



Administração Pública e Gestão Social  
ISSN: 2175-5787  
apgs@ufv.br  
Universidade Federal de Viçosa  
Brasil

## Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino

**Moreno Pinho, Ana Paula; Moreira da Silva, Clayton Robson; da Silva de Oliveira, Evalda Rodrigues**  
Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino  
Administração Pública e Gestão Social, vol. 14, núm. 3, 2022  
Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
**Disponível em:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351571681005>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

## Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino

Determinants of Turnover Intention in the Public Sector: a study in a federal educational institution

Determinantes de la Intención de Rotación en el Sector Público: un estudio en una institución educativa federal

Ana Paula Moreno Pinho

Universidade Federal do Ceará, Brasil

ana.pinho@ufc.br

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351571681005)

id=351571681005

Clayton Robson Moreira da Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Brasil

claytonrmsilva@gmail.com

Evalda Rodrigues da Silva de Oliveira

Universidade Federal do Ceará, Brasil

evaldarsilva@gmail.com

Recepción: 19 Agosto 2021

Aprobación: 14 Febrero 2022

Publicación: 22 Julio 2022

### RESUMO:

**Objetivo da pesquisa:** Analisar os determinantes da intenção de rotatividade no setor público, verificando a influência das práticas de gestão de pessoas, da satisfação no trabalho e das características demográficas e ocupacionais na intenção de rotatividade dos servidores.

**Enquadramento teórico:** A pesquisa utiliza como base teórica estudos sobre a intenção de rotatividade no setor público, discutindo sobre os fatores determinantes desse fenômeno, em aspectos especialmente como práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e características demográficas e ocupações dos servidores.

**Metodologia:** Trata-se de uma pesquisa quantitativa, desenvolvida por meio de *levantamento* com 480 servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. Usaram-se técnicas de estatística descritiva, análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla. Para medir os construtos da pesquisa, foram utilizadas escalas de intenção de rotatividade (Siqueira, Gomide, Oliveira, & Polizzi, 2014), práticas de gestão de pessoas (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2014) e satisfação no trabalho (Siqueira, 2008).

**Resultados:** Verificou-se que a intenção de rotatividade no setor público é influenciada negativamente pelas práticas de envolvimento, condições de trabalho e remuneração e recompensas, assim como pela satisfação em relação ao salário e promoções e à natureza do trabalho. Como práticas de recrutamento e seleção e a satisfação com os colegas, influenciam positivamente a intenção de rotatividade. A idade e o gênero dos entrevistados também estão associados à intenção de rotatividade, de modo que mulheres e pessoas mais velhas apresentam menor propensão em deixar a organização.

**Originalidade:** Este estudo se diferencia dos demais por explorar diferentes elementos organizacionais e variáveis relacionadas ao perfil dos trabalhadores, amplia a discussão sobre os fatores que podem levar os servidores públicos a deixar suas organizações.

**Contribuições teóricas e práticas:** Esta pesquisa contribui para o campo da gestão pública à medida em que traz evidências empíricas que podem servir de arcabouço para gestores públicos delinear estratégias gerenciais, com foco nas práticas de gestão de pessoas e na satisfação, com o intuito de estimular a permanência de profissionais na organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Intenção de Rotatividade, Práticas de Gestão de Pessoas, Satisfação no Trabalho, Serviço público.

### ABSTRACT:

**Research objective:** To analyze the determinants of turnover intention in the public sector, verifying the influence of people management practices, job satisfaction, and demographic and occupational characteristics on the employees' turnover intention.

**Theoretical framework:** The research uses as a theoretical basis studies on the turnover intention in the public sector, discussing the determining factors of this phenomenon, especially aspects such as people management practices, job satisfaction and demographic and occupational characteristics of employees.

**Methodology:** This is a quantitative research, developed through a survey with 480 technical-administrative employees of a federal educational institution. Descriptive statistical techniques, exploratory factor analysis, and multiple linear regression were used. To measure the research constructs, the turnover intention (Siqueira et al. (2014), people management practices (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2014) and job satisfaction (Siqueira, 2008) scales were used.

**Results:** It was found that turnover intention in the public sector is negatively influenced by practices of involvement, working conditions, and remuneration and rewards, as well as by satisfaction with salary and promotions and the nature of work. Recruitment and selection practices and satisfaction with colleagues positively influence turnover intention. Respondents' age and gender are also associated with the turnover intention so that women and older people are less likely to leave the organization.

**Originality:** This study differs from the others once it explores different organizational elements and variables related to the profile of workers, expanding the discussion on the factors that can lead public employees to leave their organizations.

**Theoretical and practical contributions:** Thus, this research contributes to the field of public management, as it brings empirical evidence that can serve as a framework for public managers to outline management strategies, focusing on people management practices and satisfaction, in order to encourage the permanence of professionals in the organization.

**KEYWORDS:** Turnover Intention, People Management Practices, Job Satisfaction, Satisfaction Public Service.

## RESUMEN:

**Objetivo de la investigación:** Analizar los determinantes de la intención de rotación en el sector público, verificando la influencia de las prácticas de gestión de personas, la satisfacción laboral y las características demográficas y ocupacionales sobre la intención de rotación de los empleados.

**Marco teórico:** La investigación utiliza como base teórica estudios sobre la intención de rotación en el sector público, discutiendo los factores determinantes de este fenómeno, especialmente aspectos como las prácticas de gestión de personas, la satisfacción laboral y las características demográficas y ocupacionales de los servidores.

**Metodología:** Se trata de una investigación cuantitativa, desarrollada a través de una encuesta con 480 servidores técnico-administrativos de una institución educativa federal. Se utilizaron técnicas de estadística descriptiva, análisis factorial exploratorio y regresión lineal múltiple. Para medir los constructos de la investigación se utilizaron las escalas de intención de rotación (Siqueira, Gomide, Oliveira, & Polizzi, 2014), prácticas de gestión de personas (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2014) y satisfacción laboral (Siqueira, 2008).

**Resultados:** Se encontró que la intención de rotar en el sector público está influenciada negativamente por las prácticas de participación, las condiciones laborales y la remuneración y recompensas, así como por la satisfacción con el salario y promociones y la naturaleza del trabajo. Las prácticas de contratación y selección y la satisfacción con los compañeros influyen positivamente en la intención de rotación. La edad y el género de los encuestados también están asociados con la intención de rotar, de modo que es menos probable que las mujeres y las personas mayores abandonen la organización.

**Originalidad:** Este estudio se diferencia de otros en que explora diferentes elementos organizativos y variables relacionadas con el perfil de los trabajadores, ampliando la discusión sobre los factores que pueden llevar a los servidores públicos a abandonar sus organizaciones.

**Aportes teóricos y prácticos:** Esta investigación contribuye al campo de la gestión pública ya que aporta evidencia empírica que puede servir de marco para que los gestores públicos delinear estrategias de gestión, enfocándose en las prácticas de gestión de personas y en la satisfacción con el fin de incentivar la permanencia de los profesionales en la organización.

**PALABRAS CLAVE:** Intención de Rotación, Prácticas de Gestión de Personas, Satisfacción Laboral, Servicio Público.

## 1 INTRODUÇÃO

No âmbito da Administração Pública, observa-se que os governos têm procurado delinear novas estratégias administrativas e se empenhado em implementar políticas públicas mais eficazes, eficientes e efetivas, buscando oferecer melhores serviços à sociedade (Barbosa, Bizarria, Rabelo Neto, & Moreira, 2016). Compreende-se que, para alcançar esse objetivo, os gestores públicos devem focar na manutenção de empregados qualificados, uma vez que a retenção desses servidores preserva a memória institucional, viabiliza o alcance das metas organizacionais e garante um quadro de empregados mais bem treinado (Cho & Lewis, 2011; Moynihan & Pandey, 2008).

Argumenta-se que a intenção de rotatividade é expressa pelo pensamento, pelo planejamento e pela vontade de os indivíduos deixarem a organização na qual trabalham (Siqueira *et al.*, 2014). Considerando a dinâmica acelerada do mercado, as mudanças constantes nas políticas de gestão de pessoas e a complexidade das organizações (Polizzi & Claro, 2019), faz-se necessário compreender a intenção de rotatividade, ampliando o conhecimento sobre esse fenômeno e investigando as causas que podem levar à sua ocorrência. Compreende-se que é importante contratar, integrar e desenvolver profissionais talentosos permanentemente, mas, é crucial, retê-los nas organizações (Siqueira *et al.*, 2014).

Nesse contexto, destaca-se que as políticas e práticas de recursos humanos representam forças importantes para moldar as atitudes e comportamentos dos empregados (Robbins, Judge, & Sobral, 2010), sendo reconhecidas como um fator de sucesso para as organizações (Cohen, 2015), tendo em vista sua relevância para a tomada de decisão e planejamento organizacional (Bohlander & Snell, 2015). A gestão de pessoas atua como área fundamental para um melhor desempenho das instituições públicas, que têm buscado o aprimoramento de sua estrutura administrativa e de seus processos de trabalho. A sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios tem sido um desafio para o setor público, haja vista que tal setor se caracteriza pela necessidade da harmonização de interesses de variados atores políticos e sociais, resultando em múltiplos objetivos alinhados a princípios de responsabilidade fiscal e social (Carvalho, 2009; Bach, 2010).

Na seara do comportamento organizacional, a satisfação no trabalho se relaciona com o bem-estar do trabalhador na organização, indicando a sintonia entre objetivos pessoais e organizacionais. Dessa forma, argumenta-se que a satisfação pode estar relacionada ao contexto organizacional em que o trabalhador está inserido e “representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações” (Siqueira, 2008, p. 267). Conforme Siqueira *et al.* (2014), a disputa por talentos reforça a necessidade premente das organizações redefinirem suas políticas de gestão de recursos humanos para conservar os talentos essenciais aos seus planos estratégicos em um ambiente competitivo e, assim, minimizar a intenção dos trabalhadores em deixar a organização. No que tange à administração pública, Klein e Mascarenhas (2016) destacam a importância do estudo de problemas relacionados à insatisfação e evasão profissional verificados em diversas carreiras públicas.

Segundo o Tribunal de Contas da União [TCU] (2017), em seus diagnósticos sobre governança e gestão de pessoas, os gestores das instituições federais públicas devem buscar aprofundamento em questões sobre práticas de retenção e mapeamento dos motivos pessoais de desligamento voluntário e pedidos de movimentação interna. Ademais, Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (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. Desse modo, Diógenes *et al.* (2016) recomendaram uma investigação de forma mais detalhada sobre os antecedentes da intenção de rotatividade no contexto público.

Diante do exposto, delineou-se a seguinte questão de pesquisa: quais fatores determinam a intenção de rotatividade de servidores públicos? Desse modo, este estudo objetivou analisar os determinantes da intenção de rotatividade no setor público, verificando a influência das práticas de gestão de pessoas, da satisfação no trabalho e das características demográficas e ocupacionais. Para tanto, foram estudados servidores públicos no contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior [IFES], localizada na Região Nordeste do Brasil.

Argumenta-se que o setor público conta com uma série de peculiaridades no que se refere a determinados fenômenos organizacionais, traduzindo-se, muitas vezes, em escassez de estudos em áreas como a gestão de pessoas e o comportamento organizacional. Demo, Fogaça e Costa (2018) realizaram revisões da produção nacional sobre gestão de pessoas e propuseram uma agenda de pesquisa que contemple estudos no setor público, relacionando com outras variáveis do comportamento organizacional. Sallaberry, Santos, Bortoluzzi e Lunkes (2021) argumentam que, além do perfil do servidor, há diversos fatores que podem afetar a intenção de rotatividade e sugerem que estudos futuros considerem fatores organizacionais, como a satisfação no trabalho.

Além disso, com base no estudo de Seidl, Borges-Andrade e Neiva (2019), observa-se um menor contingente de pesquisas desenvolvidas sobre intenção de rotatividade direcionadas exclusivamente ao setor público, o que sugere a necessidade de ampliação do conhecimento científico sobre o fenômeno nesse campo específico. Embora estudos recentes tenham sido desenvolvidos no Brasil, relacionando o perfil dos servidores públicos e a intenção de rotatividade (Sallaberry *et al.*, 2021), o presente artigo se diferencia por expandir essa discussão introduzindo outros elementos organizacionais (i.e. práticas de gestão de pessoas e satisfação no trabalho).

Além disso, destaca-se que a temática gestão de pessoas no contexto do setor público, em especial na gestão das IFES, ganha bastante relevância no mundo do trabalho, principalmente, para as universidades públicas federais, que podem melhorar a sua atuação por meio de modelos eficientes de gestão de pessoas (Freitas, Oliveira, Emmendoerfer, & Cunha, 2012). Compreende-se que, no Brasil, as universidades federais exercem um papel importante na formação de recursos humanos, na produção de conhecimento, no desenvolvimento tecnológico, na prestação de serviços à sociedade e na promoção da cidadania (Pereira, Marques, Castro, Almeida, & Gava, 2016), tornando-se vetores importantes para o desenvolvimento regional em todo o país (Niquito, Ribeiro, & Portugal, 2018).

## 2 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO

Discute-se que desligamento voluntário do servidor pode acarretar prejuízos com custos tangíveis e intangíveis à organização (Siqueira *et al.*, 2014). Moynihan e Pandey (2008) enfatizam que a rotatividade tende a ocasionar perdas na memória institucional, ao passo em que gera custos de contratação e treinamento, podendo estar negativamente relacionada com o desempenho das organizações. Desse modo, a rotatividade pode ser percebida como uma barreira, uma vez que compromete a retenção e a manutenção de empregados qualificados, os quais, por sua vez, podem gerar valor para as organizações (Siqueira *et al.*, 2014).

No contexto do serviço público, a estabilidade se configura em um fator relevante para a compreensão da intenção de rotatividade. Silva e Custódio (2014) argumentam que, nas organizações públicas, há uma forte tendência de que os servidores entrem em processo de acomodação. Os autores associam esse fenômeno a fatores como: ausência de uma dinâmica organizacional interna; apego excessivo à norma; isonomia salarial; e estabilidade de emprego, que levam à falta de preocupação com os resultados. Além disso, destaca-se que a rotatividade é um fator importante para a gestão pública, uma vez que processos de seleção e contratação de novos servidores demandam elevados esforços financeiros por parte dos entes públicos (Cho & Lewis, 2011).

Nesse contexto, Moynihan e Landuyt (2008) argumentam que as organizações desenvolvem estratégias de gestão de pessoas com o foco na retenção e manutenção de seus empregados, uma vez que a rotatividade voluntária pode acarretar uma série de custos à organização. Desse modo, a intenção de rotatividade se constitui em um forte indicativo de perda de talentos. Como uma alternativa a tais perdas, Pereira (2016), em sua pesquisa com gestores de recursos humanos e servidores técnico-administrativos, sugere que a universidade pública federal precisa reorganizar os fatores estratégicos, comportamentais e remuneratórios que afetam diretamente na manutenção de um quadro de servidores talentosos.

Desse modo, Heavey, Holwerda e Hausknecht (2013) apresentam os seguintes fatores como potenciais preditivos da rotatividade: práticas de gestão de pessoas, especialmente práticas relacionadas a investimentos e incentivos aos empregados; satisfação no trabalho; comprometimento organizacional; percepção de justiça; clima; coesão do grupo; relações com os superiores; percepção de alternativas no mercado de trabalho. Perry, Hondeghem e Wise (2010) evidenciaram que quanto maior a motivação de profissionais que atuam em organizações públicas, maior é o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e menor é a rotatividade ou intenção de rotatividade.

Siqueira *et al.* (2014) destacam que a rotatividade de pessoal é um processo de movimentação de pessoas (contratações e demissões), provavelmente ocasionado pela falta de conciliação entre os atores

organizacionais no planejamento estratégico e na criação de políticas de gestão de pessoas. Ainda, argumenta-se que os gestores devem estar atentos aos comportamentos e atitudes dos trabalhadores, pois indivíduos satisfeitos, por exemplo, tendem a apresentar menores taxas de rotatividade, absenteísmo e comportamentos desviantes e, embora a satisfação no trabalho não seja garantia de um desempenho organizacional bem-sucedido, evidências sugerem que os esforços dos gestores para melhorar as atitudes dos empregados podem refletir na melhoria da eficácia organizacional (Robbins *et al.*, 2010).

Ao longo dos anos, a satisfação no trabalho tem sido amplamente estudada no campo das ciências sociais e comportamentais e está associada aos sentimentos gerais de um indivíduo em relação aos vários aspectos do trabalho (O'Connor, 2018). Ainda, a literatura sugere que atitudes positivas em relação ao trabalho, como a satisfação, podem estar intimamente relacionadas à intenção de rotatividade, isto é, quanto maior o nível de satisfação, mais a intenção de rotatividade poderia ser mitigada ou reduzida (Kim & Park, 2014).

Desse modo, compreende-se que diversos fatores podem estar associados à intenção do trabalhador em deixar a organização. Assim, diversos estudos emergem no contexto do setor público, buscando compreender o fenômeno da rotatividade e quais fatores estão associados a ele. Moynihan e Landuyt (2008) realizaram um estudo com servidores públicos no estado do Texas, verificando fatores que poderiam prever a intenção de rotatividade desses trabalhadores. Dentre os preditores da intenção de rotatividade, destaca-se a presença de variáveis relacionadas a práticas de gestão de pessoas, satisfação no trabalho e características dos respondentes. De forma geral, os autores evidenciaram que a maioria das práticas de gestão de pessoas e a satisfação no trabalho, reduzem a intenção de o indivíduo deixar a organização. Além disso, os autores verificaram que as mulheres tendem a ser menos propensas à intenção de rotatividade.

Cho e Lewis (2011), por sua vez, desenvolveram uma pesquisa no setor público americano e analisaram a influência das práticas de gestão de pessoas na intenção de rotatividade dos servidores, verificando se as práticas são importantes igualmente em todas as etapas da carreira federal. Dentre as práticas analisadas pelos autores, recompensas baseadas em mérito e avaliação de desempenho figuram como práticas de gestão de pessoas capazes de reduzir a intenção de rotatividade em servidores com menor tempo de serviço (até 7 anos), mas essas variáveis não parecem ter a mesma importância para a retenção de servidores mais antigos. Além disso, os resultados sugerem que idade e gênero podem ser fatores relevantes para reduzir a probabilidade de o servidor deixar a organização.

No contexto brasileiro, Diógenes *et al.* (2016) desenvolveram um estudo com servidores públicos e analisaram a influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade. Como resultado, os autores encontraram que o suporte para ascensão, promoção e salários foi a variável com maior poder preditivo da rotatividade, isto é, quanto menor é a percepção de suporte organizacional, maior é a intenção de rotatividade. Além disso, idade e tempo na organização também influenciaram a intenção de rotatividade.

Por sua vez, Kim e Fernandez (2017) realizaram uma investigação com funcionários públicos, no contexto norte-americano, analisando as relações entre *empowerment*, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Dentre os resultados encontrados, observou-se um efeito negativo da satisfação no trabalho sobre a intenção de rotatividade, isto é, quanto maior a satisfação com o trabalho, menor tende a ser a intenção do empregado de deixar a organização. Além disso, verificou-se que o *empowerment* tem efeitos negativos diretos e indiretos sobre a intenção de rotatividade.

No estudo de Sallaberry *et al.* (2021), os autores analisaram a relação do perfil dos servidores do Ministério Público com a intenção de *turnover*, por meio de uma *survey* com 449 servidores de Procuradorias do Ministério Público. Os dados foram tratados e analisados por meio da técnica de regressão múltipla. Os resultados evidenciaram que o gênero feminino possui menor intenção de *turnover*, assim como servidores mais longevos e de maior remuneração.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta o percurso metodológico delineado para o desenvolvimento desta pesquisa. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo-exploratório e conduzida por meio de uma *survey* (Creswell, 2010).

#### 3.1 Lócus do Estudo

O *lócus* de pesquisa compreende uma IFES, localizada na Região Nordeste do Brasil e fundada na década de 1950. Ao longo dos últimos anos, a instituição vem ganhando destaque no cenário nacional e internacional, ocupando posições relevantes em *ranking* universitários como *Web of Universities* e *Times Higher Education*. No ano de 2017, foi elaborado um Plano de Desenvolvimento Institucional [PDI] para os anos de 2018 a 2022, com objetivos estratégicos para o eixo de pessoas e servidores, priorizando aspectos como o desenvolvimento profissional, a qualidade de vida dos servidores e a gestão por competências. Essas ações evidenciam os esforços da instituição para manter e desenvolver seus profissionais, o que justifica a escolha dessa IFES para o desenvolvimento deste estudo.

#### 3.2 População e Amostra

O artigo abrangeu como universo de pesquisa, 2.200 servidores técnico-administrativos de uma IFES situada no nordeste brasileiro. Foram excluídos os servidores lotados no complexo hospitalar (hospital e maternidade), visto que é administrado por uma empresa pública. Participaram servidores lotados nas seis pró-reitorias e nas vinte e quatro unidades acadêmicas e administrativas, distribuídas em quatro *campi* da capital e quatro *campi* no interior do estado. A amostra se caracteriza como não probabilística e por conveniência, tendo em vista que contempla a seleção de respondentes mais disponíveis para tomar parte do estudo e que possam oferecer informações necessárias (Hair, William, Babin, & Anderson, 2009). Os questionários foram aplicados por *e-mail*, com auxílio do *Google Docs*; e presencialmente, nos meses de agosto e setembro de 2017, em que foram obtidas respostas de 510 questionários, sendo 480 válidos.

#### 3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi um questionário, que compreendeu questões demográficas e ocupacionais, além de escalas dos construtos abordados. As questões concernentes às características demográficas e ocupacionais foram desenvolvidas pelos autores e contou com 11 questões. O construto Práticas de Gestão de Pessoas foi mensurado pela Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos, elaborada por Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett (2014), em sua versão reduzida, que é composta por 32 itens, subdivididos em seis dimensões: recrutamento e seleção (6 itens); envolvimento (9 itens); treinamento, desenvolvimento e educação (3 itens); condições de trabalho (5 itens); avaliação de desempenho e competências (5 itens) e remuneração e recompensas (4 itens). A Satisfação no Trabalho foi medida pela escala elaborada por Siqueira (2008), na versão reduzida de 15 itens, e serviu para avaliar a satisfação do indivíduo em relação a cinco dimensões, de três itens cada: colegas, chefia, salário, promoções e natureza do trabalho. Por fim, a Intenção de Rotatividade foi aferida pela escala elaborada por Siqueira *et al.* (2014), contendo três assertivas, e avaliou o grau em que um indivíduo elabora planos sobre sua saída da organização em que trabalha. Destaca-se que as escalas foram aplicadas em suas versões originais a fim de

preservar a validade e confiabilidade dos índices psicométricos. As percepções foram mensuradas a partir de escalas métricas do tipo Likert (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005).

### 3.4 Procedimentos de Análise

Foram realizados procedimentos de análise descritiva e inferencial. Inicialmente, uma descrição simples da amostra foi apresentada. Posteriormente, foram aplicadas técnicas multivariadas de Análise Fatorial Exploratória [AFE] e estimados modelos de regressão linear múltipla, com o auxílio do *software* SPSS, versão 22.0. A AFE serviu para verificar a validade e agrupamento dos itens das escalas de Práticas de Gestão de Pessoas, Satisfação no Trabalho e Intenção de Rotatividade. Foram analisados os valores de Kaiser-Meyer-Olkin [KMO] e do teste de esfericidade de Bartlett. A confiabilidade das escalas foi verificada por meio do alfa de *Cronbach*. A fim de verificar os determinantes da Intenção de Rotatividade, foram estimados modelos de regressão de linear múltipla.

Ao todo, foram estimados sete modelos de regressão. No primeiro modelo, a variável dependente foi a intenção de rotatividade e as variáveis independentes foram as práticas de gestão de pessoas. No segundo modelo, a variável dependente foi a intenção de rotatividade e as variáveis independentes foram as dimensões da satisfação no trabalho. No terceiro modelo, a variável dependente foi a intenção de rotatividade e as variáveis independentes foram as práticas de gestão de pessoas e as dimensões da satisfação no trabalho. No quarto modelo, a variável dependente foi a intenção de rotatividade e as variáveis independentes foram as características demográficas e ocupacionais dos servidores. No quinto modelo, a variável dependente foi a intenção de rotatividade e as variáveis independentes foram as práticas de gestão de pessoas e as características demográficas e ocupacionais dos servidores. No sexto modelo, a variável dependente foi a intenção de rotatividade e as variáveis independentes foram as dimensões da satisfação no trabalho e as características demográficas e ocupacionais dos servidores. No sétimo modelo, a variável dependente foi a intenção de rotatividade e as variáveis independentes foram as práticas de gestão de pessoas, as dimensões da satisfação no trabalho e as características demográficas e ocupacionais dos servidores.

## 4 RESULTADOS

Inicialmente, apresenta-se o perfil dos respondentes e, posteriormente, são apresentados os resultados das AFEs e dos modelos de regressão.

### 4.1 Perfil dos Respondentes

No que tange ao perfil dos respondentes, buscou-se verificar os seguintes dados demográficos e ocupacionais: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de serviço, nível do cargo, cargo, unidade de lotação, número de dependentes, se ocupa cargo ou função comissionada e renda. As características predominantes na amostra foram: mulheres (55%); idade entre 21 e 40 anos (63%); casados (48%); com especialização (36%); 1 a 8 anos de tempo de serviço (53%); nível D (51%); sem dependentes (49%); sem cargo/função gratificada (73%); e com renda entre R\$ 2.000,00 a 6.000,00 (70%).

Nesse perfil de servidor público, destaca-se a participação da mulher nesse segmento de mercado, o significativo contingente de ingressantes relativamente jovem no setor público nos últimos anos, a característica de certa “independência” sem dependentes sob sua responsabilidade e o referencial de ganho salarial até 6 mil reais. Conforme Bohlander e Snell (2015), um dos grandes desafios das organizações consiste em responder aos desafios demográficos e à diversidade da força de trabalho. Com uma força de trabalho mais diversificada, há uma variedade maior em relação às expectativas dos funcionários que devem



ser atendidas pelos empregadores. Para os autores, os gestores deverão não apenas tolerar ou acomodar todos os tipos de diferenças dos seus colaboradores, mas também apoiar, valorizar e utilizar essas diferenças de modo estratégico, com equidade e justiça.

#### 4.2 Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

Em relação à escala de Práticas de Gestão de Pessoas, realizou-se uma AFE com os 32 itens da escala, entretanto, observou-se, em meio às análises, que alguns itens apresentaram valores das comunalidades e cargas fatoriais inferiores ao recomendado (0,5), o que levou à exclusão de alguns itens. Após esse processo de limpeza da escala, verificou-se o total de 24 itens com valores satisfatórios. Em relação aos 24 itens remanescentes, observou-se KMO igual a 0,935 e teste de Bartlett apresentou significância inferior ao nível de 1%, indicando nível de correlação adequado entre os itens. Foram extraídos seis componentes que obedeceram ao critério Kaiser de *eigenvalues* superiores a 1, os quais explicam 65,825% da variância do construto. Após essas análises, foram calculados os valores do Alfa de *Cronbach* dos itens que compõem cada um dos componentes extraídos da escala. A Tabela 1 apresenta os dados gerados a partir destas análises.

Tabela 1: Fatores extraídos da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
<b>Envolvimento (α = 0,917)</b>						
Env2. A instituição em que trabalho me trata com respeito e atenção.	<b>0,796</b>	0,204	0,088	0,223	0,160	0,141
Env1. A instituição em que trabalho se preocupa com meu bem-estar.	<b>0,783</b>	0,228	0,137	0,184	0,089	0,137
Env4. A instituição em que trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	<b>0,728</b>	0,190	0,170	0,179	0,199	0,088
Env3. A instituição em que trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	<b>0,722</b>	0,118	0,265	0,235	0,192	0,102
Env5. A instituição em que trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (ex.: elogios, matérias em jornais internos etc.).	<b>0,717</b>	0,140	0,166	0,153	0,258	0,153
Env7. Na instituição em que trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	<b>0,619</b>	0,137	0,233	-0,035	0,328	0,241
Env3. Na instituição em que trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	<b>0,547</b>	0,168	0,370	0,087	0,317	0,225
<b>Recrutamento &amp; Seleção (α = 0,751)</b>						
R51. Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na instituição em que trabalho são amplamente divulgados.	0,145	<b>0,738</b>	-0,011	-0,028	0,139	0,093
R55. A instituição em que trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	0,103	<b>0,729</b>	0,141	0,067	0,175	-0,135
R52. Os processos seletivos da instituição em que trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	0,127	<b>0,729</b>	0,063	0,087	0,000	0,201
R53. Os testes de seleção da instituição em que trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	0,261	<b>0,714</b>	0,073	0,138	0,027	0,094
<b>Avaliação de Desempenho &amp; Competências (α = 0,795)</b>						
ADC2. Na instituição em que trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	0,185	0,051	<b>0,781</b>	0,195	-0,008	0,056
ADC3. Na instituição em que trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	0,317	0,119	<b>0,743</b>	0,160	0,148	0,205
ADC4. Na instituição em que trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	0,251	0,093	<b>0,671</b>	0,118	0,248	0,283
<b>Remuneração &amp; Recompensas (α = 0,738)</b>						
RR2. Na instituição em que trabalho, recebo incentivos (ex.: promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	0,179	0,108	0,080	<b>0,727</b>	0,158	0,214
RR1. A instituição em que trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	0,311	0,024	0,026	<b>0,683</b>	0,075	0,033
RR4. Na instituição em que trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	-0,044	0,095	0,417	<b>0,665</b>	0,069	-0,013
RR3. Na definição de seu sistema de recompensas, a instituição em que trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	0,388	0,089	0,256	<b>0,581</b>	0,154	0,193
<b>Treinamento, Desenvolvimento &amp; Educação (α = 0,827)</b>						
TDE2. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	0,316	0,134	0,135	0,152	<b>0,770</b>	0,129
TDE3. A instituição em que trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	0,454	0,171	0,105	0,209	<b>0,625</b>	0,103
TDE1. A instituição em que trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (ex.: treinamentos, participação em congressos etc.).	0,495	0,165	0,115	0,177	<b>0,603</b>	0,133
<b>Condições de Trabalho (α = 0,625)</b>						
CT5. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local em que eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	0,085	0,053	0,126	0,053	0,193	<b>0,803</b>
CT4. A instituição em que trabalho se preocupa com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na organização.	0,329	0,057	0,285	0,212	-0,100	<b>0,581</b>
CT3. Na instituição em que trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	0,318	0,221	0,127	0,170	0,176	<b>0,523</b>

Com base na Tabela 1, observa-se que os itens se subdividiram em seis fatores referentes às Práticas de Gestão de Pessoas, a saber: (i) envolvimento; (ii) recrutamento e seleção; (iii) avaliação de desempenho e competências; (iv) remuneração e recompensas; (v) treinamento, desenvolvimento e educação; e (vi) condições de trabalho. Esse resultado demonstra que os fatores extraídos da escala são congruentes com aqueles propostos por Demo *et al.* (2014). Verifica-se, ainda, que todos os fatores apresentaram Alfa de *Cronbach* superior a 0,6, indicando confiabilidade interna dos itens que compõem a escala (Hair *et al.*, 2009). Dessa forma, com base nos resultados da AFE e dos valores obtidos pelo Alfa de *Cronbach*, compreende-se que os resultados indicam validade e consistência interna da escala, denotando viabilidade de seu uso neste estudo.

### 4.3 Escala de Satisfação no Trabalho

Em relação à escala de Satisfação no Trabalho, conduziu-se o mesmo procedimento aplicado na escala de Práticas de Gestão de Pessoas, ou seja, uma AFE com os 15 itens da escala foi realizada. Com base na análise, observou-se que os valores referentes às comunalidades e cargas fatoriais se apresentaram satisfatórios ( $>0,5$ ), o que levou à permanência de todos os itens da escala. Com base nos 15 itens da escala, verificou-se KMO igual a 0,857 e teste de Bartlett apresentou significância inferior ao nível de 1%, indicando nível de correlação adequado entre os itens. Foram extraídos quatro componentes que obedeceram ao critério Kaiser de *eigenvalues* superiores a 1, os quais explicam 75,132% da variância do construto. Após essa análise, foram calculados os valores do Alfa de *Cronbach* dos itens que compõem cada um dos componentes extraídos da escala. A Tabela 2 apresenta os dados gerados a partir dessas análises.

Tabela 2: Fatores extraídos da Escala de Satisfação no Trabalho

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
<b>Satisfação com Salários e Promoções (<math>\alpha = 0,900</math>)</b>				
SSal3. Estou satisfeito com minha remuneração comparada aos meus esforços no trabalho.	<b>0,841</b>	0,070	0,069	0,177
SSal1. Estou satisfeito com a minha remuneração comparada com o quanto eu trabalho.	<b>0,840</b>	0,023	0,100	0,117
SSal2. Estou satisfeito com a minha remuneração comparada à minha capacidade profissional.	<b>0,832</b>	0,041	0,070	0,238
SPro2. Estou satisfeito com a maneira como esta instituição realiza promoções de seu pessoal.	<b>0,777</b>	0,161	0,079	0,204
SPro3. Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta instituição.	<b>0,742</b>	0,142	0,052	0,254
SPro1. Estou satisfeito com o número de vezes que já fui promovido nesta instituição.	<b>0,678</b>	0,150	0,169	0,100
<b>Satisfação com a Chefia (<math>\alpha = 0,926</math>)</b>				
SChe2. Estou satisfeito com a maneira como meu chefe me trata.	0,132	<b>0,933</b>	0,157	0,129
SChe1. Estou satisfeito com o entendimento entre eu e meu chefe.	0,128	<b>0,912</b>	0,156	0,147
SChe3. Estou satisfeito com a capacidade profissional do meu chefe.	0,128	<b>0,834</b>	0,190	0,212
<b>Satisfação com os Colegas (<math>\alpha = 0,836</math>)</b>				
SCol2. Estou satisfeito com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	0,044	0,163	<b>0,854</b>	0,129
SCol1. Estou satisfeito com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	0,143	0,132	<b>0,850</b>	0,072
SCol3. Estou satisfeito com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	0,158	0,163	<b>0,815</b>	0,161
<b>Satisfação com a Natureza do Trabalho (<math>\alpha = 0,845</math>)</b>				
SNT1. Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	0,215	0,122	0,182	<b>0,822</b>
SNT3. Estou satisfeito com a variedade de tarefas que realizo.	0,303	0,234	0,076	<b>0,800</b>
SNT2. Estou satisfeito com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	0,330	0,176	0,160	<b>0,759</b>

De acordo com a Tabela 2, verifica-se que os itens da escala se subdividiram em quatro fatores, a saber: (i) satisfação com salários e promoções; (ii) satisfação com a chefia; (iii) satisfação com os colegas; e (iv) satisfação com a natureza do trabalho. Estes resultados divergem um pouco da proposta inicial da escala de Siqueira (2008), que divide a satisfação em cinco dimensões. Com base nos resultados aqui obtidos, verifica-se que a dimensão “satisfação com salários e promoções” é composta por itens que, originalmente, dariam origem a duas dimensões. Esse resultado conduz à reflexão de que, nessa amostra, os indivíduos percebem a satisfação com o salário e com as promoções como algo muito semelhante, o que pode ser uma característica do setor público e da carreira de servidores técnicos-administrativos das IFES, em que as promoções são obtidas por meio de progressão na carreira, resultando em aumento do salário. Ainda, verificou-se que todos os fatores apresentaram Alfa de *Cronbach* superior a 0,6, indicando confiabilidade interna dos itens que compõem a escala (Hair *et al*, 2009). Dessa forma, com base nos resultados da AFE e dos valores obtidos pelo Alfa de *Cronbach*, compreende-se que os resultados indicam validade e consistência interna da escala, denotando viabilidade da sua utilização neste estudo.

#### 4.4 Escala de Intenção de Rotatividade

Em relação à escala de Intenção de Rotatividade, conduziu-se o mesmo procedimento aplicado nas escalas de Práticas de Gestão de Pessoas e de Satisfação no Trabalho, ou seja, realizou-se uma AFE com os três itens da escala. Com base na análise, observou-se que os valores referentes às comunalidades e cargas fatoriais apresentaram-se satisfatórios ( $>0,5$ ), o que levou à permanência de todos os itens da escala. Com base nos três itens da escala, verificou-se KMO igual a 0,771 e teste de Bartlett apresentou significância inferior ao nível de 1%, indicando nível de correlação adequado entre os itens. Extraiu-se um único componente que obedece ao critério Kaiser de *eigenvalues* superiores a 1, o qual explica 90,709% da variância do construto. Após essa análise, calculou-se o Alfa de *Cronbach* dos itens que compõem o componente extraído da escala. A Tabela 3 apresenta os dados gerados a partir dessas análises.

Tabela 3: Fatores extraídos da Escala de Satisfação no Trabalho

	Fator 1
<b>Intenção de Rotatividade (<math>\alpha = 0,948</math>)</b>	
IR1. Penso em sair da instituição em que trabalho.	<b>0,960</b>
IR2. Planejo sair da instituição em que trabalho.	<b>0,949</b>
IR3. Tenho vontade de sair da instituição em que trabalho.	<b>0,948</b>

Com base na Tabela 3, observa-se que os itens formaram um único fator referente à Intenção de Rotatividade. Esse resultado demonstra congruência com a proposta de Siqueira *et al.* (2014). Além disso, verificou-se que o fator extraído apresentou Alfa de *Cronbach* superior a 0,6, indicando confiabilidade interna dos itens da escala (Hair Jr. *et al.*, 2009). Assim, com base nos resultados da AFE e do valor do Alfa de *Cronbach*, compreende-se que há validade e consistência interna da escala, denotando viabilidade de seu uso neste estudo.

#### 4.5 Determinantes da Intenção de Rotatividade

A fim de se verificar os determinantes da Intenção de Rotatividade no setor público, recorreu-se à estimação de modelos de regressão linear múltipla em que a variável intenção de rotatividade é explicada pelas práticas de gestão de pessoas, pela satisfação no trabalho e pelas variáveis demográficas e ocupacionais. Foram estimados diferentes modelos, a fim de que se alcançasse maior robustez dos resultados, tornando as inferências mais consistentes. A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos pelos modelos de regressão.

Tabela 4: Modelos de Regressão

Variáveis Independentes	Variável Dependente = Intenção de Rotatividade						
	(i)	(ii)	(iii)	(iv)	(v)	(vi)	(vii)
ENV	-0,225***		-0,141**		-0,207***		-0,140**
R&S	0,071		0,102**		0,036		0,071*
TD&E	-0,065		-0,028		-0,048		-0,013
CT	-0,054		-0,072		-0,068		-0,082*
AD&C	-0,041		-0,015		-0,018		0,005
R&R	-0,229***		-0,193***		-0,207***		-0,184***
SSP		-0,181***	0,029			-0,176***	0,021
SNT		-0,408***	-0,386***			-0,332***	-0,315***
SChe		-0,058	-0,006			-0,068	-0,017
SCol		0,118***	0,122***			0,071*	0,080**
Idade				-0,403***	-0,295***	-0,260***	-0,221***
Gênero <sup>(a)</sup>				-0,068	-0,086**	-0,095**	-0,092**
Estado Civil <sup>(b)</sup>				-0,050	-0,037	-0,020	-0,023
Escolaridade				-0,044	-0,029	0,004	0,009
Tempo de Serviço				0,041	-0,028	-0,034	-0,068
Dependentes <sup>(c)</sup>				-0,023	-0,036	-0,023	-0,023
Gratificação <sup>(d)</sup>				-0,048	0,012	-0,014	0,008
R <sup>2</sup>	0,232	0,274	0,329	0,171	0,357	0,369	0,416
VIF Médio	1,957	1,424	1,997	1,777	1,907	1,694	1,971
F	23,877***	44,727***	22,996***	13,911***	19,891***	24,887***	19,395***

Notas: ENV = Envolvimento; R&S = Recrutamento & Seleção; TD&E = Treinamento, Desenvolvimento & Educação; CT = Condições de Trabalho; AD&C = Avaliação de Desempenho & Competência; R&R = Remuneração & Recompensas; SSP = Satisfação com Salário e Promoções; SNT = Satisfação com a Natureza do Trabalho; SChe = Satisfação com a Chefia; SCol = Satisfação com os Colegas. (a)A variável “gênero” é do tipo dummy, onde “1” para gênero feminino e “0” para gênero masculino. (b)A variável “estado civil” é do tipo dummy, onde “1” para casados e “0” para outros. (c)A variável “dependentes” é do tipo dummy, onde “1” se possui dependentes e “0” se não possui. (d)A variável “gratificação” é do tipo dummy, onde “1” para quem tem função gratificada e “0” para quem não tem. \*\*\* Significante ao nível de 1%; \*\* Significante ao nível de 5%; e \* Significante ao nível de 10%.

Com base nos resultados da Tabela 4, verificou-se que o R<sup>2</sup> variou entre 17,1% (modelo iv) e 41,6% (modelo vii), indicando o quanto a variável dependente é explicada pelas variáveis independentes. A fim de se ter uma visão geral sobre os resultados dos modelos, elaborou-se a Figura 1, que reúne todas as variáveis independentes utilizadas nos modelos de regressão e indica o efeito que cada uma delas exerce sobre a variável dependente, bem como evidencia os modelos que servem de referência para o efeito apontado.

Figura 1: Síntese dos Modelos de Regressão

Construtos	Variáveis Independentes	Efeito Encontrado	Modelos de Referência
Práticas de Gestão de Pessoas	Envolvimento	Negativo	(i), (iii), (v) e (vii)
	Recrutamento & Seleção	Positivo	(iii) e (vii)
	Treinamento, Desenvolvimento & Educação	N.S.	-
	Condições de Trabalho	Negativo	(vii)
	Avaliação de Desempenho & Competência	N.S.	-
	Remuneração & Recompensas	Negativo	(i), (iii), (v) e (vii)
Satisfação no Trabalho	Satisfação Salário e Promoções	Negativo	(ii) e (vi)
	Satisfação Natureza do Trabalho	Negativo	(ii), (iii), (vi) e (vii)
	Satisfação Chefia	N.S.	-
	Satisfação Colegas	Positivo	(ii), (iii), (vi) e (vii)
Características Demográficas e Ocupacionais	Idade	Negativo	(iv), (v), (vi) e (vii)
	Gênero	Negativo	(v), (vi) e (vii)
	Estado Civil	N.S.	-
	Escolaridade	N.S.	-
	Tempo de Serviço	N.S.	-
	Dependentes	N.S.	-
	Gratificação	N.S.	-

Notas Variável Dependente: Intenção de Rotatividade. N.S.: Não apresentou significância estatística em nenhum dos modelos estimados.

Com base nos resultados apresentados na Figura 1, verifica-se que, de forma geral, a intenção de rotatividade é influenciada negativamente pelas práticas de envolvimento, condições de trabalho, e remuneração e recompensas, enquanto sofre efeito positivo da prática de recrutamento e seleção. Dessa forma, compreende-se que a promoção da prática de envolvimento, focada no bem-estar do servidor, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação reduz sua intenção de deixar a organização. Além disso, as condições de trabalho, ou seja, um ambiente focado no bem-estar do indivíduo, também reduz a intenção de rotatividade. De forma semelhante, as recompensas pelo desempenho e pelas competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos também reduz a intenção de rotatividade. Já as práticas relacionadas ao recrutamento e seleção apresentou efeito positivo, isto é, os procedimentos adotados pela organização, no que se refere aos processos seletivos entre os servidores, potencializa a possibilidade de o indivíduo deixar a organização.

Ainda, considerando a Figura 1, verificou-se que a satisfação no trabalho também influencia a intenção de rotatividade no setor público. Essa influência foi verificada por meio das dimensões “satisfação com salário e promoções”, “satisfação com a natureza do trabalho” e “satisfação com os colegas”, sendo que a última apresentou efeito positivo sobre a intenção de rotatividade. Dessa forma, verificou-se que o contentamento do indivíduo com seu salário, com as promoções recebidas e com as tarefas executadas, são fatores que reduzem sua intenção de deixar a organização. Por outro lado, a satisfação com seus colegas, refletida pelo contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido entre eles no trabalho, é um fator que aumenta sua intenção de deixar a organização. Esse último resultado não corrobora os achados presentes na literatura, o que leva à reflexão sobre como as relações interpessoais no setor público operam, uma vez que a satisfação com os colegas se apresentou como um fator propulsor da intenção de rotatividade.

Em relação às variáveis demográficas e ocupacionais, verificou-se que apenas a idade e o gênero se apresentaram como fatores determinantes da intenção de rotatividade. Os resultados indicam que indivíduos mais velhos, bem como as mulheres, são menos propensos a terem intenção de deixar a organização.

## 5 DISCUSSÃO

Quanto à relação das práticas de gestão de pessoas e a intenção de rotatividade, as práticas de envolvimento, as condições de trabalho e a remuneração e recompensas influenciaram negativamente a intenção de rotatividade. Pode-se inferir que à medida em que a instituição se compromete com seus servidores na oferta de práticas de envolvimento (i.e. reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação), condições de trabalho (i.e. ações, estrutura física e benefícios focados no bem-estar do servidor) e de remuneração e recompensas (i.e. compatibilidade da remuneração com a atividade e incentivos), menor será a intenção do servidor em sair da instituição. Em contrapartida, as práticas de recrutamento e seleção (i.e. transparência, imparcialidade e ampla divulgação dos processos seletivos) apresentaram efeito positivo na intenção de rotatividade, denotando que a forma como a organização vem conduzindo essas práticas, é um fator que leva os indivíduos a considerarem deixar a organização. A Figura 2 apresenta uma síntese dos resultados da pesquisa.

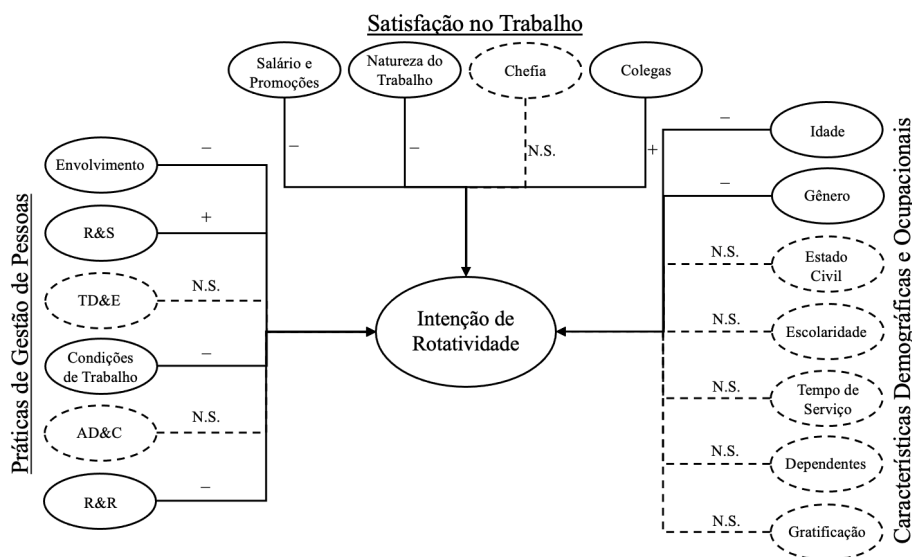


Figura 2: Síntese dos Resultados da Pesquisa

Nota: O tracejado (---) indica que a relação não apresentou significância estatística.

Moynihan e Landuyt (2008) verificaram que práticas de gestão de pessoas afetam a intenção de rotatividade. Dentre as práticas analisadas pelos autores, observa-se que práticas de trabalho *family-friendly* (flexibilização de horários e modos de trabalho alternativos), percepção de pagamento justo e promoção por mérito afetam negativamente a intenção de rotatividade. Desse modo, argumenta-se que as trocas sociais entre o indivíduo e a organização, tanto em termos de socialização organizacional, manifesta em práticas como envolvimento e condições de trabalho, assim como em termos de investimentos organizacionais, manifesta em remuneração e recompensas diversas, favorecem a ideia de reciprocidade social entre empregado e organização, levando os indivíduos a se sentirem mais propensos a permanecer na organização.

Cho e Lewis (2011) verificaram que as práticas de gestão de pessoas influenciam a intenção de rotatividade, mas o achado parece se aplicar especialmente a servidores em início de carreira (até 7 anos de serviço). Os autores verificaram que as práticas de recompensa por mérito e avaliação de desempenho afetam negativamente a intenção do empregado em deixar a organização, enquanto a prática de seleção afeta positivamente, portanto, potencializa a intenção de rotatividade. Destaca-se que esses resultados se alinham aos obtidos nesta pesquisa, pois, verificou-se que as recompensas tendem a reduzir o interesse do indivíduo em deixar a organização, ao passo que as práticas de seleção parecem gerar efeito contrário.



Assim, no que tange à relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade, verificou-se que a satisfação com o salário e promoções, a satisfação com a natureza do trabalho e a satisfação com os colegas influenciaram preponderantemente a intenção de rotatividade, sendo as duas primeiras de forma negativa, e a terceira de forma positiva. Desse modo, compreende-se que quanto maior a satisfação do servidor com seu salário e promoções, bem como com o próprio trabalho (i.e. interesse pelas tarefas, variedade de tarefas e a capacidade do trabalho em absorver o servidor), menor a intenção de o mesmo de sair. Nesse contexto, Moynihan e Landuyt (2008) e Kim e Fernandez (2017) também verificaram efeito negativo da satisfação no trabalho sobre a intenção de rotatividade, corroborando as ideias expostas.

Além disso, Pereira (2016), em seu estudo com gestores de recursos humanos e servidores técnico-administrativos que ingressaram e saíram de duas universidades públicas federais nos últimos cinco anos, constatou que a universidade pública federal precisa reorganizar os fatores estratégicos, comportamentais e remuneratórios que afetam diretamente na manutenção de um quadro de servidores talentosos. Diógenes *et al.* (2016), por sua vez, ao investigarem os antecedentes da rotatividade no serviço público, discutem que há diferenças entre as três esferas de poder (Executivo, Legislativo e Judiciário), o que leva diversos servidores a continuarem buscando novas oportunidades de crescimento profissional em órgãos que apresentem planos de carreira e políticas de valorização de pessoal mais bem estruturadas e consolidadas.

No tocante à relação entre as variáveis demográficas e ocupacionais, apenas a idade e o gênero influenciaram negativamente a intenção de rotatividade. Dessa forma, servidores com mais idade e do sexo feminino são menos propensos a deixar a organização. No contexto brasileiro, Sallaberry *et al.* (2021) verificaram que pessoas mais velhas e mulheres tendem a apresentar uma menor intenção de rotatividade, corroborando os achados desta pesquisa.

Além disso, Moynihan e Landuyt (2008), Cho e Lewis (2011) e Diógenes *et al.* (2016), em seus estudos no setor público, constataram que a idade do indivíduo influencia negativamente a intenção de rotatividade, ou seja, quanto mais velho, menor é o desejo de deixar a instituição. Moynihan e Landuyt (2008) discutem que indivíduos com idade mais elevada tendem a ser mais relutantes em mudar de emprego, e mencionam as obrigações familiares como um possível fator que levam tais indivíduos a permanecerem. Cho e Lewis (2011) argumentam que é provável que empregados mais jovens ainda não tenham encontrado um emprego que se adeque a seus interesses e valores, tornando-os mais dispostos a deixar a organização.

Em relação ao gênero, Moynihan e Landuyt (2008) e Cho e Lewis (2011) trazem evidências de que as mulheres estão menos propensas a ter a intenção de deixar a organização. Cho e Lewis (2011) discutem que a sociedade espera que as mulheres tenham maior devoção às atividades historicamente atribuídas à figura feminina, como criar os filhos e cuidar de casa, resultando em vínculos mais frágeis com o mercado de trabalho. No entanto, essa lógica dominante tem sido desconstruída em estudos recentes. Além disso, Moynihan e Landuyt (2008) advogam que existem evidências de que as diferenças, no que se refere às condições de trabalho nos setores público e privado, têm levado as mulheres a preferir trabalhar no setor público.

Dado o atual cenário competitivo de ingresso no setor público, principalmente nas IFES, e o incremento na quantidade de vagas para concursos públicos nas duas últimas décadas (Freire & Palotti, 2015), torna-se importante analisar a relação entre características demográficas e ocupacionais e outros aspectos da gestão de pessoas, a fim de que os gestores possam gerenciar uma força de trabalho diversa de maneira eficaz. Argumenta-se que a perda de funcionários dedicados e com bom desempenho não é algo desejável, uma vez que isso impacta diretamente nos resultados organizacionais (Sallaberry *et al.*, 2021). Assim, ao conhecer os fatores determinantes da intenção de rotatividade, os gestores públicos podem delinear estratégias focadas na retenção desses profissionais.

Além disso, Diógenes *et al.* (2016) argumentam que altas taxas de rotatividade podem gerar prejuízos à Administração Pública, tais como: elevado tempo para reposição de pessoal no setor público, em decorrência das questões burocráticas presentes nos processos de contratação; aumento dos gastos para a realização de

processos seletivos; e maiores esforços físicos e financeiros para a capacitação de novos servidores, uma vez que requer especial atenção por parte dos gestores. Assim, estratégias de gestão de pessoas focadas na satisfação do servidor podem trazer benefícios às organizações públicas e, conseqüentemente, otimizar sua atuação junto à sociedade.

## 6 CONCLUSÃO

Considerando o efeito positivo das práticas de recrutamento e seleção e da satisfação com os colegas sobre a intenção de rotatividade, compreende-se que a discussão em torno dessas questões deve ser mais explorada. Esse achado sugere que os procedimentos de recrutamento e seleção entre os servidores é realizado de forma pouco eficaz, uma vez que potencializa o sentimento de deixar a organização entre os servidores, sinalizando que esses processos precisam ser revistos no contexto da organização investigada. Além disso, o estudo lança luz à possibilidade de uma investigação mais detalhada em torno das relações interpessoais no setor público, investigando quais seus efeitos sobre os projetos e planejamentos de carreira de servidores públicos, uma vez que a satisfação com os colegas leva os servidores a uma maior intenção de deixar a organização.

As práticas de gestão de maior destaque nesta pesquisa – envolvimento, condições de trabalho e remuneração e recompensas – parecem atuar como sendo o compromisso da organização com os servidores, criando condições de melhoria da qualidade das relações de trabalho, para que os mesmos se realizem pessoal e profissionalmente, tendo oportunidades para desenvolver competências e de trabalhar com incentivo e reconhecimento. Na prática, isso se traduz em dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência e reconhecer o bom desempenho, propiciando um clima organizacional participativo e agradável.

É importante frisar que, cada vez mais, governos estão enfrentando maiores déficits financeiros nas contas públicas, restringindo investimentos em políticas de gestão de pessoas no setor público, limitando, assim, o poder de ação dos gestores. Dadas as restrições econômicas e financeiras, e conseqüentemente a inviabilidade de recompensas dessa natureza, uma opção para os gestores públicos deve ser trabalhar mais aspectos atitudinais positivos do servidor, por meio de motivação psicológica de práticas de envolvimento que incentivem a comunicação, as relações interpessoais, o reconhecimento, a participação na tomada de decisões, a autonomia e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Como limitação desta pesquisa, tem-se a representatividade da amostra, pois os respondentes foram escolhidos por conveniência e acessibilidade, limitando a generalização dos resultados. Também é um fator limitante o fato desta pesquisa ser um estudo de caso realizado em uma única instituição do setor público. Além disso, os poucos estudos na literatura nacional que investigaram relações semelhantes entre os construtos abordados, limitaram a comparação dos resultados.

Este estudo fornece aos pesquisadores melhores *insights* sobre determinantes da retenção de servidores públicos nas IFES. Os resultados propiciam discussões sobre políticas e práticas de gestão que favoreçam o trabalho do servidor e, conseqüentemente, os serviços prestados aos cidadãos na busca de melhor alinhamento entre os interesses pessoais e os organizacionais. Sugere-se aos gestores públicos o fortalecimento dos sistemas de recompensas (financeiras, materiais e psicológicas) vinculados ao desempenho, a maior valorização e reconhecimento dos servidores, as oportunidades de capacitação e ascensão profissional e a melhoria das condições de trabalho.

## AGRADECIMENTOS

A primeira autora agradece ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico [CNPq] pelo suporte financeiro.

## REFERÊNCIAS

- Bach, S. (2010). Human resource management in public sector. In: A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.). *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. Londres: Sage Publications.
- Barbosa, F. L. S., Bizarria, F. P. A., Rabelo, A. Neto, Moreira, R. N. (2016). Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. *Revista de Gestão*, 23(2), 99-110.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A. (2015). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage.
- Carvalho, A. I. et al. (2009). *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP.
- Cho, Y. J., Lewis, G. B. (2011). Turnover intention and turnover behavior: implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4-23.
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman/ Artmed.
- Demo, G., Fogaça, N., Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., Rozzett, K. (2014). Políticas e práticas de recursos humanos. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Revista do Serviço Público*, 67(2), 147-172.
- Freire, A. O. G., Palotti, P. L. M. (2015). *Servidores públicos federais. novos olhares e perspectivas*. Brasília: ENAP.
- Freitas, Á. M. R., Oliveira, A. R., Emmendoerfer, M. L., Cunha, N. R. S. (2012). Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 5(3), 108-131.
- Hair, J. F. Jr., Babin, B., Money, A. H., Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F. Jr., William, B., Babin, B., Anderson, R. E. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453.
- Kim, S. Y., Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the U.S. Federal Bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4-22.
- Kim, S., Park, S. M. (2014). Determinants of job satisfaction and turnover intentions of public employees: Evidence from US federal agencies. *International Review of Public Administration*, 19(1), 63-90.
- Klein, F. A., Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39.
- Moynihan, D. P., Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 18(2), 205-227.
- Niquito, T. W., Ribeiro, F. G., Portugal, M. S. (2018). Impacto da criação das novas universidades federais sobre as economias locais. *Planejamento e Políticas Públicas*, 51, 367-394.
- O'Connor, J. (2018). The impact of job satisfaction on the turnover intent of executive level central office administrators in Texas public school districts: A quantitative study of work related constructs. *Education Sciences*, 8(2), 69.

- Pereira, J. C. J. (2016). *Retenção de pessoas (talentos): um estudo em duas universidades federais*. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, Brasil.
- Pereira, R. M., Marques, H. R., Castro, S. O. C., Almeida, F. M., Gava, R. (2016). Contexto da inovação nas universidades federais brasileiras na perspectiva de indicadores de ciência e tecnologia. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(1), 66-89.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Polizzi, A. Filho, Claro, J. A. C. S. (2019). O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-27.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sallaberry, J. D., Santos, E. A., Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J. (2021). Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(3), 1-18.
- Seidl, J., Borges-Andrade, J. E., Neiva, R. R. (2019). Rotatividade: análise de vinte anos da produção científica brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(2), 44-64.
- Silva, R. P., Custódio, L. S. (2014). Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. *Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Brasília, DF, 7.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Gomide, S. Jr., Oliveira, A. F., Polizzi, A. Filho. (2014). Intenção de rotatividade. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Tribunal de Contas da União [TCU]. (2017). *Levantamento integrado de governança organizacional pública: ciclo 2017*. Recuperado em 10 junho, 2021, de <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>