

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO NA POLÍCIA FEDERAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES À LUZ
DA RETENÇÃO DE PESSOAS E SATISFAÇÃO LABORAL**

ISMAEL CABRAL MENEZES
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

LIDIANE DE OLIVEIRA RABELO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

LUCILENE DA RESSURREIÇÃO SANTOS
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

KEILA ROBERTA MENDONÇA TAVARES
ACADEMIA NACIONAL DE POLÍCIA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA POLÍCIA FEDERAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES À LUZ DA RETENÇÃO DE PESSOAS E SATISFAÇÃO LABORAL

INTRODUÇÃO

A modernização do Estado brasileiro, iniciada com a reforma gerencial no serviço público federal, buscou aumentar a eficiência, e fortalecer a governança no setor público (Abrucio, 1996; Pereira & Spink, 1998). Contudo, desafios significativos, decorrentes de fatores como a globalização da economia e o avanço tecnológico (Ribeiro et al., 2013), estão postos. Estes desafios demandam práticas aprimoradas de gestão e governança, no serviço público, que mantenham foco na capacidade de resposta e qualidade dos serviços prestados (Rocha et al, 2024).

Essas práticas incluem a gestão eficiente da informação (Davenport & Prusak, 2000) e da tecnologia da informação (TI), abrangendo estratégia, governança, gestão e operação (Barbosa & Nassif, 2012). A melhoria da gestão em TI depende da capacitação e motivação de seus recursos humanos, essenciais à prestação de serviços à sociedade.

O desenvolvimento de competências individuais, englobando *hard skills* e *soft skills*, é essencial para formar profissionais qualificados e engajados com o trabalho (Silva et al, 2024). Ambientes organizacionais, que promovam a aprendizagem contínua, a gestão estratégica de pessoas e a motivação para desempenhar são igualmente importantes (Santos, 2004; Santos, 2016).

A gestão estratégica de pessoas requer a compreensão das condições de trabalho, sob a perspectiva dos servidores, e a avaliação da efetividade das políticas e práticas organizacionais, que influenciam a permanência dos profissionais na instituição (Coelho Jr. et al, 2021; Sousa et al., 2024). Promover o clima organizacional, gerando satisfação laboral e diminuindo intenção de rotatividade, são objetivos essenciais à gestão de pessoas (Mazzolene et al., 2022; Klein et al., 2019). Ambientes inadequados, com sobrecarga de trabalho ou dimensionamento insuficiente da força laboral, podem desengajar os servidores, levando à busca por outras oportunidades, internas ou externas (Garcia, 2018).

Considera-se, aqui, que as lideranças organizacionais devem ser capazes de desempenhar um papel central na promoção de ambientes de trabalho mentalmente saudáveis e produtivos, incentivando a retenção de talentos (Coelho Junior et al., 2021). A gestão de pessoas deverá incluir diagnósticos contínuos para avaliar o efetivo em relação às atribuições das unidades de TI, considerando possíveis aposentadorias e evasões.

No caso específico da Polícia Federal (PF), locus organizacional em estudo neste trabalho, a recomposição do quadro funcional nem sempre ocorre de forma célere, impactando o cumprimento das demandas das unidades regionais de TI (Polícia Federal, 2021a, 2021b). A ausência verificada de políticas específicas de valorização, capacitação, recrutamento e retenção de profissionais de TI pode estar associada à evasão, motivada por falta de reconhecimento, sobrecarga de trabalho ou remoções internas.

Diferentemente de outros órgãos públicos que investiram em concursos específicos para TI, a PF não vem adotando esta estratégia historicamente, e vem enfrentando desafios à gestão de pessoas, tais como sobrecarga de trabalho e clima organizacional desfavorável. Estes desafios têm poder para contribuir para a evasão de servidores para outras unidades ou

para o setor privado. Engendrar esforços para planejar e implementar políticas de valorização e motivação são essenciais para garantir a qualidade de vida no trabalho e a excelência na prestação de serviços.

Isto posto, visando visa melhorar a qualidade dos serviços prestados e a governança organizacional nas áreas de TI, da PF, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais crenças e percepções, relacionadas à satisfação com o trabalho e a intenção de rotatividade, que servidores que atuam nas áreas de TI, na PF têm acerca de sua realidade laboral? De forma secundária, pergunta-se, também: à luz das percepções sobre satisfação com o trabalho e intenção de sair da PF, quais modificações administrativas, normativas e organizacionais são capazes de aprimorar a gestão estratégica de pessoas e promover mais a retenção de talentos nas unidades regionais de TI da PF?

O presente relato técnico objetiva propor sugestões e recomendações de modificações administrativas, normativas e organizacionais, que sejam capazes de aprimorar a gestão estratégica de pessoas, nas unidades regionais de TI da PF, considerando descrição de uma pesquisa empírica relacionada à satisfação com o trabalho e a intenção de rotatividade junto a servidores que atuam nas áreas de TI, na PF.

Especificamente, pretende-se: descrever a satisfação no trabalho percebida por servidores das unidades regionais de TI da PF; relatar a intenção de sair da organização nos próximos anos entre esses servidores; identificar políticas e práticas estratégicas de recursos humanos específicas para a área de TI no contexto da PF; e propor alterações em marcos normativos e regulamentações institucionais, com foco nas unidades de TI da PF, para promover políticas e práticas estratégicas de recursos humanos e de pessoas.

Este estudo justifica-se pela necessidade de mapear, cientificamente, o quadro atual das unidades regionais de TI da PF, investigando-se como as condições de trabalho influenciam a intenção de permanência dos servidores nos próximos anos. A pesquisa propõe identificar mudanças normativas e organizacionais para tornar a gestão de pessoas mais estratégica, contribuindo para a eficiência e a governança das áreas de TI. O lócus organizacional de instituições de segurança pública, também, precisa ser mais investigado cientificamente, justificando e testando pressupostos e diretrizes estabelecidas em seus documentos oficiais estratégicos (Polícia Civil do Distrito Federal, 2024; Polícia Rodoviária Federal, 2024).

Acredita-se que a melhoria do clima organizacional nas unidades regionais de TI pode aumentar a satisfação dos profissionais, fortalecer a percepção de valorização e pertencimento, e, conseqüentemente, melhorar os indicadores de desempenho organizacional e a prestação de serviços à sociedade. O aperfeiçoamento das políticas de gestão e governança na PF pode gerar avanços institucionais, reforçando a relevância desta pesquisa.

Na área de TI, um dimensionamento mais adequado acerca das condições de trabalho poderá evitar a (sensação de) sobrecarga, bem como a evasão interna e externa, além de promover a valorização profissional e a saúde dos servidores. A falta de planejamento pode gerar desmotivação, impactando a qualidade dos serviços e a retenção de talentos.

Este estudo busca propor um modelo de retenção de talentos para as unidades regionais de TI da PF, com base em evidências científicas, para garantir sua eficiência e promoção de qualidade de vida no trabalho. Este modelo se pautará nas variáveis 'satisfação com o trabalho' e 'intenção de sair/deixar a organização', conforme se verá adiante.

Outras instituições, inclusive, de segurança pública, poderão, à luz deste relato, mapear variáveis associadas à satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, visando

desenvolver políticas e práticas de valorização de gestão de pessoas, promovendo a manutenção/retenção dos talentos organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A alocação adequada da força de trabalho é essencial para o sucesso organizacional, otimizando a produtividade, reduzindo custos e melhorando a qualidade dos serviços (Barnett & Briscoe, 2019). Gerenciar o contexto organizacional é imprescindível à promoção da retenção laboral (Hackman & Oldham, 1976).

Este estudo lança luz à importância atribuída à satisfação com o trabalho como variável imprescindível à valorização profissional, bem como redução de doenças ocupacionais e evasão de servidores (Locke, 1976). Dimensionar bem as equipes de trabalho, de maneira realista, especialmente em termos da proporção entre o número de servidores disponível e o volume de tarefas a serem feitas, torna-se essencial. O dimensionamento da força de trabalho requer planejamento e gestão do número, perfil e distribuição dos servidores necessários para atender às demandas organizacionais (Barnett & Briscoe, 2019). Uma gestão estratégica de pessoas tem políticas fortes e claramente inclusivas na proposição de ações e práticas de dimensionamento de equipes de trabalho, com foco no alcance dos resultados e promoção de saúde mental.

Envolve análise do ambiente, definição de estratégias, avaliação de competências, identificação de lacunas, elaboração e monitoramento de planos de ação. Um dimensionamento adequado melhora a eficiência, a produtividade e a QVT, reduzindo custos, absenteísmo e rotatividade. Uma ação estratégica de pessoas precisa considerar fatores associados à valorização do trabalhador, e da promoção de sua saúde mental e QVT. As premissas teóricas que sustentam este estudo estão apresentadas a seguir.

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) alinha práticas, políticas e sistemas ao comportamento e desempenho dos trabalhadores, com foco na estratégia organizacional para otimizar resultados e competitividade (Boselie, 2014). Considerando os recursos humanos como ativos estratégicos, a GERH promove o desenvolvimento e retenção de talentos, o comprometimento, a motivação, a aprendizagem, a inovação e a qualidade de vida no trabalho (Armstrong & Taylor, 2014; Lacaz, 2000).

Para Wright e McMahan (2011) são três as dimensões da GERH: *Alinhamento vertical* (congruência entre práticas de recursos humanos e a estratégia organizacional), *Alinhamento horizontal* (grau de consistência e integração entre as práticas de recursos humanos) e *Implementação* (execução efetiva das práticas pelos gestores e servidores). Essas dimensões são influenciadas por fatores como cultura, estrutura, liderança, tecnologia, legislação e, principalmente, pelas condições de trabalho.

As condições de trabalho, conforme a Norma Regulamentadora nº 17 do Ministério do Trabalho e Emprego, englobam aspectos físicos, sociais, psicológicos e organizacionais que afetam a saúde, a segurança, o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores. Elas incluem segurança, saúde, carga horária, remuneração, benefícios, cultura e clima organizacional (Ferreira, 2017).

O modelo de Walton (1973) avalia a qualidade de vida no trabalho (QVT) com base em critérios como jornada, carga de trabalho, ambiente físico, equipamentos, saúde e estresse. Fatores associados às dimensões materiais, normativas e relacionais do trabalho são essenciais. A QVT, como bem-estar, abrange dimensões psicológicas, sociais e espirituais

(Sampaio, 2012; Schirrmeister, & Limongi-França, 2012). Condições inadequadas podem levar a doenças laborais, demandando novas formas de gestão e organização do trabalho (Lacaz, 2000). A QVT é avaliada por indicadores como remuneração, segurança, saúde, motivação e comprometimento (Limongi-França & Arellano, 2002). Uma das principais variáveis associadas à QVT é a satisfação com o trabalho.

A satisfação com o trabalho reflete o grau de prazer ou desprazer dos servidores em relação a aspectos como tarefas, colegas, liderança, remuneração e oportunidades de carreira (Spector, 2022). Trata-se de uma atitude que combina avaliações cognitivas, afetivas e comportamentais, influenciada por fatores como características pessoais, valores, expectativas, condições de trabalho, clima organizacional e liderança (Robbins & Judge, 2014). Este estudo busca propor intervenções na GERH para aumentar a satisfação no trabalho na área de TI da PF, reduzindo a intenção/desejo de sair da Organização em estudo.

A intenção de sair da organização refere-se à probabilidade de os servidores deixarem voluntariamente a instituição, expressa por pensamentos, sentimentos e planos de saída (Tett & Meyer, 1993). Considerada o principal preditor da rotatividade voluntária (Mobley, 1977; Mobley, 1982), é influenciada por fatores como satisfação no trabalho, comprometimento, estresse, saúde, suporte organizacional, remuneração e oportunidades de carreira (Costa, 2021, Griffeth et al., 2000; Hom & Griffeth, 1995).

3. METODO

Este estudo foi realizado no lócus organizacional da Polícia Federal, mais especificamente em Unidades Regionais de Tecnologia da Informação (TI) da Instituição, localizadas nas Superintendências Regionais (SR's) estaduais. A pesquisa foi motivada pela necessidade de mapear a qualidade de vida no trabalho (QVT) nessas unidades à luz da satisfação laboral e intenção de sair da PF, diante de indícios informais de inadequação do efetivo às suas atribuições (sobrecarga de trabalho para equipes cada vez menores nas áreas de TI, por exemplo).

Esta pesquisa buscou identificar estratégias e mudanças normativas e organizacionais para melhorar a QVT dos servidores de TI, tornando a gestão estratégica de recursos humanos mais eficiente. Isso deve resultar em melhores desempenhos nas unidades regionais de TI, redução das taxas de evasão e diminuição de doenças laborais, incluindo aquelas relacionadas à saúde mental.

3.1 Tipologia e desenho da pesquisa

Adotou-se, inicialmente, uma abordagem mista (Coelho Junior, 2020), combinando métodos qualitativos e quantitativos, com recorte temporal transversal, devido à estabilidade dos efetivos de TI na última década e às limitações de tempo para um estudo longitudinal. As fontes de dados incluíram: *fontes de dados primárias* (obtidas por meio de questionários e entrevistas com servidores de TI e dirigentes da PF) e *fontes de dados secundárias* (extraídas de documentos oficiais, como normas, relatórios e planos estratégicos da PF).

Este relato priorizará apenas a descrição dos resultados quantitativos, compreendendo-se a importância dos documentos analisados para colocarem os dados numéricos obtidos em perspectiva. O volume de informações foi muito elevado e denso, e não caberia, inclusive, para serem relatados nos padrões de formatação presentemente adotados aqui. Ressalta-se que outros estudos futuros poderão explorar muito mais a pluralidade,

diversidade e conteúdos qualitativos extraídos dos documentos oficiais da Instituição acerca das suas políticas e práticas organizacionais orientadas à retenção/manutenção de talentos.

3.2. Procedimentos de coleta de dados

A coleta *on-line* foi realizada por meio de formulário eletrônico (Google Forms), distribuído via e-mail, WhatsApp e Microsoft Teams. O formulário de pesquisa incluiu as escalas de satisfação e intenção de rotatividade, além de questões demográficas (idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço, cargo).

Uma mensagem inicial explicou os objetivos da pesquisa, informou os critérios éticos e, também, contatos dos pesquisadores, incentivando o compartilhamento do formulário. O prazo para respostas foi de 40 dias, com lembrete após 30 dias. Todos os procedimentos éticos foram seguidos, mantendo-se sigilo e anonimato. Quando clicavam no link de acesso ao questionário, cada participante sinalizava que concordava com os termos de realização desta pesquisa. O participante era informado que ele poderia parar de responder aos questionários quando ele bem entendesse, ou desejasse. Relatasse que não houve nenhum questionário respondido de forma incompleta.

Os dados foram armazenados em banco de dados acessível apenas para a equipe de pesquisa, garantindo confidencialidade. As questões abordaram itens associados à satisfação com o trabalho, expectativas de permanência na PF e valorização profissional.

3.3. Caracterização dos instrumentos de pesquisa

3.3.1 Escala de satisfação com o trabalho

Composta por 25 itens, a escala mensurou cinco dimensões associadas à satisfação com o trabalho: salário, trabalho em si, colegas, supervisão e condições de trabalho. Os itens utilizavam uma escala Likert de sete pontos, aonde 1 correspondia a “totalmente insatisfeito” e 7, “totalmente satisfeito”. Esta escala foi criada por Siqueira (1995) revalidada, recentemente, por Coelho Junior e Faiad (2012).

3.3.2 Escala de intenção de sair da organização

Composta por apenas três itens, a escala avalia a propensão dos servidores em deixarem a PF. Utilizou-se escala tipo Likert, onde 1 correspondia a “discordo totalmente”, e 7, "concordo totalmente". A medida utilizada foi adaptada de Tett e Meyer (1993).

3.4 Perfil da amostra

A amostra total abrangeu 172 servidores de TI das unidades regionais e da Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação. Considerando que os respondentes da pesquisa foram 172 servidores de TI da Polícia Federal, para um tamanho populacional de 223 servidores de TI, no total, indica-se ter alcançado um grau de confiança de 99% (tamanho da amostra mínima seria de 168 respondentes).

Quanto ao perfil dos participantes desta pesquisa, a grande maioria deles era do sexo masculino (N = 156, 90.7%), casados ou em união estável (N = 128, 74.4%) e com até 2

filhos (N = 95, 55.2%). Outros 49 (28.5%) relataram não ter filhos quando da época de coleta de dados.

Ainda com relação ao perfil amostral, identificou-se prevalência de trabalhadores com faixa etária entre 34 a 41 anos (N = 40, 23.3%), 42 a 49 anos (N = 49, 28.5%) e 50 a 57 anos (N = 39, 22.7%), indicando serem trabalhadores mais antigos na Instituição. Apenas 14 participantes (8.1%) tinham entre 26 e 33 anos de idade.

Quanto ao tempo de serviço na PF, identificou-se uma distribuição aparentemente homogênea, com os participantes relatando elevado tempo de trabalho na Corporação. Na Tabela 1, tem-se a distribuição do tempo de serviço dos participantes desta pesquisa. Nota-se a prevalência de tempo de trabalho de, pelo menos, 11 anos na Corporação. Apenas 2 participantes relataram ter menos de um ano de trabalho na PF, o que demonstra a dificuldade em renovar os quadros de pessoal (decorrente, por exemplo, de uma provável pouca frequência de realização de concursos públicos no âmbito da Instituição).

Tabela 1. Tempo de serviço na Polícia Federal.

Tempo de trabalho na Polícia Federal	Frequência	Frequência %
01 a 05 anos	30	17.4%
06 a 10 anos	13	7.6%
11 a 15 anos	26	15.1%
16 a 20 anos	57	33.1%
21 a 25 anos	32	18.6%
26 a 30 anos	10	5.8%
acima de 30 anos	2	1.2%
menos de 01 ano	2	1.2%

Fonte: dados originais da pesquisa.

Especificamente na área de TI, o perfil médio é muito convergente ao tempo de trabalho na PF, indicando que os participantes já entram para a PF na área de TI, nas unidades regionais. Do total de respondentes, 53 (30.8%) afirmaram possuir de 1 a 5 anos de trabalho na área de TI, na PF. Ainda, 22 participantes (12.8%), possuíam de 6 a 10 anos, 18 (10.5%) entre 11 a 15 anos de trabalho na área de TI, 33 (19.2%) entre 16 a 20 anos, 23 (13.4%) entre 21 a 25 anos e 9 (5.2%) entre 26 a 30 anos de trabalho na TI da PF. Do total, apenas 7 (4.1%) relataram possuir menos de 1 ano de serviço. Outros 7 (4.1%) afirmaram possuir mais de 30 anos de serviço na TI da PF.

O nível de escolaridade é muito alto, com 157 (91.3%) relatando ter, pelo menos, ensino superior completo. Nota-se que 55 respondentes (32%) relataram ter alguma especialização ou pós-graduação, denotando, mais uma vez, o elevado nível intelectual da amostra pesquisa em termos de grau de escolarização.

Quanto ao tipo de cargo, tem-se que a maior parte dos respondentes (N = 46, 26.7%) são Agentes de Telecomunicações e Eletricidade (ATE), 43 (25%) são Agentes de Polícia Federal, 32 (18.6%) eram Agentes Administrativos e apenas um (0.6%) declarou-se como Delegado de Polícia Federal. Ainda, identificou-se, no perfil amostral, que 22 participantes (12.8%) eram Escrivães, 17 (9.9%) eram Peritos Criminais Federais, 4 (2.3%) eram Papiloscopistas, 4 (2.3%) eram cedidos de outros Órgãos para a PF e 2 (1.2%) denominaram-

se Operadores de Computador (OPC). Apenas um participante (0.6%) declarou-se Servidor Administrativo.

Quanto ao local de trabalho, a grande maioria (N = 99, 57.6%) dos participantes declarou trabalhar em Superintendências Regionais, seguido por Órgão Central (N = 65, 37.8%) e Delegacia (N = 8, 4.7%). A maior parte dos respondentes era da Região Centro-Oeste (N = 70, 40.7%), seguido da Região Nordeste (N = 37, 21.5%), Sudeste (N = 29, 16.9%), Norte (N = 21, 12.2%) e, finalmente, Sul, com 15 participantes (correspondente à 8.7% da amostra total). A distribuição dos respondentes, por estado brasileiro, pode ser visualizada na Tabela 2.

Tabela 2. Distribuição da amostra por estado brasileiro.

UF de lotação	Frequência	Frequência %
Acre	2	1.2%
Alagoas	5	2.9%
Amapá	3	1.7%
Amazonas	3	1.7%
Bahia	3	1.7%
Ceará	3	1.7%
Distrito Federal	62	36.0%
Espírito Santo	4	2.3%
Goiás	2	1.2%
Maranhão	3	1.7%
Mato Grosso	2	1.2%
Mato Grosso do Sul	4	2.3%
Minas Gerais	9	5.2%
Paraná	6	3.5%
Paraíba	6	3.5%
Pará	3	1.7%
Pernambuco	5	2.9%
Piauí	5	2.9%
Rio Grande do Norte	4	2.3%
Rio Grande do Sul	6	3.5%
Rio de Janeiro	5	2.9%
Rondônia	3	1.7%
Roraima	5	2.9%
Santa Catarina	3	1.7%
Sergipe	3	1.7%
São Paulo	11	6.4%
Tocantins	2	1.2%

Fonte: dados originais da pesquisa.

3.5 Procedimentos de análise de dados

Para a análise de dados, utilizaram-se estatísticas descritivas por meio do software livre JAMOVI. Foram calculadas medidas de tendência central (média), dispersão (desvio

padrão) e variabilidade (coeficiente de variação) para todos os itens das escalas aplicadas. Estas estatísticas convergem para os objetivos estabelecidos para a realização do presente relato técnico. Outras análises estatísticas mais sofisticadas, com parâmetros inferenciais, inclusive, como modelos de regressão linear múltipla, por exemplo, testando efeitos preditivos entre as variáveis estudadas, poderão ser desenvolvidas e implementadas em estudos posteriores. Estas análises não foram objeto do presente relato técnico.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados, em geral, demonstram satisfação média dos participantes desta pesquisa com relação a vários aspectos vivenciados no contexto organizacional da PF. Satisfação com os colegas correspondeu à dimensão de satisfação mais bem avaliada. Reconhecimento e promoções de pessoal foram as dimensões que mais geraram insatisfação com base nos resultados obtidos nesta pesquisa. Os resultados estão apresentados a seguir.

4.2 Resultados descritivos para satisfação com o trabalho

Na Tabela 3, apresentada a seguir, seguem resultados estatísticos descritivos (média, desvio-padrão e coeficiente de variação) dos itens referentes à satisfação com o trabalho. Nota-se maiores percentuais de satisfação atribuídos a fatores psicossociais no ambiente organizacional, denotando maior motivação intrínseca, e mais insatisfação quanto a políticas e práticas organizacionais, denotando menos motivação extrínseca.

Coefficientes de variação com valores abaixo de 0.25 indicam homogeneidade (pouca variabilidade) na percepção amostral. Os resultados estão apresentados a seguir.

Tabela 3. Medidas de tendência central quanto à satisfação com o trabalho.

Item	N	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de Variação
No meu trabalho atual sinto-me _____ com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	172	5,13	1,61	0,31
No meu trabalho atual sinto-me _____ com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.	172	5,46	1,48	0,27
No meu trabalho atual sinto-me _____ com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	172	3,35	1,95	0,58
No meu trabalho atual sinto-me _____ com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.	172	3,19	1,78	0,56
No meu trabalho atual sinto-me _____ com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	172	3,42	2,17	0,63
No meu trabalho atual sinto-me _____ com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	172	5,63	1,38	0,25
No meu trabalho atual sinto-me _____ com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	172	4,64	1,63	0,35
No meu trabalho atual sinto-me _____ com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	172	3,37	2,00	0,59

No meu trabalho atual sinto-me _____ com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.	172	5,09	1,67	0,33
No meu trabalho atual sinto-me _____ com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	172	2,67	1,71	0,64
No meu trabalho atual sinto-me _____ a capacidade de meu trabalho absorver-me.	172	4,06	1,48	0,36
No meu trabalho atual sinto-me _____ com o meu salário comparado ao custo de vida.	172	2,80	1,80	0,64
No meu trabalho atual sinto-me _____ com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	172	4,67	1,64	0,35
No meu trabalho atual sinto-me _____ com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.	172	5,76	1,28	0,22
No meu trabalho atual sinto-me _____ com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.	172	3,27	1,96	0,60
No meu trabalho atual sinto-me _____ com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	172	2,77	1,70	0,61
No meu trabalho atual sinto-me _____ com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	172	5,34	1,58	0,30
No meu trabalho atual sinto-me _____ com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.	172	4,05	1,54	0,38
No meu trabalho atual sinto-me _____ com o entendimento entre mim e meu chefe.	172	5,63	1,57	0,28
No meu trabalho atual sinto-me _____ com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.	172	2,80	1,79	0,64
No meu trabalho atual sinto-me _____ com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	172	3,27	1,98	0,61
No meu trabalho atual sinto-me _____ com a maneira como meu chefe me trata.	172	5,70	1,57	0,28
No meu trabalho atual sinto-me _____ com a variedade de tarefas que realizo.	172	4,40	1,62	0,37
No meu trabalho atual sinto-me _____ com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	172	5,25	1,50	0,29
No meu trabalho atual sinto-me _____ com a capacidade profissional do meu chefe.	172	5,70	1,53	0,27

N = 172.

Fonte: dados originais da pesquisa.

Os resultados indicam que a satisfação com o trabalho é multideterminada (Coelho Junior & Faiad, 2012), em que fatores sociais são capazes de promover avaliações mais positivas para com o trabalho. Quando vivenciam e compartilham experiências positivas para com o trabalho, os trabalhadores tendem a querer permanecer trabalhando na instituição (Boselie, 2014; Coelho Junior et al., 2021).

O ambiente psicológico se torna positivo quando o trabalhador se identifica com o que faz e com a diversidade de tarefas as quais realiza (Ferreira, 2017). A identidade profissional é

reforçada pelo compromisso com os valores organizacionais (Garcia, 2018). O preparo das chefias e lideranças continua sendo fundamental para a promoção de um ambiente psicológico mentalmente saudável. O dimensionamento da força de trabalho, evitando-se sobrecarga, também, é imprescindível à promoção de satisfação com o trabalho (Mazzolene et al., 2022).

4.3 Resultados descritivos para intenção de sair da PF

Na Tabela 4, são apresentadas as medidas de tendência central obtidas para os itens relacionados à intenção de sair da Polícia Federal. Notam-se elevados coeficientes de variação (todos acima de 0.25), indicando grande diversidade na opinião dos participantes desta pesquisa. Novos estudos são recomendados a fim de que se identifiquem fontes de insatisfação com o trabalho que possam estar contribuindo, em cada região geográfica no Brasil, por exemplo, para o desejo de saírem da organização em que atuam.

Tabela 4. Medidas de tendência central quanto à intenção de sair da Polícia Federal

Item	N	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação
Penso em sair da organização onde eu trabalho.	172	4,28	2,10	0,49
Planejo sair da organização onde eu trabalho.	172	4,02	2,12	0,53
Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho.	172	4,31	2,15	0,50

N = 172.

Fonte: dados originais da pesquisa.

O desejo de sair da organização normalmente acontece quando o trabalhador tem dificuldades em manter identificação organizacional e aderência aos valores organizacionais (Silva et al. 2024). Muito importante o estudo do perfil profissiográfico deste trabalhador, considerando-se as diferenças geracionais e o grau de alinhamento com a missão e objetivos institucionais (Sousa et al., 2024).

É preciso que se desenvolvam políticas e práticas organizacionais efetivas e orientadas à promoção da retenção, ou manutenção, do trabalhador, em condições dignas de trabalho (Rocha et al., 2024). Compreender as suas vivências, bem como a dinâmica relacional e psicossocial num ambiente de trabalho, é fundamental (Bergue, 2007; Coelho Junior et al., 2021). Promover o diálogo com escuta ativa, a comunicação ampla transparente e restrita, bem como atribuir se justiça aos critérios de promoção e de gratificação de desempenho também ajudam a promover a manutenção do trabalhador na organização em que atua.

Dimensionar melhor o volume de trabalho da equipe, distribuindo de maneira mais justa isonômica as tarefas e as atribuições, também é uma ação estritamente necessária, considerando-se a enorme relevância dos profissionais que atuam em TI. O tipo de serviço prestado é fundamental para o dia a dia de qualquer trabalhador e, portanto, todo tipo de suporte ou ajuda institucional deverá ser proporcionado a fim de gerar melhores condições de trabalho a este profissional (Mazzolene et al., 2022). Pressão por respostas rápidas, e de qualidade, podem fazer com que a saúde mental deste profissional, em equipes cada vez menores e sem a reposição adequada, em tempo hábil, seja impactada.

5 CONCLUSÃO

O presente relato técnico teve como objetivo geral propor sugestões e recomendações de modificações administrativas, normativas e organizacionais, que sejam capazes de aprimorar a gestão estratégica de pessoas, nas unidades regionais de TI da PF, considerando descrição de uma pesquisa empírica relacionada à satisfação com o trabalho e a intenção de rotatividade junto a servidores que atuam nas áreas de TI, na PF. A pergunta de pesquisa foi: quais crenças e percepções, relacionadas à satisfação com o trabalho e a intenção de rotatividade, que servidores que atuam nas áreas de TI, na PF têm acerca de sua realidade laboral?

Para que o objetivo geral fosse atendido, e a pergunta respondida, foi realizado um *Survey online* junto a 172 trabalhadores nas unidades de TI da Polícia Federal. Foram aplicadas 2 escalas, uma de satisfação com o trabalho e uma sobre intenção de sair da organização, validadas e já consolidadas na literatura científica do comportamento organizacional. Foram realizadas análises estatísticas descritivas, baseadas em parâmetros de tendência central à média.

Os resultados obtidos sinalizaram a importância do ambiente organizacional para a promoção de satisfação com o trabalho, destacando-se o papel dos colegas e pares no cotidiano organizacional. O papel das lideranças foi ressaltado como fonte de satisfação, ao mesmo tempo que as políticas de promoção de pessoal foram fontes de insatisfação segundo a ótica dos 172 participantes desta pesquisa.

Outra fonte de insatisfação observada foi a sensação de sobrecarga, provavelmente em virtude do mau dimensionamento das equipes de trabalho, cada vez menores e com menos reposição de maneira mais célere. A menor quantidade de pessoas pode impactar e causar prejuízos à saúde mental e qualidade de vida dos trabalhadores, sendo necessário implementar ações diretrizes políticas ou práticas de gestão estratégica de pessoas orientadas a uma melhor distribuição de trabalho.

A gestão por competências poderá auxiliar neste cenário. Políticas de valorização do servidor, e de promoção de qualidade de vida, junto aos trabalhadores de TI, deverão ser urgentemente implementadas. Planos de ação, que considerem uma melhor distribuição do volume de trabalho, também deverão ser planejados e implementados em curto e médio prazo, de modo a promover menor sensação de sobrecarga. O desenho do trabalho deverá ser revisto continuamente, especialmente no que tange à qualidade e ao tempo da entrega do profissional de TI.

Como limitações deste estudo, cita-se a pouca participação de representantes de certos cargos da Polícia Federal, o que poderia garantir uma maior generalidade na análise e interpretação dos resultados obtidos. Recomenda-se buscar, em novos estudos, amostras maiores em unidades específicas de TI da Polícia Federal pelo Brasil. Outra limitação refere-se à influência de possíveis vieses subjetivos na análise e emissão de respostas aos itens das escalas, o que deverá ser controlado/minimizado em pesquisas futuras.

Como recomendações e agenda de pesquisa, sugere-se o estudo do efeito preditivo entre dimensões de satisfação com o trabalho e intenção de sair no âmbito da Polícia Federal, propondo-se e testando-se um modelo teórico hipotetizado. O impacto da diferença geracional também deverá ser considerado, bem como variáveis correlatas, tais como significado atribuído ao trabalho, motivação, aderência aos valores organizacionais e gestão do desempenho.

Fatores relacionados à cultura organizacional, em cada uma das unidades regionais

nas áreas de TI da PF, também poderão ser identificados e mapeados. Sugere-se para estudos futuros que se considere subculturas organizacionais das áreas de TI em todas as regiões geográficas em que a PF atua.

Normativos e legislações internas também deverão ser implementados ou reajustados/redesenhados, especialmente no arranjo contínuo de aspectos do desenho do trabalho e melhor distribuição do volume de tarefas. Planos de ação deverão ser implementados, objetivando aplicar as diretrizes estratégicas relacionadas ao trabalho do profissional de TI na PF.

Os resultados demonstraram que a intenção de sair da área de TI da PF depende muito de aspectos sensíveis do cotidiano de trabalho. Esses aspectos dizem respeito à capacitação das lideranças, a uma distribuição mais racional das tarefas, a um melhor dimensionamento das equipes de trabalho, e simultaneamente, o equilíbrio entre as demandas pessoais e profissionais se mostra importante. O melhor desenho do trabalho é parte integrante e promove a satisfação com base nos resultados do perfil amostral verificado, ao mesmo tempo que um maior estímulo da remuneração também se mostra importante.

A satisfação quanto aos colegas é bastante elevada, da mesma forma quanto às atividades realizadas. A pesquisa mapeou desafios e oportunidades, contribuindo para a implementação, ou melhoria, das políticas e práticas estratégicas de recursos humanos e gestão de pessoas na área de TI da PF.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrucio, F. L. (1996). O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: Um Breve Estudo sobre a Experiência Internacional Recente. *Revista do Serviço Público*, p.47.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Barbosa, R. R.; & Nassif, M. E. (2012). Práticas de Gestão e de Tecnologia da Informação e seu relacionamento com o desempenho organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, [S. l.], v. 2, p. 104–117.
- Barnett, R., Briscoe, D. (2019). Workforce planning. In M. Thite, A. Wilkinson, & A. K. Jain (Eds.), *Strategic human resource management*, p. 211-232. Oxford University Press.
- Bergue, S. T. (2007). *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 2. ed. rev. E atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw-Hill Education.
- Brasil. (2014). *Lei nº 13.046, de 1º de dezembro de 2014*. Dispõe sobre a criação de cargos de provimento efetivo e funções comissionadas no Quadro de Pessoal da Polícia Federal; cria cargos em comissão e funções de confiança destinados à Polícia Federal; altera a Lei nº 10.682, de 28 de maio de 2003; e dá outras providências. Diário Oficial da União, seção 1, p. 1.

- Brasil. (2019). *Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019*. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão e funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Diário Oficial da União, seção 1, p. 3.
- Coelho Jr., F.A. (2020). *Descomplicando o pensar científico: provocações esclarecedoras para você refletir sobre sua pesquisa*. (Coleção 'Descomplicando o pensar científico'), vol. 1, Editora CRV.
- Coelho Junior, Francisco Antonio, & Faiad, Cristiane. (2012). Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 11(1), 111-121. Recuperado em 14 de julho de 2025, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712012000100011&lng=pt&tlng=pt.
- Costa, M. A. (2021). *Intenção de sair da organização: um estudo com servidores da Polícia Federal*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Davenport, T.H.; Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ferreira, M. C. (2017). *Esgotamento profissional em policiais federais: um estudo de caso*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Garcia, A. L. (2018). *Saúde mental e trabalho na Polícia Federal: um estudo sobre o adoecimento psíquico dos policiais federais*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), p. 463-488.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), p. 250-279.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western Publishing.
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). Qualidade de vida no trabalho: Parâmetros e avaliação no serviço público. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3). doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190134
- Lacaz, F. A. C. (2000). Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência e Saúde Coletiva*. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100013>
- Limongi-França, A. C., Arellano, E. B. (2002). *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. Atlas

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Ministério do Trabalho e Emprego. *Norma Regulamentadora No. 17 (NR-17)*.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), p. 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.
- Pereira, L. C. B; & Spink. P. (1998). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1998.
- Pires, A. K. (2005). *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília, DF: ENAP, 100 p.
- Polícia Civil do Distrito Federal. Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação CGTIC/PCDF. *Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC). 2024-2027*. Brasília. 94 p
- Polícia Federal. Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação. (2021a). *Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC). 2020-2021. Prorrogado para 2023*. Versão 8. Brasília. 109 p.
- _____. Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação. (2021b). *Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (PETIC). 2020-2023*. Versão 4. Brasília. 51p.
- Polícia Rodoviária Federal. Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação. (2024). *Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC). 2024-2026*. Brasília. 56 p.
- Ribeiro, L. M. P; Pereira, J. R; & Benedicto, G. C. (2013). *As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas*. XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2013.
- Robbins, S. P., Judge, T. (2014) *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sampaio, J. d. R. (2012). Qualidade de vida no trabalho: Perspectivas e desafios atuais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(1), p. 121–136.
- Santos, C. S. (2016). *Estresse ocupacional na Polícia Federal: Um estudo sobre os fatores estressores e estratégias de coping*. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, DF.

- Santos, M. J. N (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Dossiê Novas Realidades do Trabalho – Brasil e Portugal – Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, nº 12, jul/dez 2004, p. 142-158. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222004000200006>
- Schirmeister, R, & Limongi-França, A C. (2012). A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3), 283-298. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300004&lng=pt&tlng=pt.
- Siqueira, M. M. M. (1995). Antecedentes comportamentais de cidadania organizacional: Análise de um modelo pós-cognitivo [Tese de doutorado não publicada]. Universidade de Brasília.
- SEPLAD/SEFAZ - DF. Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Distrito Federal – CeTIC-DF. (2023). *Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC). 2023-2026*. Brasília. 37 p.
- Spector, P. E., (2022) *Job Satisfaction: from assessment to intervention*. Routledge, Taylor & Francis Group, New York, NY.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), p. 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it?. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Walton, R. E. (1998). *Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), p. 93–104. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2010.00165.X>