

Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Área de Tecnologia da Informação no Serviço Público Federal

Strategic Human Resource Management in Information Technology Units of the Federal Public Service

Gestión Estratégica de Recursos Humanos en el Área de Tecnologías de la Información del Servicio Público Federal

Grupo temático 05 – Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Ismael Cabral Menezes, Universidade de Brasília

Francisco Antonio Coelho Junior, Universidade de Brasília

Érica de Aguiar Botelho, Universidade Federal de Goiás

Keila Roberta Mendonça Tavares, Universidade de Brasília

Lidiane de Oliveira Rabelo, Universidade de Brasília

RESUMO

A crescente digitalização da administração pública tem ampliado a importância estratégica da gestão de pessoas nas áreas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Em organizações públicas intensivas em tecnologia, a capacidade institucional de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados tornou-se um fator determinante para a eficiência administrativa e para a sustentabilidade da transformação digital do Estado. Este artigo analisa a relação entre satisfação no trabalho (EST) e intenção de rotatividade (EIR) entre servidores da área de TIC de uma organização federal brasileira de segurança pública. A pesquisa adota abordagem de métodos mistos, combinando análises quantitativas (estatística descritiva e inferencial, análise de confiabilidade, análise fatorial exploratória e regressão linear), com método qualitativo empregando análise de conteúdo textual. Os resultados indicam que dimensões associadas à EST — especialmente relacionadas à sobrecarga laboral, remuneração e reconhecimento organizacional — apresentam efeito preditivo significativo sobre a EIR dos servidores. A análise qualitativa evidencia ainda percepções de subvalorização profissional e sobrecarga estrutural associadas ao crescimento das demandas tecnológicas institucionais. Os achados sugerem que políticas institucionais voltadas à valorização profissional e ao adequado dimensionamento da força de trabalho podem contribuir para reduzir a rotatividade e fortalecer a governança digital no setor.

Palavras-chave: gestão estratégica de pessoas; satisfação no trabalho; intenção de rotatividade; tecnologia da informação; dimensionamento da força de trabalho.

ABSTRACT

The growing digitalization of public administration has increased the strategic importance of human resource management in the fields of Information and Communication Technologies (ICT). In technology-intensive public organizations, the institutional capacity to attract, develop, and retain qualified professionals has become a determining factor for administrative efficiency and for the sustainability of the State's digital transformation. This article analyzes the relationship between job satisfaction (JSS) and turnover intention (TI) among ICT professionals working in a Brazilian federal public security organization. The study adopts a mixed-methods approach, combining quantitative analyses (descriptive and inferential statistics, reliability analysis, exploratory factor analysis, and linear regression) with a qualitative method based on textual content analysis. The results indicate that dimensions associated with job satisfaction—particularly those related to workload, remuneration, and organizational recognition—have a significant predictive effect on employees' turnover intention. The qualitative analysis also reveals perceptions of professional undervaluation and structural workload associated with the growth of institutional technological demands. The findings suggest that institutional policies aimed at professional recognition and adequate workforce planning may contribute to reducing turnover and strengthening digital governance in the sector.

Keywords: strategic human resource management; job satisfaction; turnover intention; information technology; workforce planning.

RESUMEN

La creciente digitalización de la administración pública ha ampliado la importancia estratégica de la gestión de recursos humanos en las áreas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En organizaciones públicas intensivas en tecnología, la capacidad institucional para atraer, desarrollar y retener profesionales calificados se ha convertido en un factor determinante para la eficiencia administrativa y para la sostenibilidad de la transformación digital del Estado. Este artículo analiza la relación entre satisfacción en el trabajo (EST) e intención de rotación (EIR) entre profesionales de TIC de una organización federal brasileña de seguridad pública. La investigación adopta un enfoque de métodos mixtos, combinando análisis cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial, análisis de confiabilidad, análisis factorial exploratorio y regresión lineal) con un método cualitativo basado en el análisis de contenido textual. Los resultados indican que dimensiones asociadas a la satisfacción laboral—especialmente aquellas relacionadas con la sobrecarga laboral, la remuneración y el reconocimiento organizacional—presentan un efecto predictivo significativo sobre la intención de rotación de los servidores. El análisis cualitativo también evidencia percepciones de subvaloración profesional y sobrecarga estructural asociadas al crecimiento de las demandas tecnológicas institucionales. Los hallazgos sugieren que políticas institucionales orientadas a la valorización profesional y al adecuado dimensionamiento de la fuerza laboral pueden contribuir a reducir la rotación y fortalecer la gobernanza digital en el sector.

Palabras clave: gestión estratégica de recursos humanos; satisfacción laboral; intención de rotación; tecnologías de la información; dimensionamiento de la fuerza de trabajo; administración pública.

1. Introdução

A modernização do Estado brasileiro, iniciada com a reforma gerencial dos anos 1990, buscou aprimorar a eficiência, a transparência e a qualidade da administração pública (Abrucio, 1996; Bresser-Pereira & Spink, 1998), exigindo que os órgãos públicos aumentem a eficiência e a eficácia na entrega de serviços. A transformação digital do Estado tem redefinido profundamente a forma como organizações públicas planejam, executam e avaliam suas políticas e serviços.

Nas últimas décadas, processos administrativos passaram a depender intensivamente de sistemas digitais, bases de dados integradas e plataformas eletrônicas de atendimento ao cidadão. Nesse cenário, a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) consolidou-se como um dos principais pilares da modernização administrativa e da governança pública contemporânea.

A crescente centralidade das tecnologias digitais no funcionamento das instituições públicas trouxe novos desafios para a gestão organizacional. Entre esses desafios, destaca-se a necessidade de desenvolver políticas de gestão de pessoas capazes de garantir a disponibilidade e a permanência de profissionais qualificados nas áreas de TIC. A escassez global de especialistas em tecnologia, combinada com a concorrência crescente do setor privado, torna a retenção desses profissionais um tema crítico para o desempenho das organizações públicas.

No contexto da administração pública brasileira, esses desafios tornam-se ainda mais complexos em função das características institucionais do setor público. Estruturas organizacionais rígidas, limitações legais e orçamentárias relacionadas à contratação e à remuneração, bem como processos burocráticos de gestão de pessoal, podem dificultar a implementação de políticas de retenção de talentos em áreas altamente especializadas (Bergue, 2007).

A gestão estratégica de pessoas constitui um campo consolidado na literatura administrativa, voltado à articulação entre objetivos organizacionais e práticas de gestão de pessoas (Wright & McMahan, 2011; Boselie, 2022). No âmbito da administração pública, essa perspectiva tem sido associada ao fortalecimento das capacidades institucionais do Estado e à melhoria do desempenho organizacional (Rainey et al., 2021); nesse contexto, políticas de gestão de pessoas alinhadas às estratégias institucionais contribuem para ampliar a efetividade das organizações públicas (Denhardt et al., 2019) e sua capacidade de resposta às demandas da sociedade (Perry, 2021).

Nesse sentido, práticas de gestão de recursos humanos alinhadas aos objetivos organizacionais podem favorecer melhorias no desempenho institucional e ampliar a capacidade de inovação das organizações (Wright & McMahan, 2011). Contudo, no setor público, a efetividade dessas práticas é condicionada por fatores como cultura organizacional, liderança, estrutura administrativa, tecnologia, legislação e condições de trabalho, elementos que, de forma combinada, influenciam a efetividade das ações de gestão pública (Bergue, 2012).

Entre os fatores que influenciam a permanência de trabalhadores nas organizações, a satisfação no trabalho ocupa posição de destaque na literatura de comportamento organizacional (Locke, 1976; Mobley, 1977; Tett & Meyer, 1993). No contexto das organizações públicas intensivas em tecnologia, compreender os fatores associados à satisfação no trabalho torna-se essencial para o desenho de políticas de gestão de pessoas capazes de sustentar processos de transformação digital (Bergue, 2007; Boselie, 2022).

Este estudo investiga a relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade entre profissionais da área de Tecnologia da Informação e Comunicação de uma organização federal brasileira de segurança pública. A instituição investigada possui elevada dependência tecnológica para o cumprimento de suas funções institucionais, o que torna a gestão de profissionais de TIC um elemento estratégico para a manutenção de suas capacidades operacionais.

O problema de pesquisa que orienta este estudo pode ser sintetizado na seguinte questão: **Servidores da área de Tecnologia da Informação e Comunicação que apresentam maior satisfação no trabalho possuem menor intenção de deixar a organização?**

A partir dessa questão, o objetivo geral do estudo consiste em analisar se a satisfação no trabalho prediz a intenção de rotatividade entre servidores da área de TIC da organização investigada. Além disso, o estudo busca contribuir para o campo da administração pública ao discutir as implicações desses resultados para a gestão estratégica de pessoas e para o dimensionamento da força de trabalho em organizações públicas intensivas em tecnologia.

2. Definições Conceituais

2.1 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho constitui um dos construtos mais estudados na literatura de comportamento organizacional. Desde os estudos pioneiros da psicologia organizacional, pesquisadores têm buscado compreender os fatores que influenciam a percepção dos trabalhadores sobre suas atividades profissionais.

Locke (1976) define satisfação no trabalho como um estado emocional positivo resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho ou de suas experiências profissionais, propondo que a satisfação no trabalho resulta da comparação entre as expectativas do indivíduo e as condições reais de trabalho experimentadas.

Essa perspectiva sugere que trabalhadores tendem a apresentar níveis mais elevados de satisfação quando percebem alinhamento entre seus valores, expectativas e as características do ambiente organizacional. Herzberg (1966) propôs uma das teorias mais influentes sobre satisfação no trabalho, conhecida como teoria dos dois fatores.

Segundo essa abordagem, fatores motivacionais (como reconhecimento e realização) produzem satisfação, enquanto fatores higiênicos (como salário e condições de trabalho) evitam a insatisfação. Estudos posteriores demonstraram que a satisfação no trabalho possui natureza multidimensional, envolvendo diferentes aspectos da experiência profissional.

2.2 Intenção de rotatividade

A intenção de rotatividade, ou *turnover intention*, refere-se à predisposição cognitiva do trabalhador para deixar voluntariamente sua organização em um futuro próximo. Mobley (1977) propôs um modelo teórico segundo o

qual a insatisfação no trabalho desencadeia um processo cognitivo que pode levar o trabalhador a considerar alternativas de emprego e, eventualmente, decidir deixar a organização.

Posteriormente, Mobley (1982) consolidou esse modelo ao demonstrar que a insatisfação não conduz diretamente à rotatividade, mas por meio de ligações intermediárias, sendo a intenção de rotatividade o antecedente mais imediato da saída voluntária. Tett e Meyer (1993) demonstraram empiricamente que a intenção de rotatividade constitui o antecedente mais imediato da saída efetiva de trabalhadores.

3. Modelo Teórico e Hipótese de Pesquisa

A literatura de comportamento organizacional estabelece que a satisfação no trabalho constitui um dos principais determinantes da permanência de trabalhadores nas organizações. De acordo com modelos clássicos de rotatividade voluntária, níveis reduzidos de satisfação aumentam a probabilidade de que indivíduos considerem deixar sua organização em busca de oportunidades alternativas (Mobley, 1977; Tett & Meyer, 1993).

Esses modelos sugerem que a decisão de saída de trabalhadores não ocorre de forma abrupta, mas resulta de um processo cognitivo gradual. Inicialmente, experiências negativas no ambiente organizacional produzem sentimentos de insatisfação.

Em seguida, esses sentimentos podem gerar pensamentos de saída, que evoluem para a intenção de procurar alternativas de emprego. Caso tais alternativas sejam percebidas como viáveis, a intenção de rotatividade pode resultar na decisão efetiva de desligamento.

No contexto das organizações públicas, esse processo assume características particulares. A estabilidade funcional típica do serviço público tende a reduzir a rotatividade efetiva, mas não necessariamente elimina a intenção de saída. Em muitos casos, trabalhadores podem buscar mobilidade interna, solicitar remoções ou migrar para outros órgãos públicos ou para o setor privado.

Nas áreas de tecnologia da informação do setor público, esse fenômeno torna-se ainda mais relevante. Profissionais de TIC frequentemente possuem competências altamente demandadas pelo mercado de trabalho, o que amplia suas oportunidades externas de emprego. Como consequência, organizações públicas que não oferecem condições adequadas de trabalho podem enfrentar dificuldades significativas para reter esses profissionais.

A literatura indica que diferentes dimensões da satisfação no trabalho podem influenciar a intenção de rotatividade. Entre essas dimensões, destacam-se:

- remuneração e benefícios;
- oportunidades de desenvolvimento profissional;
- relações com colegas e supervisores;
- características intrínsecas da atividade desempenhada;
- carga de trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

No caso específico das organizações públicas intensivas em tecnologia, a sobrecarga de trabalho emerge frequentemente como fator crítico. O crescimento das demandas tecnológicas institucionais nem sempre é acompanhado por expansão proporcional do quadro de pessoal, o que pode gerar aumento significativo da carga de trabalho nas equipes de TIC.

Com base nesse referencial teórico, este estudo propõe um modelo analítico que busca examinar a relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade entre servidores da área de TIC. O modelo assume que diferentes dimensões da satisfação no trabalho atuam como preditores da intenção de rotatividade. Em termos analíticos, espera-se que níveis mais elevados de satisfação estejam associados a menores níveis de intenção de saída.

Assim, a hipótese central da pesquisa é formulada da seguinte maneira:

H1: Dimensões associadas à satisfação no trabalho, especialmente relacionadas à remuneração, à natureza da tarefa, ao volume de atribuições e à percepção de sobrecarga de trabalho, predizem de forma estatisticamente significativa a intenção de rotatividade entre servidores da área de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Essa hipótese fundamenta-se na literatura de comportamento organizacional e na evidência empírica de que a satisfação no trabalho constitui um dos principais determinantes da permanência dos trabalhadores nas organizações.

4. Métodos

4.1 Estratégia de Pesquisa

Este estudo adotou abordagem metodológica de métodos mistos, combinando análise quantitativa e qualitativa. Essa estratégia permite integrar diferentes perspectivas analíticas, ampliando a compreensão do fenômeno investigado.

A abordagem quantitativa utilizou técnicas de estatística descritiva e inferencial, análise de confiabilidade, análise fatorial exploratória e regressão linear, sendo esta última empregada para testar a relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Já a abordagem qualitativa buscou aprofundar a compreensão das percepções dos servidores sobre suas condições de trabalho e os desafios enfrentados no contexto organizacional.

O desenho de pesquisa pode ser caracterizado como um estudo de caso organizacional com recorte transversal. O estudo de caso foi escolhido por permitir investigação aprofundada de fenômenos organizacionais complexos em seu contexto real.

4.2 Lócus da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em unidades da área de Tecnologia da Informação e Comunicação de uma organização federal brasileira de segurança pública. Essa organização possui elevada dependência tecnológica para o cumprimento de suas funções institucionais, incluindo atividades de investigação criminal, controle migratório, emissão de documentos e integração de bases de dados governamentais.

Nos últimos anos, o crescimento das demandas tecnológicas institucionais ampliou significativamente a importância estratégica das unidades de TIC. Entretanto, relatos organizacionais indicavam desafios relacionados à gestão de pessoal nessas unidades, incluindo sobrecarga de trabalho e dificuldades de retenção de profissionais especializados.

4.3 Caracterização da População e da Amostra

A população total da pesquisa corresponde a todos os 248 servidores que atuam na área de Tecnologia da Informação e Comunicação da organização investigada, conforme dados administrativos institucionais (embora estimativas administrativas anteriores indiquem aproximadamente 221 profissionais), sendo composta por servidores de diferentes cargos e funções que desempenham atividades relacionadas à gestão de projetos de tecnologia, governança de tecnologia da informação, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico de sistemas tecnológicos institucionais, e administração de redes.

Essa diversidade de funções contribui para uma visão abrangente das condições de trabalho nas unidades de TIC. A participação na pesquisa ocorreu de forma voluntária, mediante consentimento informado dos participantes.

A amostra foi composta por 172 servidores que atuam nas diferentes funções dentro das unidades de Tecnologia da Informação e Comunicação da organização investigada, que responderam voluntária e validamente ao *survey*, representando uma taxa de resposta de 69,4%, considerada estatisticamente representativa para o universo total.

Utilizando a fórmula para populações finitas com $N=248$, nível de confiança de 95% ($Z=1,96$), erro amostral de 5% ($e=0,05$) e máxima variabilidade ($p=0,5$), o tamanho mínimo recomendado seria $n=151$. A amostra obtida supera esse mínimo estatisticamente necessário, garantindo poder estatístico adequado para as análises inferenciais realizadas.

4.4 Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados quantitativos foi realizada por meio de *survey* estruturado. O questionário incluiu duas escalas psicométricas amplamente utilizadas na literatura de comportamento organizacional:

4.4.1 Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

A Escala de Satisfação no Trabalho utilizada, para medir diferentes dimensões da satisfação laboral dos participantes, foi a versão validada por Coelho Jr. e Faiad (2012), composta por 25 itens respondidos em escala Likert de 7 pontos (1 = Totalmente insatisfeito a 7 = Totalmente satisfeito), abrangendo as dimensões Chefia, Colegas, Salário, Promoções e Natureza do Trabalho.

A escala Likert original de cinco pontos foi adaptada para sete pontos a fim de aumentar a sensibilidade das respostas, prática comum em pesquisas psicométricas (Hair et al., 2019).

Portanto essa escala avalia os seguintes fatores:

- satisfação com remuneração;
- satisfação com liderança;
- satisfação com colegas;
- satisfação com natureza do trabalho;
- satisfação com oportunidades de promoção.

4.4.2 Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

A Escala de Intenção de Rotatividade, utilizada para medir a predisposição dos participantes para deixar a organização, foi adaptada de Siqueira (2008) e Mobley (1977), com 3 itens medindo a propensão a pensar, planejar e desejar sair da organização, respondidos em escala Likert de 7 pontos (1 = Nunca a 7 = Sempre).

Essa escala busca identificar o grau em que trabalhadores consideram a possibilidade de buscar oportunidades laborais fora da organização, e também foi adaptada para sete pontos a fim de aumentar a sensibilidade das respostas.

4.5 Procedimentos de Análise Quantitativa

Os dados quantitativos foram analisados em diferentes etapas. Inicialmente, foram realizadas análises descritivas para identificar características gerais da amostra e distribuição das variáveis investigadas. Em seguida, foi conduzida análise de confiabilidade das escalas utilizadas. O coeficiente alfa de Cronbach foi utilizado para avaliar a consistência interna das escalas.

Posteriormente, foi realizada análise fatorial exploratória com o objetivo de verificar a estrutura dimensional das escalas aplicadas. Por fim, foi conduzida análise de regressão linear para testar a hipótese central da pesquisa, examinando o efeito preditivo da satisfação no trabalho sobre a intenção de rotatividade.

4.6 Procedimentos de Análise Qualitativa

Além das escalas quantitativas mencionadas, o questionário incluiu três perguntas abertas:

1. Se indicariam a área de TIC da organização para seus amigos e familiares e por quê?
2. Quais as dificuldades enfrentadas e os avanços necessários para a área?
3. Quais os aspectos mais satisfatórios e quais os que devem melhorar para aumentar a satisfação no trabalho?

Estas respostas formaram o corpus para a análise qualitativa, que permitiram avaliar as percepções dos servidores em relação a:

- desafios da área de TIC;
- fatores que influenciam a satisfação no trabalho;
- possíveis melhorias nas condições de trabalho.

Os dados qualitativos foram analisados por meio de análise de conteúdo. O corpus textual foi composto pelas respostas às perguntas abertas do questionário. A análise qualitativa buscou identificar padrões temáticos recorrentes nas percepções dos participantes sobre suas condições de trabalho e sobre os desafios enfrentados pelas unidades de TIC. Essa análise permitiu complementar os resultados quantitativos, proporcionando compreensão mais aprofundada do contexto organizacional investigado.

5. Resultados

5.1 Análise de Confiabilidade e Validade Fatorial das Escalas

A análise de confiabilidade das escalas utilizadas apresentou resultados satisfatórios. A consistência interna das escalas, avaliada por Alfa de Cronbach (α) e Ômega de McDonald (ω), indicou excelente confiabilidade para as escalas (Hair et al., 2019), sendo que ambos os índices superaram o limite de 0,90:

- Escala de Satisfação no Trabalho (EST - 25 itens): $\alpha = 0,945$; $\omega = 0,947$.
- Escala de Intenção de Rotatividade (EIR - 3 itens): $\alpha = 0,946$; $\omega = 0,947$.

Esses resultados indicaram níveis elevados de consistência interna para as escalas de satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, sugerindo que os instrumentos utilizados são adequados para medir os construtos investigados, e reforçando a validade das análises estatísticas subsequentes.

A validade fatorial da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi examinada via Análise Fatorial Exploratória (AFE).

A adequação dos dados para AFE foi confirmada pelo índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e pelo Teste de Esfericidade de Bartlett:

- EST: KMO = 0,923 ("excelente"); Teste de Bartlett χ^2 (300) = 4109, $p < 0.001$
- EIR: KMO = 0,755 ("adequado"); Teste de Bartlett χ^2 (3) = 497, $p < 0.001$

Para a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi utilizada a técnica *Principal Axis Factoring* (PAF) com rotação *Oblimin*, a qual resultou em uma estrutura de cinco fatores bem definida, explicando 73,3% da variância total.

Os fatores foram interpretados, conforme o conteúdo dos itens com cargas superiores a 0,40, como: Fator 1 (Salário), Fator 2 (Chefia), Fator 3 (Promoção), Fator 4 (Colegas) e Fator 5 (Natureza da Tarefa).

Para a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), a AFE (PAF) confirmou uma estrutura unifatorial robusta (KMO e Bartlett), explicando 85,5% da variância.

Com base nessa estrutura fatorial validada, foram estimados os escores fatoriais de cada dimensão pelo procedimento de regressão linear. Esses escores representam as variáveis latentes dos construtos e foram utilizados nas análises inferenciais subsequentes, incluindo as regressões lineares múltiplas.

Para verificar a robustez dos resultados, foram estimadas correlações de Spearman e Pearson.

Como análise complementar, verificou-se associação moderada e estatisticamente significativa entre o escore total de Satisfação no Trabalho (SATIS_TOTAL) e o escore total de Intenção de Rotatividade (ROTAT_TOTAL) ($\rho = -0,499$; $p < 0,001$), confirmando a Hipótese H1, segundo a qual menor satisfação está associada a maior intenção de saída. A correlação de Pearson apresentou resultado semelhante ($r = -0,481$; $gl = 170$; $p < 0,001$).

5.2 Níveis de Satisfação no Trabalho

A análise descritiva dos escores globais indicou níveis heterogêneos de satisfação entre os participantes:

- Satisfação Geral (EST): Média = 4,30 (em 7), Desvio-Padrão = 1,11. Indica satisfação geral moderada, ligeiramente acima do ponto neutro 4, mas com variação considerável.
- Intenção de Rotatividade Geral (EIR): Média = 4,21 (em 7), Desvio-Padrão (DP) = 2,02. Sugere tendência moderada à intenção de rotatividade, mas o alto DP indica polarização.

A análise por dimensões da EST confirma o padrão heterogêneo:

- Dimensões com Maior Satisfação: Colegas (média = 5,42) e Chefia (média = 5,52).
- Dimensões com Menor Satisfação: Salário (média = 3,23) e Promoções (média = 2,96).
- Natureza do Trabalho: Satisfação moderada (média = 4,36), mas com itens indicando sobrecarga (sat10, média = 3,9).

Logo, entre as dimensões avaliadas, podemos observar níveis relativamente mais elevados de satisfação em relação a:

- natureza do trabalho;
- relações com colegas e chefia.

Por outro lado, níveis mais baixos de satisfação foram identificados em dimensões relacionadas a:

- remuneração;
- oportunidades de promoção;
- sobrecarga de trabalho.

Esses resultados sugerem que, embora muitos servidores demonstrem identificação com as atividades desempenhadas, existem preocupações relevantes relacionadas às condições estruturais de trabalho.

5.3 Intenção de Rotatividade

A análise da Escala de Intenção de Rotatividade indicou que parcela significativa dos participantes considera a possibilidade de deixar a organização no futuro. Embora a rotatividade efetiva no setor público seja relativamente baixa em função da estabilidade funcional, os resultados indicam a presença de predisposição cognitiva à saída entre parte dos servidores.

Essa predisposição pode manifestar-se em diferentes formas de mobilidade profissional, incluindo transferência para outros órgãos públicos ou migração para o setor privado.

5.4 Teste da Hipótese de Pesquisa

A análise de regressão linear foi utilizada para testar a hipótese central da pesquisa. Os resultados indicaram que a satisfação no trabalho apresenta efeito preditivo estatisticamente significativo sobre a intenção de rotatividade. Em termos gerais, níveis mais elevados de satisfação estão associados a menores níveis de intenção de saída, enquanto que níveis mais baixos de satisfação estão associados a maiores níveis de intenção de deixar a organização.

Para a testagem do efeito preditivo, foi estimado um modelo de Regressão Linear Múltipla, tendo a Intenção de Rotatividade (EIR) como variável dependente. O modelo apresentou bom poder explicativo (R^2 ajustado = 0,347; $p < 0,001$), confirmando que a satisfação no trabalho constitui um preditor relevante da intenção de rotatividade entre os servidores da área de TIC da organização. O modelo final identificou a Satisfação com o Salário (Escore Fatorial 1 $p < 0,001$), a Satisfação com a Natureza da Tarefa (Escore Fatorial 5 $p < 0,05$) e a Faixa Etária ($p < 0,001$) como preditores estatisticamente significativos ($p < 0,05$) da Intenção de Rotatividade.

Entre as dimensões da satisfação analisadas, os preditores estatisticamente significativos ($p < 0,05$) da Intenção de Rotatividade foram:

- Escore Fatorial Satisfação 1 (Salário): Estimativa = -0,4975, $p < 0,001$. A insatisfação salarial é o preditor mais forte do desejo de sair.
- Escore Fatorial Satisfação 5 (Natureza da Tarefa): Estimativa = -0,3428, $p = 0,020$. A insatisfação com a natureza do trabalho (sobrecarga de trabalho/desafio inadequado) também prediz significativamente a intenção de sair.
- Faixa Etária Recodificada: Estimativa = -0,4029, $p < 0,001$. Servidores mais jovens apresentam maior intenção de rotatividade.

Esses resultados corroboram a hipótese H1 e reforçam evidências da literatura de comportamento organizacional sobre a relação entre a EST e a EIR.

5.5 Resultados da Análise Qualitativa

A análise qualitativa das respostas abertas permitiu identificar três grandes categorias temáticas relacionadas às percepções dos servidores:

5.5.1 Sobrecarga de trabalho

Diversos participantes relataram aumento significativo das demandas tecnológicas institucionais sem expansão proporcional do quadro de pessoal. Essa situação tem gerado percepção de sobrecarga estrutural nas equipes de TIC.

5.5.2 Valorização profissional

Outra categoria recorrente refere-se à percepção de subvalorização profissional. Alguns participantes indicaram que a complexidade das atividades desempenhadas nas áreas de tecnologia nem sempre é reconhecida de forma adequada pela organização.

5.5.3 Condições organizacionais

Por fim, diversos participantes mencionaram a necessidade de políticas institucionais voltadas ao fortalecimento das áreas de TIC, incluindo investimentos em capacitação e dimensionamento mais estruturado da força de trabalho.

6. Discussão dos resultados

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a satisfação no trabalho exerce influência significativa sobre a intenção de rotatividade entre profissionais da área de Tecnologia da Informação e Comunicação em uma organização pública brasileira. Esse achado é consistente com a literatura clássica de comportamento organizacional, que identifica a satisfação laboral como um dos principais antecedentes da decisão de permanência ou saída de trabalhadores das organizações (Locke, 1976; Mobley, 1977; Tett & Meyer, 1993).

Os resultados quantitativos indicaram que dimensões específicas da satisfação no trabalho — particularmente aquelas relacionadas à remuneração, ao reconhecimento organizacional e à percepção de sobrecarga de trabalho — apresentam forte associação com a intenção de rotatividade. Esses achados sugerem que, mesmo em contextos organizacionais caracterizados por estabilidade funcional, como o serviço público brasileiro, fatores relacionados às condições de trabalho continuam exercendo influência relevante sobre as percepções e atitudes dos trabalhadores.

A literatura sobre rotatividade no setor público aponta que a estabilidade funcional pode reduzir a rotatividade efetiva, mas não necessariamente elimina a intenção de saída. Em muitos casos, trabalhadores insatisfeitos podem buscar alternativas como mobilidade entre órgãos públicos, participação em novos concursos ou migração para o setor privado. Assim, a intenção de rotatividade permanece um indicador relevante para compreender o grau de comprometimento organizacional e as percepções dos trabalhadores sobre suas condições de trabalho (Mobley, 1982; Tett & Meyer, 1993).

No caso específico das áreas de TIC, os resultados deste estudo sugerem que os desafios relacionados à gestão de pessoas podem ser ainda mais intensos. A rápida evolução tecnológica e a elevada demanda por especialistas em tecnologia no mercado de trabalho ampliam as oportunidades externas disponíveis para esses profissionais. Como consequência, organizações públicas podem enfrentar dificuldades significativas para reter profissionais qualificados se não adotarem políticas institucionais adequadas de valorização e desenvolvimento profissional.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa refere-se à sobrecarga de trabalho percebida pelos servidores da área de TIC. A análise qualitativa das respostas abertas revelou que muitos participantes percebem um crescimento contínuo das demandas tecnológicas institucionais sem expansão proporcional das equipes de trabalho.

Essa situação pode gerar aumento da pressão laboral, afetando negativamente os níveis de satisfação e contribuindo para o surgimento de intenções de saída. Esse resultado reforça argumentos presentes na literatura sobre gestão de pessoas no setor público, que destaca a importância do dimensionamento da força de trabalho como instrumento de gestão organizacional. O dimensionamento adequado das equipes constitui elemento essencial para garantir equilíbrio entre demandas institucionais e capacidade operacional.

Além disso, os resultados indicam que muitos servidores demonstram forte identificação com a natureza do trabalho desempenhado e com a relevância institucional das atividades realizadas. Esse aspecto sugere que fatores intrínsecos relacionados ao significado do trabalho podem atuar como elementos importantes de motivação no setor público.

Entretanto, quando fatores extrínsecos — como remuneração, reconhecimento profissional ou condições organizacionais — são percebidos como inadequados, esses elementos motivacionais podem não ser suficientes para compensar níveis elevados de insatisfação.

Nesse sentido, os resultados desta pesquisa sugerem que políticas organizacionais voltadas à valorização profissional e ao fortalecimento das condições de trabalho podem desempenhar papel importante na redução da intenção de rotatividade em unidades de tecnologia da informação no setor público.

7. Contribuições do Estudo

7.1 Contribuições teóricas

Este estudo contribui para a literatura de administração pública e comportamento organizacional ao investigar empiricamente a relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em unidades de tecnologia da informação do setor público.

Embora a literatura internacional sobre rotatividade seja extensa, ainda existem lacunas significativas no contexto da administração pública brasileira, especialmente no que se refere à gestão de profissionais de tecnologia da informação.

Ao analisar empiricamente esse fenômeno em uma organização pública intensiva em tecnologia, o estudo amplia a compreensão sobre os fatores que influenciam a permanência de trabalhadores em áreas tecnológicas do Estado. Além disso, o estudo contribui para o campo da gestão estratégica de pessoas ao evidenciar a importância de integrar políticas de recursos humanos com estratégias institucionais de transformação digital.

7.2 Contribuições para a gestão pública

Do ponto de vista da gestão pública, os resultados da pesquisa oferecem evidências relevantes para o desenvolvimento de políticas institucionais voltadas à gestão de profissionais de tecnologia da informação.

Entre as principais contribuições práticas do estudo, destacam-se: a importância de políticas de valorização profissional para profissionais de TIC; a necessidade de dimensionamento mais estruturado da força de trabalho; a relevância de programas de capacitação e desenvolvimento profissional contínuo; e a importância de ambientes organizacionais que estimulem inovação e aprendizagem.

Essas medidas podem contribuir para fortalecer as capacidades tecnológicas das organizações públicas e melhorar a sustentabilidade de processos de transformação digital no Estado.

8. Implicações para o Dimensionamento da Força de Trabalho

Um dos aspectos mais relevantes identificados neste estudo refere-se à relação entre sobrecarga de trabalho e intenção de rotatividade. Os resultados sugerem que a expansão das demandas tecnológicas institucionais sem expansão proporcional do quadro de pessoal pode gerar pressões significativas sobre as equipes de TIC.

Nesse contexto, o dimensionamento da força de trabalho emerge como instrumento estratégico para a gestão organizacional. O dimensionamento adequado das equipes de tecnologia permite reduzir níveis de sobrecarga laboral; melhorar a qualidade dos serviços tecnológicos prestados; aumentar a satisfação no trabalho; e reduzir a intenção de rotatividade.

Portanto, o dimensionamento da força de trabalho pode contribuir para o desenvolvimento de políticas de gestão de recursos humanos mais alinhadas às necessidades estratégicas do serviço público.

9. Limitações da Pesquisa

Apesar das contribuições apresentadas, este estudo possui algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, a pesquisa foi realizada em uma única organização pública.

Embora o estudo de caso permita análise aprofundada do fenômeno investigado, os resultados não podem ser generalizados automaticamente para todas as organizações públicas brasileiras.

Em segundo lugar, o desenho transversal da pesquisa limita a capacidade de identificar relações causais de longo prazo entre satisfação no trabalho e rotatividade efetiva.

Outra limitação refere-se ao fato de que os dados foram coletados por meio de questionários de autorrelato, o que pode introduzir vieses perceptivos nas respostas dos participantes.

Apesar dessas limitações, os resultados fornecem evidências relevantes sobre a relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em unidades de tecnologia da informação do setor público.

10. Agenda de Pesquisa Futura

Os resultados deste estudo abrem diversas possibilidades para pesquisas futuras. Uma primeira agenda de pesquisa refere-se à realização de estudos comparativos entre diferentes organizações públicas, permitindo analisar se os fatores identificados neste estudo também se manifestam em outros contextos institucionais.

Outra linha de pesquisa promissora consiste na realização de estudos longitudinais que permitam acompanhar ao longo do tempo a evolução das percepções dos trabalhadores e suas decisões de permanência ou saída das organizações.

Além disso, pesquisas futuras podem explorar a relação entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho institucional em unidades de tecnologia da informação.

Por fim, estudos adicionais podem investigar o papel de políticas específicas de gestão de pessoas — como programas de capacitação, incentivos à inovação e modelos de governança tecnológica — na redução da rotatividade em organizações públicas intensivas em tecnologia.

11. Conclusões e considerações finais

Este estudo analisou a relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade entre profissionais da área de Tecnologia da Informação e Comunicação em uma organização pública brasileira. Os resultados demonstram que, apesar da alta qualificação e engajamento da equipe, problemas estruturais na gestão de pessoas — com destaque para a falta de dimensionamento adequado da força de trabalho — geram sobrecarga e percepção de desvalorização.

Verificou-se que a satisfação no trabalho associada a remuneração, a carga laboral e ao reconhecimento organizacional possui efeito preditivo significativo sobre a intenção de saída, impacto este ainda mais acentuado entre os servidores mais jovens.

Esse diagnóstico evidencia a urgência de uma gestão de recursos humanos estratégica, baseada em evidências e voltada à retenção do capital humano. Em um cenário de crescente digitalização da administração pública, a implementação de políticas de valorização profissional torna-se elemento central para reduzir a evasão e garantir a sustentabilidade das capacidades tecnológicas e institucionais do Estado.

Referências:

- Abrucio, F. L. (1996, abril). O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: Um Breve Estudo sobre a Experiência Internacional Recente. *Revista do Serviço Público*, p.47.
- Bergue, S. T. (2007). *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. Caxias do Sul: Educ, 2007.
- Bergue, S. T. (2012). *Comportamento Organizacional*. 2. Ed: PNAP/UFSC, 2012.
- Boselie, P. (2022). *Strategic human resource management: A balanced approach*. 3rd ed. McGraw-Hill Education.
- Bresser-Pereira, L. C., & Spink, P. (Eds.). (1998). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. Editora FGV.



ARTIGO

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., Aristigueta, M. P., & Rawlings, K. C. (2019). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations* (5th ed.). SAGE Publications.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.

Perry, J. L. (2021). *Managing for public service performance: How people and values make a difference*. Jossey-Bass.

Rainey, H. G., Fernandez, S., & Malatesta, D. (2021). *Understanding and managing public organizations* (6th ed.). John Wiley & Sons.