quanto à importância da proximidade familiar nesse momento, o percentual de entrevistados que concordam com a afirmativa é de 40%, distribuídos em 23,33% no IFPA e 16,67% na UFRA. Entre os que concordam totalmente, o percentual é de 43,00%, no qual 23,33% no IFPA e 20% na UFRA, considerando as duas alternativas chega-se a 83,33% do total de participantes.

O resultado de concordância de 83,33% da pesquisa evidencia a importância da família no processo de adaptação do servidor na instituição, sabendo-se que todos os participantes são de cidades e regiões diferentes, entende-se que em algum momento ele teve que fazer a escolha de assumir o cargo ou escolher o seio familiar. Essa proximidade pode ser entendida e interpretada de maneiras distintas, podendo o servidor ter vindo com sua família para a cidade ou na maioria das vezes não, porém o apoio familiar contribui para sua adaptação e, por conseguinte evita que o servidor possa se sentir desmotivado e desista de prosseguir na instituição, evitando assim a rotatividade de docentes.



7. Considerações finais

Baseado nas comparações das informações obtidas e nas afirmações dos autores usados como base na pesquisa, buscou-se identificar e analisar os fatores que podem levar a rotatividade, além de constatar quais são os fatores de maior influência para a contribuição na rotatividade dos docentes do IFPA e da UFRA. Nesse contexto, a pesquisa se mostrou relevante uma vez que descobriu os fatores que mais influenciam a rotatividade dos docentes, que são: excesso de trabalho, falta de infraestrutura e precariedade dos serviços públicos da cidade de Parauapebas e a família, sendo este último de maior relevância.

240

É válido considerar que o conhecimento das causas da saída de servidores é essencial para a melhoria nas práticas de gestão de pessoas das instituições, de maneira a construir uma política e estratégias de valorização e retenção desses talentos, com vistas à redução da rotatividade de pessoal docente nos *campi* da cidade de Parauapebas, seja por meio de iniciativa das Instituições ou em parceria com o poder público municipal.

REFERÊNCIAS

- AVARISTO, J. A. C.; UBEDA, C. L. **Análise dos principais fatores de retenção dos servidores técnicos-administrativos do Instituto Federal de São Paulo**. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública. João Pessoa, 2017. Disponível em: http://ANALISE_DOS_PRINCIPAIS_FATORES_DE_RETENCAO_EBAP2017.pdf. Acesso em: 16 out.2019
- BALIEIRO, Suelen da Silva; COSTA, Thiago Dias. **Rotatividade de pessoal e serviço público**. Marajó-Breves, PA, 2017. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2017/down.php?id=2869&q=1>. Acesso em: 18 mar. 2019.
- BERGUE, Sandro Trescastro; TERABE, Carla Patricia Almeida Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de Caso no Ministério da Ciência e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB1369.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2019.
- BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 09 out. 2019.
- CHANG, W. A.; WANG, Y.; HUANG, T, 2013 apud ALMEIDA, Carlos Alano Soares de; PEREIRA, Elaine Danielle Guedes. **Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro: breve revisão da literatura: breve revisão da literatura**. João Pessoa-PB, 2017. Disponível em: <http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1187-1201-rotatividade-de-pessoal-no-servico.pdf>. Acesso em: 20 Out. 2019
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver, e monitorar este valioso tesouro organizacional.** 10ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.



COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**/ Donald R. Cooper, Pamela S. Schindler; [tradução: Scientific Linguagem LTDA, textos da 10 ed.: Iuri Duquia Abreu].- 12. Ed. – Porto Alegre- RS: AMGH, 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 22ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GUIOTTI, Ana Cláudia Sanches, 2014. **Clima e Cultura organizacional (Estudo de Caso,** Ana Cláudia Sanches Guiotti. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis- SP, 2014. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390232.pdf>. Acesso em: 08 out. 2019.

IFPA, Instituto Federal do Pará. **Portal IFPA.** [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.ifpa.edu.br/>. Acesso em: 20 abr. 2019.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha de. **Gestão de pessoas no setor público / José Arimatés de Oliveira, Maria da Penha de Machado**– 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.

PEREIRA, Elaine Danielle Guedes. **Rotatividade de pessoal no Serviço Público: um estudo das universidades federais do Nordeste brasileiro / Elaine Danielle Guedes Pereira.** Mossoró, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/1068/1/ElainyDGP DISSERT.pdf>. Acesso em: 22 set. 2019.

ROBBINS, Stephen P., 1943. **Comportamento organizacional / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral;** [tradução Rita de Cássia Gomes]. – 14ª edição - São Paulo: Pearson Hall, 2010.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de; ALVES, Luciene Cândida Ferreira. **Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede.** RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 7, n. 2, p. 94-107. Ribeirão Preto- SP, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i2.324>. Acesso em: 13 mar. 2019.

THÉVENET, M., 1991 apud GODOY, Arilda Schmidt; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders.** 2. ed. São Paulo-SP: Saraiva,2008.

UFRA, Universidade Federal Rural da Amazônia. **História.** [S. l.], 13 set. 2016. Disponível em: <https://novo.ufra.edu.br/>. Acesso em: 20 abr. 2019.

ISBN nº 978-65-993495-0-8