



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

Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover

Dutra Sallaberry, Jonatas; Andrade dos Santos, Edicreia; Antonini Bortoluzzi, Daiane; Lunkes, Rogério João

Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover

Administração Pública e Gestão Social, vol. 13, núm. 3, 2021

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351566982009>

Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover

Profile Characteristics of Public Ministry Servers and Their Relationship with the Intent to Turnover

Características del Perfil de los Servidores del Ministério Público y Su Relación con la Intención de Rotación

Jonatas Dutra Sallaberry
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
jonatas.sallaberry@hotmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351566982009>

Edicreia Andrade dos Santos
Universidade Federal do Paraná - UFPR, Brasil
edicreiaandrade@yahoo.com.br

Daiane Antonini Bortoluzzi
Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
daianeantonini@gmail.com

Rogério João Lunkes
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil
rogeriolunkes@hotmail.com

Recepción: 07 Julio 2020
Aprobación: 26 Octubre 2020
Publicación: 01 Julio 2021

RESUMO:

Objetivo da pesquisa: A pesquisa possui como objetivo analisar a relação do perfil dos servidores do Ministério Público com a intenção de *turnover*. O setor público enfrenta muitos desafios para entregar maior eficiência e produtividade para a sociedade, enquanto o *turnover* voluntário de servidores que por regime jurídico possuem estabilidade é um fenômeno que causa perdas para o Estado, visto que são dispendidos recursos financeiros para selecionar, capacitar e especializar os servidores.

Enquadramento teórico: A administração pública gerencial permite estratégias e ferramentas capazes de reter e valorizar o servidor público, enquanto a literatura de *turnover* revela fatores que podem contribuir para uma maior rotatividade voluntária de servidores.

Metodologia: Os dados foram obtidos por *survey* com 449 servidores de Procuradorias do Ministério Público, sendo tratados e analisados por meio da técnica de regressão múltipla com procedimentos de *stepwise*.

Resultados: A análise apresenta evidências de que o gênero feminino possui menor intenção de *turnover*, assim como servidores mais longevos e de maior remuneração. Diferente do esperado, não foi confirmada a hipótese de que servidores mais experientes na organização têm menor intenção de *turnover*, bem como o tipo de vínculo e parcialmente a atividade desenvolvida.

Originalidade: A pesquisa expande a literatura de *turnover* no setor público brasileiro para a área da justiça. Além disso, a amostra de extrato de remuneração elevada permite esterilizar a escolha pela necessidade individual de maior remuneração, passando a revelar a influência mais clara de outros fatores.

Contribuições teóricas e práticas: Os resultados permitem comparar as características do perfil do servidor ligado à justiça com os demais poderes, executivo e legislativo. Como implicações práticas, as evidências encontradas permitem identificar grupos de servidores que demandam maior investimento em políticas de valorização e retenção para evitar os custos do *turnover*.

PALAVRAS-CHAVE: Gênero, Idade, Remuneração, Serviço público.

ABSTRACT:

Research objective: The research purpose to analyze the relationship between the profile of Public Ministry servers' system with the intention of turnover. The public sector faces many challenges to deliver greater efficiency and productivity for society. The voluntary turnover of civil servants who are legally stable is a phenomenon that causes losses to the State, since financial resources are invested in selecting, training and specialize civil servants.

Theoretical framework: Managerial public administration allows strategies and tools capable of retaining and valuing the civil servant of Justice, while the turnover literature reveals factors that may contribute to a greater voluntary turnover of civil servants; thus, the article explores the gap between these two themes.

Methodology: The data were obtained by a survey with 449 public prosecutor's servants, being treated and analyzed using the multiple regression technique with stepwise procedures.

Results: The analysis shows evidence that the female gender has less intention to turnover, as well as more long-lived and higher-paid employees. Unlike what was expected, the hypothesis that more experienced employees in the organization have less intention to turnover, as well as the type of bond and partially the activity developed, has not been confirmed.

Originality: The research expands the turnover literature in the Brazilian public sector to the area of justice. In addition, the sample of high remuneration extract allows to sterilize the choice for the individual need for higher remuneration, starting to reveal the clearer influence of other factors.

Theoretical and practical contributions: The results allow to compare the characteristics of the profile of the servant linked to justice with the other institutions. As practical implications, the evidence found allows the identification of groups of servants that demand greater investment in valuation and retention policies to avoid turnover costs.

KEYWORDS: Gender, Age, Remuneration, Public service.

RESUMEN:

Objetivo de la investigación: La investigación tiene como objetivo analizar la relación entre el perfil de los servidores públicos vinculados a el Ministerio Público y la intención de rotación. El sector público enfrenta muchos desafíos para brindar mayor eficiencia y productividad a la sociedad. La rotación voluntaria de servidores públicos legalmente estables es un fenómeno que genera pérdidas para el Estado, ya que se invierten recursos financieros para seleccionar, capacitar y especializar a los servidores públicos.

Marco teórico: La gestión pública gerencial permite estrategias y herramientas capaces de retener y valorar al servidor público en el ámbito de la justicia, mientras que la literatura de rotación revela factores que pueden contribuir a una mayor rotación voluntaria de funcionarios públicos; por lo tanto, el artículo explora la brecha entre estos dos temas.

Metodología: Los datos se obtuvieron mediante una encuesta a 449 servidores del Ministerio Público, siendo tratados y analizados mediante la técnica de regresión múltiple con procedimientos escalonados.

Resultados: El análisis muestra evidencia de que el género femenino tiene menos intención de rotación, así como empleados más longevos y mejor remunerados. A diferencia de lo esperado, no se ha confirmado la hipótesis de que los empleados más experimentados de la organización tienen menos intención de rotación, así como el tipo de vínculo y parcialmente la actividad desarrollada.

Originalidad: La investigación amplía la literatura sobre rotación en el sector público brasileño al área de la justicia. Además, la muestra de extracto de alta remuneración permite que la elección sea esterilizada por la necesidad individual de mayor remuneración, revelando la influencia más clara de otros factores.

Aportes teóricos y prácticos: Los resultados permiten comparar las características del perfil del servidor vinculado a la justicia con los demás poderes. Como implicaciones prácticas, la evidencia encontrada permite identificar grupos de servidores que demandan una mayor inversión en políticas de valoración y retención para evitar costos de rotación.

PALABRAS CLAVE: Género, Edad, Remuneración, Servicio público.

1 INTRODUÇÃO

Um dos mais importantes elementos de custeio do Estado são os gastos com pessoal, frente à prestação de serviços públicos em quantidade e qualidade insuficientes às necessidades. No enfrentamento deste problema, a Administração Pública Gerencial busca alternativas para aumento da produtividade e redução de custos nas esferas de governo (Denhardt & Catlaw, 2017; Lima & Peixe, 2020).

A melhoria da eficiência do setor público passa pelo esforço para diminuir a intenção de *turnover* e o absentismo, melhorando o desempenho individual e as atitudes relacionadas ao trabalho (Gould-Williams & Davies, 2005). A intenção de *turnover* possui um efeito negativo na organização, uma vez que incorre em custos de processo seletivo, treinamentos e perda de produtividade (Moynihan & Landuyt, 2008; Grissom, Nicholson-Crotty, & Keiser, 2012). Ainda, o *turnover* exige que os gestores desviem recursos e tempo das principais metas, o que afeta a eficácia das organizações públicas (Johansen, 2013; Lu, Gursoy, & Neale, 2016).

A gestão do capital humano de uma organização é um desafio importante para os gestores públicos, uma vez que seus funcionários são o ativo mais importante, principalmente quando se considera o aumento do foco dos políticos e do público na responsabilidade e no desempenho das organizações públicas (Johansen, 2013). A retenção de funcionários é de fundamental importância para o sucesso organizacional e as organizações devem fazer todos os esforços para retê-los (Abdalla, Elsetouhi, Negm, & Abdou, 2018; Lokke & Sorensen, 2020).

Estudos anteriores verificaram diversos fatores que influenciam na intenção de *turnover* dos funcionários em instituições públicas. Entre esses fatores, destacam-se a satisfação no trabalho (Pitts, Marvel, & Fernandez, 2011; Wang, Yang, & Wang, 2012; Grissom *et al.*, 2012), o comprometimento organizacional (Nazir, Shafi, Qun, Nazir, & Tran, 2016), a violação do contrato psicológico (Shahnawaz & Goswami, 2011), os fatores demográficos como idade e gênero (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011), o tempo na organização (Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011; Wynen, Op de Beeck, & Hondelghem, 2013) e a remuneração (Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011; Wynen *et al.*, 2013).

A identificação de preditores na intenção de *turnover* facilita verificar se seus funcionários estão comprometidos (Abdalla *et al.*, 2018). Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016) destacam o alto índice de *turnover* dos servidores públicos entre as diversas carreiras dos três poderes e das três esferas de governo brasileiro. No entanto, pouco se conhece acerca dos fatores que influenciam a intenção de *turnover* no setor público brasileiro, além disso, há ainda algumas características sobre as quais não há consenso na literatura acerca dos seus efeitos, tal como a diferença de intenção conforme a distinção de gênero (Moynihan & Landuyt, 2008; Cho & Lewis, 2012; Wynen *et al.*, 2013).

Com base no exposto, esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação das características do perfil dos servidores públicos do Ministério Público e a intenção de *turnover*. Para tanto, aplicou-se um questionário a 449 profissionais servidores de Procuradorias do Ministério Público Federal do Brasil. Os dados foram tratados por meio da técnica de regressão múltipla com procedimentos de *stepwise*. A análise focada no perfil dos servidores considera que, embora outras variáveis ambientais, de gestão, de tarefa e de equipe possam afetar a intenção de *turnover*, essas variáveis também se relacionam com as características que determinam como o indivíduo se comporta no ambiente, como a idade, o gênero, a condição social e a experiência no local.

Este estudo contribui para a literatura (Theodossiou, 2002; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011; Wynen *et al.*, 2013) que busca compreender melhor quais fatores influenciam na intenção de *turnover* no setor público, visto que, no Brasil, ela ocorre predominantemente em caráter voluntário, devido às barreiras da estabilidade. O *turnover* tornou-se uma questão tão premente, em parte, devido às sérias consequências que gera aos gestores públicos (Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011). Além de criar turbulência e causar interrupções na prestação de serviços, o *turnover* impõe custos consideráveis às organizações (Pitts *et al.*, 2011). Ainda, a literatura sugere que as organizações com maior estabilidade de pessoal possuem um desempenho melhor quando comparadas com aquelas com menos estabilidade (Meier & Hicklin, 2008). Conhecendo os elementos que se relacionam com a maior intenção de *turnover*, o gestor público pode adotar ações que reduzam tais efeitos e, assim, aproveitar melhor sua força de trabalho (Cruz, 2018).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração Pública Gerencial preconiza a eficiência institucional alcançada com maior produtividade na aplicação dos recursos, inclusive os humanos (Lima & Peixe, 2020). Com a reforma gerencial, muitas carreiras típicas de Estado foram valorizadas no seu plano de carreira e incentivos para a melhor qualificação dos quadros de servidores (Bresser-Pereira, 2017; Levy, 2019; Pinto & Paula, 2020).

Ampla arcabouço de estratégias são aplicáveis neste modelo contemporâneo de gestão (Peci, Pieranti, & Rodrigues, 2008). Ainda que carente de reformas mais amplas no regime estatutário, como a discussão da estabilidade, a evasão voluntária de servidores que custaram recursos para seleção, treinamento, engajamento

e aperfeiçoamento é uma perda econômica para o Estado. Reconhecer a gestão de pessoas nas organizações públicas como ferramenta de manutenção e aumento da sua efetividade é uma necessidade e, por isso, é relevante reconhecer os determinantes do *turnover* no serviço público.

2.1 Intenção de Turnover

A intenção de *turnover* é definida como uma vontade consciente de deixar a organização (Tett & Meyer, 1993). Ainda, pode ser conceituada como um fator precedente para prever efetivamente a propensão de um funcionário mudar de profissão e deixar seu emprego atual (Jung, Namkung, & Yoon, 2010). O *turnover* pode ser classificado como voluntário, isto é, quando os funcionários decidem por sua própria escolha deixar seu emprego (Price & Mueller, 1981), ou involuntário, quando os funcionários são obrigados a sair por demissão, dispensa, aposentadoria, morte ou doença (Lyness & Judiesch, 2001).

A saída voluntária possui um efeito negativo para uma organização (Moynihan & Landuyt, 2008) e pode ser considerada como um problema pois as organizações despendem custos em recrutamento, seleção e treinamentos de seus empregados além da perda de produtividade (Beuren, Ribeiro, & Silva, 2019; Moynihan & Landuyt, 2008). A retenção bem-sucedida pode reduzir esse investimento, aumentar seus retornos e facilitar a transferência de conhecimento institucional das gerações mais antigas para as mais novas (Cho & Lewis, 2012).

Estudos anteriores verificaram diversos preditores de intenção de *turnover* dos funcionários, entre eles a satisfação no trabalho (Tett & Meyer, 1993; Michaels & Spector, 1982), o comprometimento organizacional (Michaels & Spector, 1982), fatores demográficos, como idade e gênero (Griffeth *et al.*, 2000, Theodosiou, 2002; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011), tempo na organização (Kellough & Osuna, 1995; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011; Wynen *et al.*, 2013), comprometimento afetivo (Yao & Wang, 2006), suporte organizacional percebido (Hui, Wong, & Tjosvold, 2007) e conflitos com colegas de trabalho (Chen, Ayoun, & Eyoun, 2018).

No setor público, Moynihan e Landuyt (2008) examinaram preditores de intenção de *turnover* em funcionários do estado do Texas, nos Estados Unidos (EUA). Os resultados apontaram que fatores individuais como idade, experiência e gênero, lealdade e comprometimento organizacional estão relacionados às intenções de *turnover* dos funcionários (Moynihan & Landuyt, 2008). Pitts, Marvel e Fernandez (2011) verificaram como as características dos servidores federais do EUA, atitudes e percepções acerca da gerência e dos colegas de trabalho influenciam a intenção de *turnover*. Esta pesquisa apresenta vários fatores que afetam a intenção dos funcionários de deixarem o emprego. Os achados indicam que a satisfação no local de trabalho tem a maior influência na intenção de *turnover*, seguido por variáveis demográficas e fatores organizacionais/relacionais.

Kim (2005) analisou se as características e o ambiente do trabalho e as práticas de gerenciamento de recursos humanos influenciam nas intenções de *turnover* de funcionários de tecnologia da informação em agências governamentais. Os resultados mostraram que a exaustão no trabalho, a ênfase no gerenciamento participativo e as oportunidades de progressão afetam as intenções de *turnover*, entretanto, a satisfação salarial não foi um fator estatisticamente significativo. Nos achados de outro estudo, de Wynen, Op de Beek e Hondelghem (2013) apontam que gênero, status minoritário, tempo de serviço e promoção são preditores da intenção dos funcionários no governo federal dos EUA de deixar a organização.

2.2 Características dos servidores e Intenção de turnover

Na literatura, alguns estudos têm buscado investigar se as características observáveis dos servidores influenciam a sua intenção de *turnover*. A característica gênero foi incluída como variável padrão em

estudos anteriores acerca da intenção de *turnover* (Theodossiou, 2002; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011). A hipótese tradicional era que o gênero feminino possuía maior probabilidade de intenção de *turnover* (Theodossiou, 2002; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2007; Moynihan & Landuyt, 2008). Lyness e Judiesch (2001) explicam que a maior intenção de *turnover* do gênero feminino ocorre devido à falta de comparabilidade nos cargos ocupados por mulheres e homens, fornecendo menos incentivo para permanecer nas organizações e com menores oportunidades de promoção. Outros estudos enfatizaram que o gênero feminino possui maior probabilidade de intenção de *turnover*, devido às responsabilidades familiares, falta de horários de trabalho flexíveis e (ou) insatisfação com as condições de trabalho (Weisberg & Kirschenbaum, 1993; Rosin & Korabik, 1995).

No entanto, essa hipótese foi contestada, uma vez que a mudança dos padrões de participação da força de trabalho e a particular atração pelo setor público fornecem a base para propor uma relação negativa entre as mulheres e a intenção de *turnover* (Moynihan & Landuyt, 2008). Além disso, o gênero feminino pode ser menos propenso a deixar cargos no setor público devido às disparidades nos salários no setor privado, quando comparado ao gênero masculino (Cho & Lewis, 2012). Os achados de Wynen *et al.* (2013) corroboram que o gênero feminino tem menor probabilidade de mobilidade interorganizacional que o masculino no setor público.

Lyness e Judiesch (2001) verificaram que, embora exista uma diferença estatisticamente significativa de gênero na intenção de *turnover*, o tamanho do efeito é pequeno e, por isso sugerem que as taxas de *turnover* do gênero masculino e feminino são muito semelhantes. Da mesma forma, Griffith, Hom e Gaertner (2000) e Cohen, Blake e Goodman (2016) observaram que a correlação de intenção de *turnover* do gênero feminino é semelhante à do masculino, e maior quando considerado o *turnover* real.

No setor público brasileiro, Cruz (2018) identificou que os servidores da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) do gênero masculino apresentam maior intenção de *turnover* em comparação com o gênero feminino, que por sua vez apresenta um desvio padrão bastante superior. Entre servidores do Ministério da Cultura, a correlação da intenção de *turnover* para o gênero feminino é negativa, embora não significativa (Cavazotte, Araújo, & Abreu, 2017). Diante dessa falta de consenso entre os estudos, propõe-se a seguinte hipótese:

H₁: O gênero feminino está positivamente relacionado com a intenção de *turnover*.

Outra característica do servidor público relacionada à intenção de *turnover* é a idade. Pesquisas anteriores sugerem que servidores públicos com idade mais avançada têm probabilidade menor de deixar o emprego atual (Kellough & Osuna, 1995; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011). Isto porque os funcionários mais jovens possuem mais disposição para mudanças na carreira, para se mudar e menos responsabilidades familiares e obrigações financeiras (Pitts *et al.*, 2011; Wynen *et al.*, 2013). À medida que as pessoas envelhecem, possuem seus objetivos pessoais mais claros, um apego maior à organização, além de conhecimentos e habilidades específicos (Wynen *et al.*, 2013).

Além disso, a atração pelo serviço público tem sido a estabilidade do emprego e os planos de benefícios oferecidos (Moynihan & Landuyt, 2008). Como as Gerações X e Y enfatizam menos esses aspectos, há uma maior probabilidade de intenção de *turnover* entre esses grupos (Moynihan & Landuyt, 2008). Por outro lado, os funcionários com mais idade tendem a priorizar a estabilidade e têm menor propensão a deixar o seu emprego (Wynen *et al.*, 2013). Portanto, propõe-se que a idade está negativamente relacionada à intenção de *turnover* (Kellough & Osuna, 1995; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011; Wynen *et al.*, 2013).

O aumento do conhecimento (específico do governo) e do apego organizacional à medida que as pessoas envelhecem leva a sugerir uma menor probabilidade de um funcionário deixar seu cargo (Wynen *et al.*, 2013), mas somente em indivíduos na faixa entre 30 e 49 anos (Cohen, Blake, & Goodman, 2016). Entre servidores da Capes, Cruz (2018) identificou que a intenção de *turnover* é reduzida a cada faixa de idade adicional, e Diógenes *et al.* (2016) identificaram que a idade de forma contínua apresenta relação negativa com a intenção

de *turnover* em órgão do governo federal, assim como identificado por Cavazotte, Araújo e Abreu (2017). Diante dos argumentos, propõe-se a seguinte hipótese:

H₂: Os indivíduos mais longevos têm menor intenção de *turnover*.

Embora as características idade e tempo na organização estejam conectadas, elas apontam para explicações teóricas diferentes no que se refere a intenção de *turnover* (Moynihan & Landuyt, 2008). Portanto, ambos são incluídos neste estudo como fatores explicativos distintos. Estudos anteriores sugerem que os funcionários que trabalham mais tempo têm menor probabilidade de deixar a organização (Kellough & Osuna, 1995; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011; Wynen *et al.*, 2013). Sorensen (2000) explica que isso ocorre devido a interação social no local de trabalho, que tende a gerar afinidade e lealdade do funcionário com a organização e seus membros, reduzindo, assim, a intenção de *turnover*.

As organizações do setor público tendem a incentivar a lealdade ao fornecer benefícios de aposentadoria e progressões que crescem à medida que os funcionários permanecem mais tempo (Pitts *et al.*, 2011). Quanto mais tempo um funcionário permanecer em uma organização, maior será sua especialização e maior será sua remuneração (Wynen *et al.*, 2013). Ainda, um tempo mais longo implica em um maior comprometimento com a organização, o que dificulta a saída da posição atual (Wynen *et al.*, 2013).

Moynihan e Landuyt (2008) verificaram que funcionários do estado do Texas (EUA) com 6 ou mais anos de serviço são menos propensos a deixar o cargo atual. Os achados de Pitts *et al.* (2011) apontam que servidores federais do EUA com tempo de serviço de 11 a 20 anos possuem a menor intenção de *turnover*. No setor público brasileiro, Cruz (2018) identificou que o maior índice de intenção de *turnover* da Capes é identificada em servidores com três a 10 anos de experiência no órgão, enquanto essa relação é significativamente contínua para tempo na organização, na amostra de Diógenes *et al.* (2016). Diante disso, propõe-se a seguinte hipótese:

H₃: O tempo na organização está negativamente relacionada com a intenção de *turnover*.

O salário é outro preditor da intenção de turnover dos servidores públicos (Lewis & Park, 1989; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011; Wynen *et al.*, 2013). Salários altos reduzem as taxas de intenção de turnover, uma vez que os funcionários maximizam seus próprios interesses por meio da permanência (Pitts *et al.*, 2011). Ainda, reduzem os incentivos à busca e a probabilidade de encontrar um emprego com melhor remuneração (Pitts *et al.*, 2011). Apesar de apresentar uma estrutura salarial rígida, como tabelas salariais fixas, este fator também se aplica ao setor público (Moynihan & Landuyt, 2008). Portanto, quanto maior o salário, maior a probabilidade de o funcionário perceber a sua diferença em relação às demais organizações e menor a sua intenção de turnover (Moynihan & Landuyt, 2008).

Estudos anteriores sugerem que os funcionários do setor público que possuem uma melhor remuneração têm menor probabilidade de deixar a organização (Lewis & Park, 1989; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011; Wynen *et al.*, 2013). Pitts *et al.* (2011) verificaram que a satisfação com os salários dos servidores federais está negativamente relacionada à intenção de turnover. Os achados de Wynen *et al.* (2013) corroboram que o salário é considerado pelos servidores públicos como um fator de motivação e de menor intenção de deixar a organização. Para os Especialistas em Política Pública e Gestão Governamental (EPPGG), uma das carreiras do governo federal, a remuneração baixa é o principal fator para a evasão do cargo (Klein & Mascarenhas, 2016). O exercício adicional de cargo comissionado reduz significativamente a intenção de turnover (Cruz, 2018). Assim, propõe-se que salários mais altos produzirão intenções menores de *turnover*.

H₄: Maior remuneração está negativamente relacionado com a intenção de *turnover*.

3 METODOLOGIA

3.1 Amostra da pesquisa e coleta de dados

A população desta pesquisa é constituída por servidores integrantes do Ministério Público, que é um órgão do sistema de justiça no Brasil, embora não faça parte do Poder Judiciário. O Ministério Público é uma instituição essencial à função jurisdicional do Estado, sendo a ele incumbido a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis, sendo-lhe assegurada a independência funcional (Constituição Federal do Brasil, 1988).

A amostra é relevante para a pesquisa por tratar de um segmento com renda elevada, que, associada à estabilidade de um cargo efetivo, influenciariam na permanência no órgão pela satisfação com a remuneração, restando o *turnover* voluntário revelar-se como um efeito das demais variáveis, o que não fica evidente em grupos sem estabilidade no cargo (Cohen *et al.*, 2016; Lopez, Bugarin, & Bugarin, 2014). Além disso, esses servidores atuam na implementação da justiça e podem contribuir para a redução das desigualdades sociais, o que torna relevante compreender o que motiva o comportamento desse grupo (Baker & Hassan, 2020).

Os dados foram coletados por meio de questionários on-line encaminhados por e-mail no período de agosto a setembro de 2019. De um universo de aproximadamente 10 mil servidores ativos, 3200 foram selecionados aleatoriamente e receberam e-mails de convite, dos quais foram obtidas 449 respostas válidas. A amostra final foi composta de 449 questionários finalizados, todavia, algumas variáveis não foram respondidas em alguns questionários, evidenciando quantitativos distintos. O tamanho da amostra demonstra-se suficiente para tal análise, visto que uma população de 216.000 servidores do Poder Judiciário e do Ministério Público da União, com características da carreira e tabela remuneratória semelhantes, demanda 399 respondentes, considerando um nível de confiança de 95% e erro amostral tolerável de 5% (Oliveira & Grácio, 2005).

3.2 Instrumento de pesquisa e análise dos dados

O instrumento de pesquisa foi composto de três itens para captar a possibilidade e intenção de *turnover* a partir da literatura (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1983; Abdalla *et al.*, 2018). Antes da aplicação do instrumento de pesquisa, os itens com origem em idioma não nativo foram traduzidos para o português com adoção de procedimentos de *back-translation* (Brislin, 1980) e análise por especialistas, além de um pré-teste para validação externa (Yin, 1994).

Para capturar a intenção de *turnover* foi empregada escala Likert de cinco pontos ancorada em pontos numéricos e direcionais, preservando o sistema de medida contínuo (Dalmoro & Vieira, 2013) e o consequente emprego do método estatístico aplicado. A segunda parte do instrumento permitiu a obtenção das características dos indivíduos, como gênero, idade, experiência profissional, atividade desempenhada, tipo de vínculo com o órgão e renda, conforme descritos na Tabela 1.

Tabela 1 - Elementos do instrumento de pesquisa

Variável	Item	Variável
Intenção de <i>turnover</i> (Cammann <i>et al.</i> , 1983; Abdalla <i>et al.</i> , 2018)	IT1 - É provável que eu procure ativamente por uma nova organização para trabalhar no próximo ano.	Likert 5pts
	IT2 - Muitas vezes penso em desistir do meu trabalho.	Likert 5pts
	IT3 - Eu pretendo deixar essa organização para buscar outra organização assim que puder.	Likert 5pts
Características de indivíduo	Gênero	Categórica
	Idade	Continua
	Experiência (Tempo na organização)	Categórica
	Atividade (meio ou fim)	Aberta
	Vínculo (tipo)	Categórica
	Renda (remuneração - salários mínimos)	Categórica

Além das características dos indivíduos destacadas conforme as hipóteses propostas no referencial teórico (gênero, idade, experiência e — ou — tempo na organização e remuneração) também foram estatisticamente testadas as variáveis tipo de atividades e tipo de vínculo. A primeira foi agrupada em atividade meio e atividade fim, sendo identificado que na atividade- meio há menor intenção de turnover (Cohen *et al.* 2016). A atividade meio é entendida como processos e rotinas de manutenção e suprimento da organização, garantindo os meios necessários para que a atividade fim possa ser exercida em sua plenitude, e que pode afetar. Entre essas atividades pode-se indicar as atividades de gestão de pessoas, protocolos, manutenção de instalações, contratação e gestão de contratos, entre outros (Balbino & Barbosa, 2018).

A atividade fim relaciona-se à atividade de assessoria de membros do Ministério Público, analisando provas, pesquisando legislação e jurisprudência e redigindo peças de manifestação, denúncias, acusações e petições de distintas finalidades no curso do processo judicial ou extrajudicial, no âmbito do exercício funcional (Balbino & Barbosa, 2018). Importante destacar que não se relaciona ao curso de formação, ao cargo ocupado, mas sim à lotação e desempenho de atribuições específicas. Tais atividades jurídicas aqui descritas foram qualificadas como atividade fim do órgão ao qual constitucionalmente é atribuída função no sistema jurisdicional brasileiro.

O tipo de vínculo é referente às categorias de servidores efetivos (com acesso mediante concurso), comissionados sem vínculo (cargos de livre nomeação e exoneração) e servidores requisitados de outros órgãos (servidores que não pertencem à carreira de servidores do órgão, todavia, são servidores públicos concursados em outros órgãos).

A análise dos dados com o teste das hipóteses de pesquisa foi realizada com a modelagem por regressão múltipla, com estimador dos mínimos quadrados ordinários (MQO), procedimentos de *stepwise* e testes de premissas estatísticas por meio do software Stata. Para a confiabilidade das variáveis de Intenção de *Turnover* foi aplicado o coeficiente de Alpha de Cronbach e no modelo de regressão foram aplicados testes no conjunto de dados para verificar a normalidade (Shapiro-Francia), homocedasticidade (Breusch-Pagan e White) e multicolinearidade (*Variance Inflation Factor* — VIF).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise descritiva e Construção do Modelo Estatístico

A amostra evidenciou quantitativos equivalentes em termos de gênero masculino e feminino, no entanto, na variável de tipo de vínculo as extremidades das categorias restaram com pequenas quantidades de respostas, podendo prejudicar os resultados das análises estatísticas. Essas limitações foram percebidas principalmente

na variável de tipo de vínculo, visto que o quantitativo de servidores comissionados sem estabilidade com o órgão é bastante reduzido, assim como as últimas faixas salariais.

Tabela 2 - Características dos Respondentes

Variáveis	Descritor	Cat.1	Qtd.	%	Cat.2	Qtd.	%
Gênero (GEN) (GEN2)	Masculino	1	221	49.2	0	221	49.8
	Feminino	2	223	49.7	1	223	50.2
	Sem Resposta	3	5	1.1			
Idade (AGE)	Idade		23<->69				
Experiência (EXP)	Menos de 1 ano	1	8	1.8			
	1 a 5 anos	2	106	23.6			
	5 - 10 anos	3	107	23.8			
	10 - 15 anos	4	97	21.6			
	15 anos ou mais	5	131	29.2			
Renda (REN) (REN2)	Menos de 10 SM	1	90	21.5	0	264	63.2
	10 a menos de 13 SM	2	174	41.6			
	13 a menos de 16 SM	3	94	22.5			
	16 a menos de 19 SM	4	38	9.1	1	154	36.8
	A partir de 19 SM	5	22	5.3			
Atividade (ATV) (ATV2)	Administrativa	1	175	39.6	0	175	55.0
	Fim	2	143	32.4	1	143	45.0
	Especializado	3	124	28.1			
Vínculo (VINC) (VINC2)	Efetivo	1	406	91.0	0	406	
	Comissionado	2	36	36	1	36	
	Requisitado	3	4	4			

Notas: Salários mínimos (SM) de R\$998,00 na data da coleta dos dados.

A idade dos respondentes foi coletada e tratada de forma aberta em numerais, alcançando respondentes a partir de 23 anos até 69 anos, visto que aos 70 anos o servidor público é compulsoriamente aposentado. Esse universo apresenta uma menor distribuição a partir dos 55 anos, devido à possibilidade de alcançar o direito de aposentadoria. A amostra é representada por indivíduos com período de experiência diversos, sendo que apenas oito respondentes com menos de um ano de experiência, alcançando 25,39% dos respondentes com até cinco anos de experiência, ou seja, menor conhecimento e pertencimento à organização.

As atividades desempenhadas pelos indivíduos foram categorizadas entre atividade fim do órgão jurisdicional, atividades administrativas ou meio de funcionamento e atividades especializadas decorrentes de formações ou especializações específicas dos seus profissionais. O maior grupo corresponde à atividade administrativa (ou atividade meio) com 39,59% dos respondentes compreendendo atividades de gestão e operação de recursos materiais, pessoas e informações, enquanto a atividade fim é composta de assessores jurídicos, normalmente composta por bacharéis em Direito e que produzem as peças jurídicas que instruem processos na justiça.

A análise das atividades dos respondentes permitiu a categorização de profissionais aqui classificados como especializados, que representa vários grupos de indivíduos que possuem formações profissionais específicas, como os peritos de áreas como contabilidade, engenharias, biologia, arquitetura, antropologia, que produzem peças próprias em apoio direto ao processo judicial, e outros profissionais com formações específicas e culturas próprias, como médicos, agentes de segurança e inteligência, comunicação social e jornalismo, entre outras. Pela multiplicidade de características de formação e vivência profissional próprias desses grupos, foi detalhada nova variável, segregando apenas indivíduos da atividade-meio ou administrativa, que alcançou 328 respondentes.

A variável de vínculo foi coletada em categorias de servidores efetivos, comissionados sem vínculo, e servidores requisitados de outros órgãos. Essa variável apresentou distribuição de categorias mais desproporcionais, visto que grande parte dos servidores que exercem funções e cargos comissionados são da própria carreira de servidores do Ministério Público Federal, com acesso mediante concurso e, portanto, com estabilidade relativa. Comissionados sem vínculo são cargos de livre nomeação e exoneração com maior sujeição ou *turnover*, em tese. A menor categoria foi de servidores requisitados, que são servidores que não pertencem à carreira de servidores do órgão, todavia, são servidores públicos concursados em outros órgãos, e, portanto, eventual suspensão da lotação acataria somente o retorno para o seu órgão de origem. Diante disso, foi desenvolvida variável contendo somente as categorias de servidores efetivos e comissionados sem vínculo, concentrada nos servidores efetivos.

A última variável aborda os extratos de remuneração dos servidores, coletada em cinco categorias ou faixas remuneratórias, e desdobrada em duas variáveis, sendo uma decorrente da coleta original e uma segunda separando dois agrupamentos em renda superior e renda inferior. Entre as categorias originais, a maior distribuição da remuneração encontra-se no extrato entre 10 e 13 salários mínimos, com 41,63%, que, juntamente com a categoria de menos de 10 salários, agrupam-se na variável de remuneração inferior da segunda variável, alcançando 63,16% dos respondentes. A construção da segunda variável tornou-se necessária em virtude da elevada correlação entre as categorias de experiência e remuneração, pois na carreira de servidores os cargos são segregados entre técnicos e analistas, com tabelas salariais distintas e entremeadas.

4.2 Análise Estatística

A análise dos dados foi realizada com aplicação do modelo de regressão múltipla e procedimentos de *stepwise*, com validação de premissas de consistência interna e de premissas do modelo de regressão. A consistência interna dos itens de Intenção de *Turnover* foram validadas por meio do Alpha de Cronbach (IT1 = 0.72; IT2 = 0.87; IT3 = 0.64; ITG = 0.82).

A partir do desenvolvimento teórico apresentado no referencial e com o emprego das variáveis coletadas e desenvolvidas no tópico (4.1), foi estimada a equação (1) seguinte. Essa equação foi aplicada nas três variáveis observáveis coletadas para Intenção de *Turnover* e para a variável latente correspondente.

$$ITn = \beta_0 + \beta_1 GEN + \beta_2 AGE + \beta_3 EXP + \beta_4 REND + \beta_5 REND2 + \beta_6 ATV2 + \beta_7 VINC2 + \varepsilon (1)$$

Em que:

ITn = Intenção de *Turnover* (IT1, IT2, IT3 e ITG) do indivíduo (variável dependente);

GEN = Gênero do indivíduo;

AGE = Idade do indivíduo;

EXP = Categoria de tempo de experiência do indivíduo;

REND = Categoria de rendimento do indivíduo;

REND2 = *Dummy* de rendimento superior;

ATV2 = *Dummy* de exercício de atividade fim pelo indivíduo;

VINC2 = *Dummy* de cargo comissionado sem vínculo;

ε = erro da regressão.

No processo de aplicação dos estimadores estatísticos foram aplicados testes para verificação dos pressupostos do modelo de regressão tradicionais de normalidade, homocedasticidade e multicolinearidade. A premissa da homoscedasticidade, que avalia a variância constante, foi verificada por meio dos testes Breusch-Pagan e White, permitindo a validação do pressuposto da homocedasticidade, com resultados superiores a 0,05 (Fávero, Belfiore, Takamatsu, & Suzart, 2014).

O teste de Shapiro-Francia resultou p-valor inferior a 0,05 em todas as equações para os resíduos e para a variável dependente, o que implica a não rejeição da hipótese nula de que os resíduos possuem distribuição normal, e, portanto, não atendimento da premissa. Entretanto, mesmo que esses resíduos não apresentem normalidade, quando o tamanho da amostra é suficientemente grande, essa premissa pode ser relativizada,

permitindo a distribuição normal para as estimativas de mínimos quadrados ordinários (Gujarati, 2006; Brooks, 2008).

O modelo de regressão múltipla pressupõe a não existência de forte correlação entre as variáveis explicativas (problema de multicolinearidade), para a qual foi aplicada a estatística VIF, que busca resultados abaixo de dez (Gujarati, 2011) mais rigorosos como o cinco (Fávero *et al.*, 2014). Algumas variáveis apresentaram valores superiores a dez nas categorias de Experiência e, portanto, foram excluídas do modelo oportunamente no processo de *stepwise*.

O processo de regressão múltipla considera ainda o teste de significância individual (teste *t*), cuja significância é apresentada para cada uma das variáveis nos modelos entre 1%, 5% e 10%, restando somente estas após processo de *stepwise*. O poder explicativo do modelo é representado pela estatística R², ainda que reduzido, e a significância conjunta das variáveis explicativas é avaliada pelo teste F.

Ao nível de 5% no teste F, em conjunto com o teste *t* para cada variável individual, foi necessário desconsiderar o modelo de regressão múltipla no conjunto de dados analisado para a variável Intenção de Turnover 2 (IT2). A eliminação de variáveis e conjuntos com ausência de significância estatística assegura que o poder preditivo seja confiável e permite a inferência para conjuntos da população, cujos outputs são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Resultados Estatísticos

Variáveis	Intenção de Turnover 1		Intenção de Turnover 3			Intenção de Turnover Geral (média)		
	Full		Stepwise		Full	Stepwise		
	Coef.	p-v	Coef.	p-v		Coef.	p-v	
GEN	-.391**		-.328	.020	-.221	-.387	.009	-.012
AGE	-.049***		-.044	.000	-.054	-.034	.000	-.013
EXP5								
2	.367			.425				.164
3	.541			.845				.156
4	.262			.870				.106
5	.536			1.01				-.178
RENDA								
2	-.015			b				-.347
3	.204			b				-.041
4	.178			b				-.432
5	-.655	-.547	.086	b				-.290
RENDA2	a			-.044	-.326	0.041		a
ATV2	.008			-.003				-.274
VINC2	-.012			.178				.084
N			371		371			268
F			14	0.00	10.49	0.000		3.87
R2			0.10		0.08			0.06
SF W' res.			0.95	0.00	0.93			0.95
SF W' dep.			0.98	0.01	0.98			0.98
Breusch P			3.66	0.056	3.80	0.051		1.34
White			10.89	0.14	17.03	0.017		10.25
VIF			<1.03		<1.08			<1.11

Notas: *** p-valor <0.01; ** p-valor <0.05; * p-valor <0.10

a. Omitida por correlação com a variável RENDA

b. Omitida por correlação com a variável RENDA2

Algumas das seis categorias de faixas temporais da variável experiência na instituição evidenciaram significância estatística em alguns modelos durante o processo de *stepwise*, no entanto, por problemas de multicolinearidade, com VIF superior a 5, tais ocorrências foram descartadas. As variáveis do modelo em

diferentes situações demonstraram-se significantes em diferentes situações, exceto o tipo de vínculo (efetivo ou comissionado), cuja amostra apresentou maior discrepância de tamanho de amostras.

4.3 Análise dos Resultados

A primeira hipótese analisada (H1), de que o gênero influencia na intenção de *turnover*, demonstrou-se significativa em ambas as alternativas, de busca de novas organizações (IT1) e da expectativa efetiva de deixar o órgão (IT3). Os resultados estatísticos de coeficientes indicam que o gênero feminino está relacionado à menor intenção de *turnover*, aproximadamente -33% em relação a servidores do gênero masculino para busca de novas organizações e -39% para a efetivação da saída. A interpretação da comparação desses percentuais revela que, para efetivar o *turnover*, servidores de gênero feminino buscam mais por outras organizações do que a decisão de deixar a instituição, que pode evidenciar maior aversão ao risco da mudança. Ainda assim, o gênero feminino demonstra menor relação de intenção de *turnover*, ou seja, são mais estáveis no seu cargo.

Esses resultados estão alinhados com a literatura que tem investigado se as características observáveis dos servidores, tal como gênero, influenciam a sua intenção de *turnover* (Theodossiou, 2002; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2007; Moynihan & Landuyt, 2008). Pela falta de consenso entre os achados dos estudos anteriores, não se delimitou qual gênero é mais propenso a intenção de *turnover*, o que evidenciou ser o masculino. Com isso, corroborou-se que o gênero feminino pode ser menos propenso a deixar o serviço público, o que está alinhado aos resultados de Wynen *et al.* (2013). No ambiente público federal brasileiro, clarifica os resultados apresentados por Cruz (2018) e Cavazotte, Araujo e Abreu (2017), que, apesar de apresentar sinais de maior intenção de *turnover* por servidores do gênero masculino, não demonstraram significância estatística de tal comportamento.

A hipótese de que a idade influencia na intenção de *turnover* (H2) também foi confirmada de maneira estatisticamente significativa. Os indivíduos de mais longevos possuem menor intenção de *turnover*. Comparando os coeficientes, destaca-se que essa relação de aversão é mais acentuada sobre a possibilidade de buscar outra organização do que a decisão de deixar uma instituição. Embora a maior longevidade instigue um menor *turnover*, a decisividade (IT3) é maior do que uma simples busca (IT1) no comportamento desses servidores.

Estes resultados estão alinhados com os obtidos por estudos anteriores (Cohen *et al.*, 2016; Kellough & Osuna, 1995; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011), que evidenciaram que servidores públicos mais longevos têm menor probabilidade de deixar o emprego atual. Isso se deve a diversos fatores, mas um deles é que à medida que as pessoas envelhecem, tendem a ter seus objetivos pessoais mais claros, uma identificação maior com a sua organização, além de conhecimentos e habilidades específicas devido a sua trajetória (Wynen *et al.*, 2013).

Ademais, como são servidores federais, têm estabilidade do emprego garantida e planos de benefícios atrativos (Moynihan & Landuyt, 2008), que são amplamente priorizados por estas pessoas. Em linhas gerais, os resultados corroboram os achados de Cruz (2018), Diógenes *et al.* (2016) e Cavazotte *et al.* (2017), entretanto, é importante destacar que os resultados da pesquisa demonstraram maior significância na ausência de outras variáveis explicativas significantes, o que pode sinalizar que outras características relacionadas à idade sejam as efetivas influenciadoras dessa relação entre a idade e a menor intenção de *turnover*.

A terceira hipótese (H3) buscou testar se o tempo na organização (experiência na organização) está negativamente relacionada com a intenção de *turnover*, e, a partir dos resultados obtidos, não foi possível confirmar tal hipótese. Ainda que durante o processamento estatístico tenham sido alcançados coeficientes negativos com significância nos estágios finais, por problemas de multicolinearidade verificados na VIF, não é possível determinar tais resultados.

Estes resultados, portanto, não permitem confirmar os achados de estudos anteriores que sugerem que os funcionários que trabalham mais tempo têm menor probabilidade de deixar a organização (Kellough & Osuna, 1995; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011; Wynen *et al.*, 2013; Diógenes *et al.*, 2016; Cruz, 2018). Isso talvez possa ser explicado pela relação do tempo de carreira com a remuneração, visto que à medida que o indivíduo permanece na carreira, recebe progressões remuneratórias, causando correlação estatística com a remuneração, cuja influência foi apurada, bem como por características desses profissionais e das respectivas carreiras.

Entre fatores e características empíricas que podem influenciar nesses resultados, os servidores do órgão pesquisado possuem mobilidade intra-órgão para unidades em outras regiões do país, pelas recentes mudanças na legislação previdenciária que ainda permitem a aposentaria a servidores com longo tempo, mas ainda jovens para buscar uma outra atividade laboral, e por exigir de outros grupos a necessidade de maior tempo de permanência, o que gera insatisfação e desejo de busca de outras oportunidades, bem como um possível segundo vínculo, como a docência, comum para profissionais de carreiras científicas. Algo que precisa ser considerado é a cultura das carreiras jurídicas, na qual membros são eventualmente nomeados em Tribunais superiores, bem como servidores passam anos estudando para carreiras de procuradores e juízes, que são o topo da carreira jurídica.

A quarta hipótese (H4) descreve que maior remuneração está negativamente relacionada com a intenção de *turnover*, a qual foi estatisticamente validada pelos resultados para algumas faixas de remuneração. A intenção de buscar uma nova organização (IT1) somente foi significativa para a última faixa de remuneração, em sentido negativo, implicando que quanto maior a renda, menor a intenção de *turnover* quando se chega no último nível salarial. Importante destacar que a última faixa apresenta 50% menor intenção de *turnover* em relação aos primeiros níveis salariais.

Considerando o conjunto de indicadores de *turnover*, a significância com coeficientes negativos demonstrou-se na segunda e quarta faixa de remuneração. Os valores de coeficientes indicam que nessas faixas a intenção de *turnover* é reduzida em 32% e 48%, respectivamente. A intercalação de faixas influenciadas pode decorrer dos cargos ocupados, visto que a carreira composta de cargos de Técnico e Analista possuem remunerações em linha distintas, mas que a partir da inclusão de gratificações, vantagens e funções comissionadas, as carreiras ocupam faixas em comum, prejudicando a separação dos fatores relacionados.

Estes achados corroboram pesquisas anteriores que evidenciam o salário como preditor da intenção de turnover dos servidores públicos (Lewis & Park, 1989; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011; Wynen *et al.*, 2013). Com isso, confirma-se que, quanto maior o salário, maior a probabilidade de o funcionário perceber a sua diferença em relação às demais organizações e menor a sua intenção de turnover (Moynihan & Landuyt, 2008), ou seja, o salário é um fator de motivação e de menor intenção de deixar a organização (Wynen *et al.*, 2013; Klein & Mascarenhas, 2016). A validação somente das faixas superiores de remuneração reforça os achados de Cohen *et al.* (2016), de que no início do relacionamento entre o servidor e o órgão, existem diversas crenças que agem sobre a intenção de permanência no órgão e o exercício adicional de cargo comissionado, que reduz a intenção de turnover (Cruz, 2018).

As demais variáveis de controle testadas no modelo também apresentaram evidências úteis para análise da intenção de *turnover*: os tipos de atividade e o tipo de vinculação ao órgão. O tipo de vínculo diferente do que era esperado não demonstrou significância estatística, assim, não é possível afirmar que servidores comissionados sem vínculo derivado de concurso possuem maior intenção de *turnover*.

Uma possibilidade de desdobramento decorre das proposições afirmativas apresentadas no instrumento de pesquisa, pois mesmo cientes de que o vínculo comissionado é temporário, mas não limitado, a intenção inicial não é de “IT1 - É provável que eu procure ativamente...” e “IT3 - Eu pretendo deixar essa organização...”. Essa evidência pode implicar na possibilidade de desenvolvimento de crenças organizacionais mais homogêneas entre os diferentes tipos de organização em virtude da valorização e foco nos objetivos institucionais, bem como a ausência de apego à estabilidade até então reconhecidos na

literatura de administração pública nacional, mas que tem sido afetada pelas amplas reformas previdenciárias e remuneratórias no âmbito federal.

Outra variável de controle testada foi a atividade desenvolvida na organização. Servidores que desenvolvem atividades típicas do órgão, a jurisdicional, possuem menor intenção de *turnover*, cerca de 30% menos do que os servidores da atividade administrativa, ou meio de subsistência do órgão. Em análise preliminar, grupo que desenvolve atividades especializadas não demonstrou significância nessa variável, por isso foram somente consideradas as atividades meio e fim.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste artigo foi analisar relação das características observáveis dos servidores públicos do sistema de justiça e a intenção de *turnover*. Para tanto, aplicou-se um questionário a 449 profissionais servidores de Procuradorias do Ministério Público Federal do Brasil. Os dados foram tratados por meio da técnica de regressão múltipla com procedimentos de *stepwise* para limpeza da equação geral.

A partir dos resultados constatou-se que as mulheres têm menor intenção de *turnover* quando comparadas aos homens, que os servidores mais longevos possuem menor intenção de *turnover* quando comparados aos mais jovens e que quanto maior for a remuneração do servidor, menor a sua intenção de *turnover*. No entanto, não foi possível confirmar a hipótese de que os funcionários que trabalham há mais tempo têm menor probabilidade de deixar a organização, além de que não foram esteticamente confirmados os efeitos das variáveis de controle do modelo, sendo elas tipo de vínculo e tipo de atividades.

5.1 Implicações teóricas e práticas

O *turnover* é entendido como uma das principais preocupações dos gestores porque envolve servidores talentosos, resultando em perda de produtividade e descontinuidade da prestação de serviços, custos com a substituição de pessoal etc. (Mobley, 1992). A perda de funcionários com boa performance e comprometidos com a organização afeta a o desempenho e a eficácia organizacional, por isso é uma situação preocupante tanto para organizações de natureza privada quanto para as de natureza pública.

Os resultados desta pesquisa contribuem para a literatura ao evidenciar que que o gênero feminino está relacionado a menor intenção de *turnover*, aproximadamente -33% em relação a servidores do gênero masculino para busca de novas organizações e -39% para a efetivação da saída. Esses achados, portanto, reforçam que o gênero feminino tem menor intenção de *turnover*, corroborando os resultados de Wynen *et al.* (2013).

Outra confirmação teórica que, neste caso, já reforça uma direção mais consolidada na literatura, é de que o indivíduo mais longo tende a reduzir a disposição de *turnover*. Nesse sentido, os nossos resultados coadunam ao confirmar hipótese testada no estudo e também confirmada por estudos anteriores (Kellough & Osuna, 1995; Moynihan & Landuyt, 2008; Pitts *et al.*, 2011). O mesmo se estende para o achado referente à remuneração ao confirmar que quanto maior a renda, menor a intenção de *turnover* quando se chega ao último nível salarial.

Embora os gestores possuam pouca ou nenhuma capacidade de influenciar a mudança no perfil demográfico dos servidores, poderiam ser adotadas políticas e diretrizes que promovam ações para mitigar as dificuldades decorrentes do perfil, como acessibilidade e mobilidade física, creche e jornada flexível para mães, oportunidade de alcance a cargos de chefia, entre outras ações. Assim, os gestores podem criar um ambiente salutar e agradável de trabalho que gere satisfação aos servidores públicos a fim de diminuir a intenção de *turnover*.

5.2 Pesquisas Futuras e Limitações

São diversos os fatores que podem afetar na intenção de *turnover* como a rotinização, conflitos, satisfação dos servidores, motivação, expectativa do trabalhador, se a ocupação das funções comissionadas ocorre por indicação política ou por mérito, falta de reconhecimento, falta de oportunidades de crescimento, necessidade de maior responsabilidade no cargo, discordância com as políticas da empresa etc. No entanto, nesta pesquisa a ênfase foi dada para as características dos servidores, como idade, gênero, salário, tempo de organização, vínculo e atividade desenvolvida. Isso tornou o escopo do artigo mais definido, porém trouxe limitações.

Para estudos futuros propõe-se que sejam testadas outras variáveis, como o cargo Técnico, Analista, comissionado sem vínculo (que pode ser tratada como categorias da variável tipo de vínculo). Também pode-se esperar que outras variáveis possam afetar a percepção da tarefa em atividade meio ou atividade fim, como a necessidade de formação, o atendimento às demandas, identificação com o grupo, a congruência de objetivos etc.

Outra limitação é de que, uma vez que se captou a percepção dos servidores públicos, ou seja, é a sua visão dos fatos, o que pode conter algum tipo de viés de resposta. Sugere-se também que estudos futuros considerem os fatores organizacionais, como satisfação no trabalho, benefícios e *empowerment*.

REFERÊNCIAS

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., & Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and *turnover* intention in medical centers. *Personnel Review*, 47(4), 863-881. doi.org/10.1108/PR-03-2017-0085
- Balbino, A., & Barbosa, M. A. C. (2018). O Sentido do Trabalho para os Servidores da Justiça Federal em Alagoas. *Pensamento & Realidade*, 33(4), pp. 77-96.
- Baker, D. B., & Hassan, S. (2020). Gender and Prosecutorial Discretion: An Empirical Assessment. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Ahead a print.
- Beuren, I. M., Ribeiro, F., & da Silva, O. L. (2019). Percepção De Justiça Organizacional E Intenção De Turnover Em Empresas De Auditoria. *Revista de Ciências da Administração*, 21(53), pp. 93-111. doi.org/10.5007/2175-8077.2019V21n53p93
- Bresser-Pereira, L. C. (2017). Reforma gerencial e legitimação do estado social. *Revista de administração Pública*, 51(1), pp. 147-156. doi.org/10.1590/0034-7612166376
- Brislin, R. W. (1980). *Cross-cultural research methods*. In Environment and culture (pp. 47-82). Springer, Boston, MA.
- Brooks, C. (2008). *Introductory econometrics for finance*. Cambridge university press.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. Jr. & Klesh, J. R. (1983). *Assessing the attitudes & perceptions of organizational member*. In Seashore, S.E., Lawler, E. E. III, Mirvis, P. H. & Cammann, C. (Eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, Wiley, New York, pp. 71-138.
- Cavazotte, F. D. S. C. N., Araújo, F. F. D., & Abreu, A. L. D. (2017). Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), pp. 289-306. doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3366
- Chen, H., Ayoun, B., & Eyoun, K. (2018). Work-Family conflict and *turnover* intentions: A study comparing China and US hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(2), pp. 247-269. doi.org/10.1080/15332845.2017.1406272
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). *Turnover* intention & *turnover* behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), pp. 4-23. doi.org/10.1177/0734371X11408701
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), pp. 240-263. doi.org/10.1177/0734371X15581850

- Cruz, O. A. D. O. Filho (2018). *Rotatividade no setor público: Um Estudo de Caso sobre os Servidores da Capes* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista gestão organizacional*, 6(3).
- Denhardt, R. B. & Catlaw, T. J. (2017). *Teorias da Administração Pública*. Cengage Learning, São Paulo.
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Revista do Serviço Público Brasília*, 67 (2). pp. 147-172.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Takamatsu, R., & Suzart, J. (2014). *Métodos Quantitativos com Stata: Procedimentos, Rotinas e Análise de Resultados* (Vol. 1). Elsevier Brasil.
- Gould-Williams, J. S. & Davies, F. M. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public management review*, 7(1), pp. 1-24. doi.org/10.1080/1471903042000339392
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents & correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), pp. 463-488. doi.org/10.1177/014920630002600305
- Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J., & Keiser, L. (2012). Does my boss's gender matter? Explaining job satisfaction and employee turnover in the public sector. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 22(4), 649-673.
- Gujarati, D. (2006). *Econometria Básica*. Ed. Campus e Elsevier, Rio de Janeiro.
- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), pp. 735-751. doi.org/10.1348/096317906X171037.
- Johansen, M. (2013). The impact of managerial quality on employee turnover. *Public Management Review*, 15(6), pp. 858-877. doi.org/10.1080/14719037.2012.725758
- Jung, H. S., Namkung, Y., & Yoon, H. H. (2010). The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), pp. 538-546. doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.005
- Kellough, J. E., & Osuna, W. (1995). Cross-agency comparisons of quit rates in the federal service: Another look at the evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 15(4), 58-68. doi.org/10.1177/0734371X9501500406
- Kim, S. (2005). Factors affecting state government information technology employee turnover intentions. *The American Review of Public Administration*, 35(2), pp. 137-156. doi.org/10.1177/0275074004273150
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), pp. 17-39. doi.org/10.1590/0034-7612146562
- Lewis, G. B., & Park, K. (1989). Turnover rates in federal white-collar employment: Are women more likely to quit than men? *The American Review of Public Administration*, 19(1), pp. 13-28.
- Lima, S. S. Filho, & Peixe, B. C. S. (2020). Análise de eficiência na gestão de recursos das Instituições Federais de Ensino Superior à luz da nova administração pública. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(43), pp. 88-103. doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n43p88
- Løkke, A. K., & Sørensen, K. L. (2020). Top Management Turnover and Its Effect on Employee Absenteeism: Understanding the Process of Change. *Review of Public Personnel Administration*, doi.org/0734371X20931911.
- Lopez, F. G., Bugarin, M., & Bugarin, K. (2014). Rotatividade nos cargos de confiança da administração federal brasileira (1999-2013). *Revista do Serviço Público*, 65(4), pp. 439-461.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28(4), pp. 737-761. doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360.
- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2001). Are female managers quitters? The relationships of gender, promotions, and family leaves of absence to voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1167. doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1167

- Meier, K. J., & Hicklin, A. (2008). Employee *turnover* and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), pp. 573-590. doi.org/10.1093/jopart/mum028
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee *turnover*: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), pp. 53-59. doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53.
- Mobley, W.H. (1992). *Turnover: Causas, Consequências e Controle*, Ortiz, Porto Alegre.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining *turnover* intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), pp. 120-143. doi.org/10.1177/0734371X08315771
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment& *turnover* intentions. *Employee Relations*. doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150
- Oliveira, E. F. T. D., & Grácio, M. C. C. (2005). Análise a respeito do tamanho de amostras aleatórias simples: uma aplicação na área de Ciência da Informação. *Revista de Ciência da Informação*, 6(3), pp. 1-11.
- Pinto, J.F., & Paula, A. P. P. (2020). Configurações Subjetivas dos Servidores da Receita Federal Diante da Ideologia Gerencialista. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(3).
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? *Turnover* intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751-760. doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of *turnover* for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), pp. 543-565. doi.org/10.5465/255574
- Rosin, H. M. & Korabik, K. (1995) Organizational experiences and propensity to leave: a multivariate investigation of men and women managers. *Journal of Vocational Behavior*, 4(6), pp. 1-16. doi.org/10.1006/jvbe.1995.1001
- Shahnawaz, M. G., & Goswami, K. (2011). Effect of psychological contract violation on organizational commitment, trust and *turnover* intention in private and public sector Indian organizations. *Vision*, 15(3), pp. 209-217.
- Sørensen, J. B. (2000). The longitudinal effects of group tenure composition on *turnover*. *American Sociological Review*, pp. 298-310. doi.org/10.2307/2657442
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2007). The effect of job satisfaction on labor *turnover* by gender: An analysis for Switzerland. *The Journal of Socio-Economics*, 36(6), pp. 895-913. doi.org/10.1016/j.soccc.2007.01.022
- 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), pp. 259-293. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Theodossiou, I. (2002). Factors affecting the job-to-joblessness *turnover* and gender. *Labour*, 16(4), pp. 729-746. doi.org/10.1111/1467-9914.00214
- Wang, Y.-D., Yang, C., & Wang, K.-Y. (2012). Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and *Turnover*. *Public Personnel Management*, 41(3), pp. 557-573. https://doi.org/10.1177/009102601204100310
- Weisberg, J., & Kirschenbaum, A. (1993). Gender and *turnover*: A re-examination of the impact of sex on intent and actual job changes. *Human Relations*, 46(8), pp. 987-1006. doi.org/10.1177/001872679304600805
- Wynen, J., Op de Beeck, S., & Hondeghem, A. (2013). Interorganizational mobility within the US federal government: Examining the effect of individual& organizational factors. *Public Administration Review*, 73(6), pp. 869-881. doi.org/10.1111/puar.12113
- Yao, X., & Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for *turnover* in Chinese companies: A cultural perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), pp. 1058-1075. doi.org/10.1080/09585190600696671.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research, applied social research methods series*. Publications S, ed. Beverly Hills.