

DETERMINANTES DA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO

EVALDA RODRIGUES DA SILVA DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANA PAULA MORENO PINHO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ (IFPI)

VALERIA ARAUJO FURTADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento da pesquisa.

DETERMINANTES DA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO SETOR PÚBLICO

1 INTRODUÇÃO

No âmbito da Administração Pública, conforme Barbosa, Bizarria, Rabelo Neto e Moreira (2016), observa-se que os governos têm procurado reformar a máquina estatal na execução de políticas públicas mais eficazes, eficientes e efetivas, para entregar melhores resultados à sociedade. Um contexto de mudanças pode ter consequências, positivas e/ou negativas, para a satisfação dos servidores, uma vez que esses passaram a ser mais cobrados pelo alcance de resultados, maior produtividade, qualidade e comprometimento.

Nesse contexto, a gestão de pessoas despontou como área fundamental para um melhor desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES), que têm buscado o aprimoramento de sua estrutura administrativa, dos processos de trabalho e da gestão de pessoas. O desafio passou a ser a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios, haja vista que o setor público caracteriza-se 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).

A temática da gestão de pessoas no contexto da gestão universitária ganha bastante relevância no mundo do trabalho, principalmente para as universidades públicas federais, haja vista que não há, no Brasil, um sistema de formação de recursos humanos, produção de conhecimento, desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços à sociedade e promoção da cidadania comparável ao sistema público de universidades federais, que se tornaram vetores importantes do desenvolvimento regional em todo o país.

Intenção de rotatividade é um indicador eficaz para avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade dos indivíduos de deixarem a organização onde trabalham. Dadas a dinâmica acelerada dos negócios, as mudanças constantes nas políticas de gestão de pessoas aplicadas por organizações e as complexas interações empresariais em rede (POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2012), faz-se necessário entender a intenção de rotatividade ampliando o conhecimento sobre o fenômeno e investigando as causas que podem levar ao seu aparecimento. É importante contratar, integrar e desenvolver profissionais talentosos permanentemente, mas é crucial retê-los nas organizações (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

Em se tratando das políticas e práticas de gestão de pessoas, percebe-se na literatura internacional uma acentuada preocupação com o futuro da gestão de pessoas nas organizações (ULRICH; DULEBOHN, 2015; COHEN, 2015). Dessler (1996) afirma que as organizações podem criar políticas e práticas concretas de gestão de pessoas, que irão resultar em elevado comprometimento de seus colaboradores. É essencial conhecer os resultados dessas políticas e práticas avaliados por meio de estudos empíricos e relacionais, visto que as relações de trabalho são efetivadas através das políticas e práticas de gestão de pessoas, que objetivam a realização das metas organizacionais (LEGGE, 2005). As políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para moldar as atitudes e comportamentos dos funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Com relação ao estudo das políticas e práticas de gestão de pessoas, Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2014) destacaram, com base na literatura internacional de gestão de pessoas, a importância de seu alinhamento às metas da organização e que elas fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para a obtenção de resultados superiores. Demo, Fogaça, Fernandes e Sá (2015) e Demo, Fogaça e Costa (2018) realizaram revisões da produção nacional sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, e identificaram a necessidade de se estudar as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e outras variáveis do comportamento organizacional. Armond, Côrtes, Santos, Demo e Meneses (2016), em sua revisão da produção nacional acerca da gestão estratégica de pessoas, de 2006 a 2015,

propuseram uma agenda de pesquisa que contemple estudos no setor público, por uma área de gestão de pessoas efetivamente mais estratégica.

A satisfação no trabalho insere-se nesse contexto de bem-estar no trabalho como um dos parâmetros de sintonia entre os objetivos pessoais e os organizacionais. Como uma variável dependente, ela sofre a influência do contexto organizacional no qual está inserida e “representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações” (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Conforme Siqueira, Gomide Júnior, Oliveira e Polizzi Filho (2014), a disputa por talentos reforça a necessidade premente das empresas 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 de sair das empresas. 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 TCU (2017), em seus diagnósticos sobre governança e gestão de pessoas, os gestores das instituições federais públicas devem se aprofundar sobre práticas de retenção e mapeamento dos motivos pessoais de desligamento voluntário e pedidos de movimentação interna. Ademais, Diógenes et al. (2016) destacam que é consenso na literatura de que a qualidade do serviço público prestado ao cidadão está intrinsecamente ligada à capacidade dos governos em atrair, contratar e manter servidores competentes e motivados.

Estudos recentes (FERNANDES; DEMO; FOGAÇA, 2015; ARMOND *et al.*, 2016; JANISSEK *et al.*, 2016; PASCHOAL; FLORES, 2016) sugerem realizar mais pesquisas na área pública, que por sua especificidade, podem gerar resultados peculiares. Autores como Perry, Hondeghem e Wise (2010) constataram que quanto maior é a motivação para o serviço público 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. Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016) recomendaram a investigação de forma mais detalhada os antecedentes da intenção de rotatividade no contexto público.

Diante do exposto, este estudo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais os determinantes da intenção de rotatividade no setor público, considerando a influência das práticas de gestão de pessoas, da satisfação no trabalho e das variáveis demográficas e ocupacionais? O objetivo deste estudo é 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 variáveis demográficas e ocupacionais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Siqueira *et al.* (2014) afirmam que o ato de se desligar voluntariamente da empresa onde trabalha pode provocar repercussões nocivas para a organização com custos tangíveis (recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, integração e desligamento, entre outros) e intangíveis (perda de *know-how* e conhecimento, quebra no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com fornecedores e clientes, etc.). A rotatividade é uma barreira à manutenção de talentos que geram inovações que, por sua vez, criam valores para clientes, investidores, comunidade, fornecedores, acionistas e para toda a cadeia produtiva (SIQUEIRA *et al.*, 2014).

A Intenção de rotatividade constitui-se em um forte indicativo para a organização de aumento de *turnover* e perda de talentos. A estabilidade no serviço público reveste-se de significativa importância na compreensão desse construto nesse setor. O que se destaca nas organizações públicas é a forte tendência ao processo de acomodação dos trabalhadores. Isso acontece, em parte, pela ausência de uma dinâmica interna da organização e o excessivo apego à norma. Somem-se outros fatores, mais notadamente percebidos, como a isonomia salarial e a

estabilidade de emprego, que levam à falta de preocupação com os resultados (SILVA; CUSTÓDIO, 2014).

Em uma meta-análise conduzida por Heavey, Holwerda e Hausknecht (2013), os seguintes fatores se revelaram como preditivos da rotatividade: práticas de RH relacionadas a investimentos e incentivos aos empregados; satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e percepção de justiça; clima, coesão do grupo e relações com os superiores; percepção de alternativas no mercado de trabalho. Para Siqueira *et al.* (2014), a rotatividade de pessoal, conhecida como *turnover*, 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.

Silva, Cappellozza e Costa (2014) analisaram o impacto dos construtos percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo sobre a intenção de rotatividade do empregado, forte indicativo para a organização de aumento de *turnover* e perda de talentos. As análises estatísticas demonstraram que, embora ambos os construtos tiveram impacto negativo significativo sobre a intenção de rotatividade, o comprometimento afetivo tem mais impacto que o suporte organizacional para a retenção do funcionário.

Luz, Paula e Oliveira (2015) investigaram as relações existentes entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Os resultados sugerem que comprometimento afetivo e normativo, assim como, satisfação com o salário, com as promoções e com a natureza do trabalho estão correlacionados com a intenção de rotatividade negativa e significativamente. Através da realização da análise de regressão múltipla método *stepwise*, identificou-se que as variáveis que mais impactaram na intenção de rotatividade são comprometimento afetivo, satisfação com salário e comprometimento normativo.

Diógenes *et al.* (2016), em seu estudo com servidores públicos pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) acerca da influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade, encontraram como resultado que o suporte para ascensão, promoção e salários foi a variável com maior poder preditivo no modelo final. Os resultados da regressão múltipla hierárquica indicaram que 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.

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.

Kim e Fernandez (2017), em estudo com funcionários públicos, verificaram uma relação negativa entre *empowerment* e intenção de rotatividade, mediada pela satisfação no trabalho. À luz da teoria de troca social e reciprocidade, verifica-se que o resultado de predição encontrado neste trabalho é amparado pela literatura, considerando que indivíduos reconhecidos e valorizados tendem a se sentir mais vinculados às organizações, estabelecendo com elas laços mais duradouros.

Para Demo *et al.* (2014), políticas de gestão de pessoas são importantes, tendo em vista que estão alinhadas às metas da organização e que fornecem as condições para que as pessoas contribuam efetivamente para a obtenção de resultados superiores. Segundo os autores, são propostas articuladas da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, visando a obtenção de resultados desejados. Dessa forma, as políticas de gestão de pessoas definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e das finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de gestão de pessoas, e essas práticas são as ações que traduzem e operacionalizam as políticas de gestão de pessoas.

Para Klein e Mascarenhas (2016), dentre os principais aspectos que uma política de recursos humanos deve contemplar estão: a) uma estrutura de carreira (leia-se desenvolvimento profissional) que estimule o servidor a buscar o aprimoramento de sua capacitação e seu desempenho e, ao mesmo tempo, permita aos gestores cobrar resultados; b) uma estrutura de incentivos – remuneração, benefícios, prêmios (pecuniários ou não) que estimule o servidor e reforce a possibilidade de cobrar um desempenho adequado. No entanto, urge a necessidade de se reestruturar a carreira para alinhá-la aos novos desafios de gestão de pessoas no setor público, como atrelá-la a gestão por competências, condicionando-a eficientemente com a capacitação e o desempenho, bem como promover mudanças salariais significativas entre os níveis da carreira.

Com relação à satisfação no trabalho, os gestores devem se interessar pelas atitudes de seus funcionários, como a satisfação, pois elas sinalizam potenciais problemas e influenciam comportamentos. Funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, tem menores taxas de rotatividade, absenteísmo e comportamentos desviantes. A criação de uma força de trabalho satisfeita dificilmente será a garantia de um desempenho organizacional bem-sucedido, mas as evidências sugerem fortemente que, qualquer coisa que os gestores possam fazer para melhorar as atitudes dos funcionários, com certeza resultará na melhoria da eficácia organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho é um tema que interessa não só aos pesquisadores, mas especialmente aos gestores que buscam conferir a adequação de suas políticas e práticas de gestão. Seja por meio de sua compreensão como fator motivacional ou por sua natureza atitudinal, entende-se que trabalhador satisfeito seja também produtivo. Na vertente das responsabilidades sociais, os especialistas consideram que aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho.

Siqueira *et al.* (2014) argumenta que a satisfação no trabalho é um construto formado por um conjunto de três grandes categorias de fontes de satisfação. Elas se estruturam quando o trabalhador formata cognições sobre sentimentos originados de: 1) relações com as pessoas no local de trabalho (chefia e colegas); 2) retribuições organizacionais (salário e promoções), por meio de políticas de gestão de pessoas, ofertadas por organizações; e, 3) atividades que realiza (tarefas). Segundo Siqueira (2008), a expressão “satisfação no trabalho” representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações. Assim, a satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos para os comportamentos dos trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia da Pesquisa

No que concerne à natureza dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória (GRAY, 2012; COLLIS; HUSSEY, 2005). Classifica-se como quantitativa, visto que foram utilizados procedimentos estatísticos para alcançar o objetivo proposto (CRESWELL, 2010). O estudo foi desenvolvido em três etapas: na primeira elaborou-se o referencial teórico; na segunda, deu-se a aplicação de uma pesquisa do tipo *survey*, onde se utilizou um questionário estruturado; e, na terceira etapa, realizou-se o tratamento estatístico e a análise dos dados levantados.

3.2 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 *et al.* (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 & 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 3 itens cada: colegas, chefia, salário, promoções e o 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; JOSEPH, 2005).

3.3 População e Amostra

A pesquisa abrangeu como universo de pesquisa 2.200 servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior cearense, excluídos os servidores lotados no complexo hospitalar (hospital e maternidade) que é administrado por uma empresa pública. Participaram servidores lotados nas seis pró-reitorias e nas vinte e quatro unidades acadêmicas e administrativas, distribuídas nos quatro *campi* da cidade de Fortaleza e nos quatro campi do interior do estado (Sobral, Quixadá, Crateús e Russas). A amostra caracterizou-se 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 *et al.*, 2005). Optou-se utilizar a aplicação por *e-mail*, por meio do recurso de questionários online *Google Docs*, e presencial (*in loco*), nos meses de agosto e setembro de 2017, onde foram obtidas respostas de 510 questionários, sendo 480 válidos.

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. A AFE serviu para verificar a validade e agrupamento dos itens das escalas de Práticas de Gestão de Pessoas (PGP), Satisfação no Trabalho (ST) e Intenção de Rotatividade (IR) em dimensões. Destaca-se que os itens que apresentaram comunalidades e cargas fatoriais inferiores à 0,5 foram excluídos durante as análises, por apresentarem valores abaixo do recomendado (HAIR JR. et al, 2009). A confiabilidade das escalas foi verificada por meio do alfa de *Cronbach*. Ainda em relação à AFE, foram observados os valores da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), do teste de esfericidade de *Bartlett* e a variância explicada pelo fator. Por meio da AFE, verificou-se que a escala de Práticas de Gestão de Pessoas subdividiu-se em seis fatores, conforme esperado; em relação à escala de Satisfação no Trabalho, observou-se ela dividiu-se em quatro fatores, sendo que duas dimensões (salário e promoções) se uniram e deram origem a um único fator; no que tange à escala de Intenção de Rotatividade, verificou-se que houve extração de apenas um fator, conforme esperado. Os resultados da AFE são apresentados detalhadamente na seção de resultados.

Após a realização da AFE, recorreu-se a modelos de regressão de linear múltipla, a fim de verificar os determinantes da Intenção de Rotatividade. Os modelos tiveram como variável dependente a Intenção de Rotatividade e como variáveis independentes as dimensões das Práticas de Gestão de Pessoas, as dimensões da Satisfação no Trabalho e as variáveis referentes às características demográficas e ocupacionais dos indivíduos. Com o intuito de se obter resultados mais robustos, foram estimados sete modelos, que são apresentados a seguir:

$$IR = \beta_0 + \beta_1Env + \beta_2RS + \beta_3TDE + \beta_4CT + \beta_5ADC + \beta_6RR + \varepsilon \quad (1)$$

$$IR = \beta_0 + \beta_1SSP + \beta_2SNT + \beta_3SChe + \beta_4SCol + \varepsilon \quad (2)$$

$$IR = \beta_0 + \beta_1Env + \beta_2RS + \beta_3TDE + \beta_4CT + \beta_5ADC + \beta_6RR + \beta_7SSP + \beta_8SNT + \beta_9SChe + \beta_{10}SCol + \varepsilon \quad (3)$$

$$IR = \beta_0 + \beta_1Id + \beta_2Gên + \beta_3EC + \beta_4Esc + \beta_5TS + \beta_6Dep + \beta_7Grat + \varepsilon \quad (4)$$

$$IR = \beta_0 + \beta_1Env + \beta_2RS + \beta_3TDE + \beta_4CT + \beta_5ADC + \beta_6RR + \beta_7Id + \beta_8Gên + \beta_9EC + \beta_{10}Esc + \beta_{11}TS + \beta_{12}Dep + \beta_{13}Grat + \varepsilon \quad (5)$$

$$IR = \beta_0 + \beta_1SSP + \beta_2SNT + \beta_3SChe + \beta_4SCol + \beta_5Id + \beta_6Gên + \beta_7EC + \beta_8Esc + \beta_9TS + \beta_{10}Dep + \beta_{11}Grat + \varepsilon \quad (6)$$

$$IR = \beta_0 + \beta_1Env + \beta_2RS + \beta_3TDE + \beta_4CT + \beta_5ADC + \beta_6RR + \beta_7SSP + \beta_8SNT + \beta_9SChe + \beta_{10}SCol + \beta_{11}Id + \beta_{12}Gên + \beta_{13}EC + \beta_{14}Esc + \beta_{15}TS + \beta_{16}Dep + \beta_{17}Grat + \varepsilon \quad (7)$$

Onde:

IR: Variável referente ao construto Intenção de Rotatividade;

Env: Variável referente à dimensão Envolvimento da escala de PGP;

RS: Variável referente à dimensão Recrutamento & Seleção da escala de PGP;

TDE: Variável referente à dimensão Treinamento, Desenvolvimento & Educação da escala de PGP;

CT: Variável referente à dimensão Condições de Trabalho da escala de PGP;

ADC: Variável referente à dimensão Avaliação de Desempenho & Competências da escala de PGP;

RR: Variável referente à dimensão Remuneração & Recompensas da escala de PGP;

SSP: Variável referente à dimensão Salários & Promoções da escala de ST;

SNT: Variável referente à dimensão Natureza do Trabalho da escala de ST;

SChe: Variável referente à dimensão Chefia da escala de ST;

SCol: Variável referente à dimensão Colegas da escala de ST;

Id: Variável referente à Idade do indivíduo;

Gên: Variável binária referente ao Gênero, que assume valor de “1” para indivíduos do sexo feminino e “0” para indivíduos do sexo masculino;

EC: Variável binária referente ao Estado Civil, que assume valor de “1” para indivíduos casados e “0” para outros;

Esc: Variável referente à Escolaridade do indivíduo;

TS: Variável referente Tempo de Serviço do indivíduo;

Dep: Variável binária referente à existência de Dependentes, que assume valor de “1” para indivíduos que possuem dependentes e “0” caso contrário;

Grat: Variável binária referente à Gratificação, que assume valor de “1” para indivíduos que recebem gratificação pelo cargo e “0” caso contrário;

Para a análise dos dados, utilizou-se o *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 22.0.

4 RESULTADOS

4.1 Perfil dos Respondentes

No que tange ao perfil dos respondentes, buscou-se verificar os seguintes dados demográficos/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.

O perfil da amostra é formado por mulheres (55%), servidores entre 21 e 40 anos (63%), casados (48%), com especialização (36%), de 1 a 8 anos de tempo de serviço (53%), de nível D (51%), sem nenhum dependente (49%), 27% com cargo/função gratificada e 70% com renda entre R\$ 2.000,00 a 6.000,00.

Tabela 1 – Características demográficas/ocupacionais dos servidores.

Características	Variáveis	N	%
Gênero	Feminino	266	55,42
	Masculino	214	44,58
Idade	De 18 a 20 anos	0	0,00
	De 21 a 30 anos	139	28,96
	De 31 a 40 anos	162	33,75
	De 41 a 50 anos	75	15,63
	De 51 a 60 anos	90	18,75
	Acima de 60 anos	14	2,92
Estado Civil	Solteiro	191	39,79
	Casado	229	47,71
	Separado judicialmente	5	1,04
	Divorciado	32	6,67
	Viúvo	7	1,46
	Outro	16	3,33
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	0,21
	Ensino Médio	52	10,83
	Graduação	122	25,42
	Especialização	175	36,46
	Mestrado	109	22,71
	Doutorado ou Pós-Doutorado	21	4,38
Tempo de Serviço	Menos de 1 ano	38	7,92
	De 1 a 3 anos	140	29,17
	De 4 a 8 anos	114	23,75
	De 9 a 13 anos	52	10,83
	De 14 a 19 anos	6	1,25
	De 20 a 30 anos	66	13,75
	Acima de 30 anos	64	13,33
Nível do Cargo	Nível A	5	1,04
	Nível B	2	0,42
	Nível C	34	7,08
	Nível D	248	51,67
	Nível E	191	39,79
Dependentes	1	136	28,33
	2	66	13,75
	3	32	6,67
	Mais de 3	10	2,08
	Nenhum	236	49,17
Cargo/Função Gratificada	Sim	130	27,08
	Não	350	72,92

Renda Mensal	Até R\$ 2.000,00	1	0,21
	De R\$ 2.001,00 a R\$ 4.000,00	185	38,54
	De R\$ 4.001,00 a R\$ 6.000,00	155	32,29
	De R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00	88	18,33
	De R\$ 8.001,00 a R\$ 10.000,00	34	7,08
	Acima de R\$ 10.000,00	17	3,54

Fonte: Dados da pesquisa.

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 Análise Fatorial Exploratória

4.2.1 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 2 apresenta os dados gerados a partir destas análises.

Tabela 2 – Componentes extraídos da Escala de Práticas de Gestão de Pessoas.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
Envolvimento ($\alpha = 0,917$)						
Env2	0,796	0,204	0,088	0,223	0,160	0,141
Env1	0,783	0,228	0,137	0,184	0,089	0,137
Env4	0,728	0,190	0,170	0,179	0,199	0,088
Env3	0,722	0,118	0,265	0,235	0,192	0,102
Env5	0,717	0,140	0,166	0,153	0,258	0,153
Env7	0,619	0,137	0,233	-0,035	0,328	0,241
Env9	0,547	0,168	0,370	0,087	0,317	0,225
Recrutamento & Seleção ($\alpha = 0,751$)						
RS1	0,145	0,738	-0,011	-0,028	0,139	0,093
RS5	0,103	0,729	0,141	0,067	0,175	-0,135
RS2	0,127	0,729	0,063	0,087	0,000	0,201
RS3	0,261	0,714	0,073	0,138	0,027	0,094
Av. de Desemp. & Competências ($\alpha = 0,795$)						
ADC2	0,185	0,051	0,781	0,195	-0,008	0,056
ADC3	0,317	0,119	0,743	0,160	0,148	0,205
ADC4	0,251	0,093	0,671	0,118	0,248	0,283
Remuneração & Recompensas ($\alpha = 0,738$)						

RR2	0,179	0,108	0,080	0,727	0,158	0,214
RR1	0,311	0,024	0,026	0,683	0,075	0,033
RR4	-0,044	0,095	0,417	0,665	0,069	-0,013
RR3	0,388	0,089	0,256	0,581	0,154	0,193
Trein., Desen. & Educação ($\alpha = 0,827$)						
TDE2	0,316	0,134	0,135	0,152	0,770	0,129
TDE3	0,454	0,171	0,105	0,209	0,625	0,103
TDE1	0,495	0,165	0,115	0,177	0,603	0,133
Condições de Trabalho ($\alpha = 0,625$)						
CT5	0,085	0,053	0,126	0,053	0,193	0,803
CT4	0,329	0,057	0,285	0,212	-0,100	0,581
CT3	0,318	0,221	0,127	0,170	0,176	0,523

Nota: Método de Extração: Análise dos Componentes Principais. Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser. Fonte: Dados da Pesquisa

Com base na Tabela 2, observa-se que os itens subdividiram-se 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. Este 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 Jr. 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.

4.2.2 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 apresentaram-se 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 3 apresenta os dados gerados a partir destas análises.

Tabela 3 – Componentes extraídos da Escala de Satisfação no Trabalho.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Satisfação com Salários e Promoções ($\alpha = 0,900$)				
SSal3	0,841	0,070	0,069	0,177
SSal1	0,840	0,023	0,100	0,117
SSal2	0,832	0,041	0,070	0,238
SPro2	0,777	0,161	0,079	0,204
SPro3	0,742	0,142	0,052	0,254
SPro1	0,678	0,150	0,169	0,100
Satisfação com a Chefia ($\alpha = 0,926$)				
SChe2	0,132	0,933	0,157	0,129
SChe1	0,128	0,912	0,156	0,147
SChe3	0,128	0,834	0,190	0,212
Satisfação com os Colegas ($\alpha = 0,836$)				
SCol2	0,044	0,163	0,854	0,129

SCol1	0,143	0,132	0,850	0,072
SCol3	0,158	0,163	0,815	0,161
Satisfação com a Natureza do Trabalho ($\alpha = 0,845$)				
SNT1	0,215	0,122	0,182	0,822
SNT3	0,303	0,234	0,076	0,800
SNT2	0,330	0,176	0,160	0,759

Nota: Método de Extração: Análise dos Componentes Principais. Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser. Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 3, verifica-se que os itens da escala subdividiram-se 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. Este achado conduz à reflexão de que, nesta 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 instituições federais de ensino (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 Jr. 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.

4.2.3 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 3 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 3 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. Extraíu-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 4 apresenta os dados gerados a partir destas análises.

Tabela 4 – Componentes extraídos da Escala de Satisfação no Trabalho.

	Fator 1
Intenção de Rotatividade ($\alpha = 0,948$)	
IR1	0,960
IR2	0,949
IR3	0,948

Nota: Método de Extração: Análise dos Componentes Principais. Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser. Fonte: Dados da Pesquisa

Com base na Tabela 4, observa-se que os itens formaram um único fator referente à Intenção de Rotatividade. Este 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.

4.3 Regressão Linear Múltipla

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. No entanto, este trabalho focará suas discussões no modelo VII que é o modelo completo, abordando todas as variáveis independentes sobre a dependente. A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos pelos modelos de regressão.

Tabela 5 – Determinantes da Intenção de Rotatividade.

Variáveis Independentes	Variável Dependente = Intenção de Rotatividade						
	(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)	(VI)	(VII)
Envolvimento	-0,225***		-0,141**		-0,207***		-0,140**
Recrutamento & Seleção	0,071		0,102**		0,036		0,071*
Trein. Desen. & Educação	-0,065		-0,028		-0,048		-0,013
Condições de Trabalho	-0,054		-0,072		-0,068		-0,082*
Av. Desemp. & Comp.	-0,041		-0,015		-0,018		0,005
Remun. & Recompensas	-0,229***		-0,193***		-0,207***		-0,184***
Satis. Salário e Promoções		-0,181***	0,029			-0,176***	0,021
Satis. Natureza do Trabalho		-0,408***	-0,386***			-0,332***	-0,315***
Satis. Chefia		-0,058	-0,006			-0,068	-0,017
Satis. Colegas		0,118***	0,122***			0,071*	0,080**
Idade				-0,403***	-0,295***	-0,260***	-0,221***
Gênero ^(a)				-0,068	-0,086**	-0,095**	-0,092**
Estado Civil ^(b)				-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 ^(c)				-0,023	-0,036	-0,023	-0,023
Gratificação ^(d)				-0,048	0,012	-0,014	0,008
R ²	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***

Nota: ^(a)A variável gênero é do tipo *dummy*, onde assume o valor de “1” para feminino e “0” para sexo masculino. ^(b)A variável estado civil é do tipo *dummy*, onde assume o valor de “1” para casados e “0” para outros. ^(c)A variável dependentes é do tipo *dummy*, onde assume o valor de “1” para quem possui dependentes e “0” para quem não possui. ^(d)A variável gratificação é do tipo *dummy*, onde assume o valor de “1” para quem tem função gratificada e “0” para quem não possui. *** Significante ao nível de 1%; ** Significante ao nível de 5%; e * Significante ao nível de 10%. Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos resultados, verifica-se que as práticas de gestão de pessoas, a satisfação no trabalho e as variáveis demográficas idade e gênero são responsáveis por 41.6% (R²) da variabilidade da intenção de rotatividade, sendo o restante dessa variabilidade atribuído a outras variáveis que não foram analisadas no modelo, evidenciando um poder de explicação satisfatório no âmbito das ciências sociais e comportamentais. Com base nos resultados obtidos na Tabela 4, verifica-se que, de forma geral, a Intenção de Rotatividade é influenciada negativamente pelas práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas. 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 recompensas pelo desempenho e pelas competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos também reduz a intenção de rotatividade.

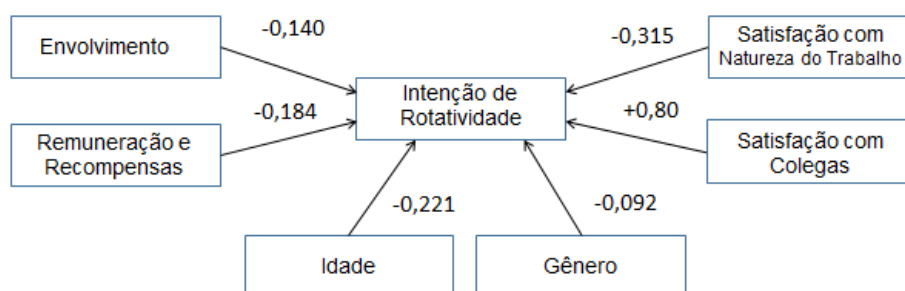
Ainda, considerando os sete modelos de regressão, verificou-se que a satisfação no trabalho também influencia a intenção de rotatividade no setor público. Esta influência foi verificada por meio das dimensões “satisfação com salário e promoções”, “satisfação com a natureza do trabalho” e “satisfação com os colegas”, sendo que esta 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. Este 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 satisfações 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 apresentaram-se 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.

4.4 Discussão dos Resultados

A partir do Modelo VII, que aborda a influência de todas as variáveis independentes sobre a intenção de rotatividade, constatou-se que as práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas, as dimensões da satisfação “Natureza do trabalho” e “Colegas”, bem como as variáveis demográficas idade e gênero influenciaram a Intenção de rotatividade. A Figura 1 apresenta um síntese dos resultados obtidos pelo Modelo VII.

Figura 1 – Determinantes da Intenção de rotatividade no setor público.



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à relação das Práticas de Gestão de Pessoas e a Intenção de rotatividade, as práticas de Envolvimento e Remuneração e recompensas influenciaram negativamente a Intenção de rotatividade. Pode-se inferir que à medida que a instituição se compromete com seus servidores na oferta de práticas de Envolvimento (reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação) e de Remuneração e recompensas, menor será a intenção do servidor de sair da instituição.

Isso se traduz em troca social com a organização, tanto em termos de socialização organizacional, manifesta em práticas de Envolvimento, como em termos de investimentos organizacionais para o servidor, favorecendo a ideia de reciprocidade social entre empregado e organização, manifesta em remuneração e recompensas diversas. Guerra (2018) analisou a relação entre a percepção das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (GP) e a Intenção de Rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em uma Instituição Federal de Ensino e somente a política de Envolvimento foi identificada como preditora da intenção de rotatividade.

Kim e Fernandez (2017), em estudo com funcionários públicos, verificaram uma relação negativa entre *empowerment* e intenção de rotatividade, mediada pela satisfação no trabalho. À luz da teoria de troca social e reciprocidade, verifica-se que o resultado de predição encontrado neste trabalho é amparado pela literatura, considerando que indivíduos reconhecidos e valorizados tendem a se sentir mais vinculados às organizações, estabelecendo com elas laços mais duradouros.

Para Siqueira (2008), a satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos para os comportamentos dos trabalhadores, que revelam se a organização está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a organização se preocupa com o bem-estar deles (percepções de suporte organizacional) e o quanto a organização estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional).

No que tange à relação entre a Satisfação no trabalho e a Intenção de rotatividade, as dimensões da satisfação “Natureza do trabalho” e “Colegas” influenciaram preponderantemente a Intenção de rotatividade, sendo a primeira dimensão de forma negativa, e a segunda dimensão de forma positiva. Compreende-se que quanto maior a satisfação do servidor com o próprio trabalho (interesse pelas tarefas, variedade de tarefas e a capacidade do trabalho em absorver o servidor), menor a intenção do mesmo de sair. Luz, Paula e Oliveira (2015) investigaram as relações existentes entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Os resultados sugerem que comprometimento afetivo e normativo, assim como, satisfação com o salário, com as promoções e com a natureza do trabalho estão correlacionados com a intenção de rotatividade negativa e significativamente.

Diógenes *et al.* (2016), em seu estudo com servidores públicos pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) acerca da influência do suporte organizacional percebido na intenção de rotatividade, encontraram como resultado que o suporte para ascensão, promoção e salários foi a variável com maior poder preditivo no modelo final. Os resultados da regressão múltipla hierárquica indicaram que 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. 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.

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

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. Diógenes *et al.* (2016), em seu estudo com servidores públicos, constataram que idade e tempo na organização influenciaram negativamente a intenção de rotatividade, ou seja, quanto menores são a idade e tempo na organização, maior é o desejo de deixar a instituição.

Dado o atual cenário competitivo de ingresso no setor público, principalmente nas Instituições Federais de Ensino Superior (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/ocupacionais e outros aspectos da gestão de pessoas, a fim de que os gestores possam gerenciar uma força de trabalho diversa de maneira eficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi 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 variáveis demográficas e ocupacionais. Os respondentes foram servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do Nordeste brasileiro. O objetivo foi atingido, uma vez que foi verificada a influência das práticas de gestão de pessoas, da satisfação no trabalho e das variáveis demográficas e ocupacionais sobre a intenção de rotatividade.

Os resultados evidenciaram que as práticas de gestão de pessoas “Envolvimento” e “Remuneração e recompensas” e as dimensões “Satisfação com Natureza do Trabalho” “Satisfação com Colegas”, bem como as variáveis demográficas e ocupacionais idade e gênero influenciaram a Intenção de rotatividade. Considerando o efeito positivo da satisfação com os colegas sobre a intenção de rotatividade, compreende-se que a discussão em torno dessa dimensão da satisfação deve ser mais explorada. Dessa forma, esse 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.

As práticas de gestão de maior destaque nesta pesquisa, Envolvimento e Remuneração e recompensas, parecem atuar como sendo o “comprometimento” da organização com os servidores, criando condições de melhoria da qualidade das relações de trabalho, para que os mesmos se realizem pessoal e profissionalmente e tenham 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, ou seja, 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's. 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 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

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ARMOND, L. P.; CÔRTEZ, F. G.; SANTOS, F. A. M.; DEMO, G., MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas: revisão da produção nacional de 2006 a 2015 e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2016.
- BACH, S. Human resource management in public sector. In: WILKINSON, A. *et al.* **The sage handbook of human resource management**. Londres: Sage Publications, 2010.
- BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A.; RABELO NETO, A.; MOREIRA, R. N. Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 99-110, sep. 2016.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **RAC**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.
- BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3.
- CARVALHO, A. I. *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009, 109p.
- COHEN, D. J. HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 205-215, jun. 2015.
- COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Validation of a structural model and measurement models. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 41, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.
- DEMO, G.; MARTINS, P.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237-254, 2013.
- DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K.. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Rev. Serv. Público**. Brasília. v. 67, n. 2, p. 147-172, abr/jun, 2016.
- FABI, B.; LACOURSIERE, R.; RAYMOND, L. Impact of high-performance work systems on job satisfaction, organizational commitment, and intention to quit in Canadian organizations. **International Journal of Manpower**. v. 36, n. 5, p. 772-790, 2015.
- FERNANDES, T.; DEMO, G.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. In: Encontro de Gestão de Pessoas e

Relações de Trabalho – EnGPR, 5, 2015, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2015.

HEAVEY, A. L.; HOLWERDA, J. A.; HAUSKNECHT, J. P. Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 3, p. 412-453, 2013.

HOMBERG, F.; VOGEL, R. Human resource management (HRM) and public service motivation (PSM): where are we, and where do we go from here? **International Journal of Manpower**. v. 37, n. 5, p. 746-763, 2016.

JANISSEK, J. A.; AGUIAR, A. C. V. N.; MELO, T. A. B. ; NERI, R. S. F. ; CAMPOS, M. S. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público (Online)**, v. 68, p. 259-284, 2017.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Rev. Adm. Pública** [online]. v.50, n.1, p.17-39, 2016.

LEGGE, K. **Human resource management rhetoric and realities**. London: Palgrave Macmillan, 2005.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v.53, n. 1, p. 82-90, 2013.

PASCHOAL, T.; FLORES, C. L. Quem quer trabalhar no setor público? Valores pessoais e motivação para o serviço público de servidores brasileiros. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, 40, 2016, Bahia. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2016.

PEREIRA, J. C. J. **Retenção de pessoas (talentos)**: um estudo em duas universidades federais. 2016. 173 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R., Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an Agenda for the future. **Public administration review**, [S.I.], v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.

PERRY, J.; WISE, L. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre a intenção de rotatividade: um estudo com professores. In: Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Promoção da Saúde e Doenças Crônicas: Desafios á Promoção da Saúde, 9, Aveiro, **Anais...** Lisboa: Placebo, 2012.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDE JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, A. F.; POLIZZI FILHO, A. Intenção de rotatividade. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.