



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Departamento de Administração (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Curso de Mestrado Acadêmico

**ROTATIVIDADE NO PODER EXECUTIVO FEDERAL: UMA
ANÁLISE DAS INTENÇÕES DE SAIR E DE PERMANECER
DOS SERVIDORES COMISSIONADOS**

RICARDO VASCONCELOS BORGES SOVERAL TORRES

Brasília – DF

Abril de 2015



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
Departamento de Administração (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Curso de Mestrado Acadêmico

**ROTATIVIDADE NO PODER EXECUTIVO FEDERAL: UMA
ANÁLISE DAS INTENÇÕES DE SAIR E DE PERMANECER
DOS SERVIDORES COMISSIONADOS**

RICARDO VASCONCELOS BORGES SOVERAL TORRES

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior

Dissertação de Mestrado

Brasília – DF

Abril de 2015



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Departamento de Administração (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Curso de Mestrado Acadêmico

**ROTATIVIDADE NO PODER EXECUTIVO FEDERAL: UMA
ANÁLISE DAS INTENÇÕES DE SAIR E DE PERMANECER
DOS SERVIDORES COMISSIONADOS**

RICARDO VASCONCELOS BORGES SOVERAL TORRES

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Junior

Brasília – DF

Abril de 2015

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS	xv
1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Critérios de Composição do Referencial Teórico.	4
2.2 Rotatividade: o que é, Dimensões Teóricas e Variáveis Constitutivas.	7
2.2.1 O Constructo da Rotatividade.	8
2.2.2 As Dimensões da Rotatividade.	9
2.2.2.1 <i>A Dimensão Voluntária-Involuntária.</i>	9
2.2.2.2 <i>A Dimensão Interna-Externa.</i>	10
2.2.2.3 <i>A Dimensão Intenção-Ação.</i>	11
2.2.2.4 <i>A Dimensão Indivíduo-Organização.</i>	12
2.2.2.5 <i>A Dimensão Mudança-Estabilidade.</i>	13
2.2.2.6 <i>A Dimensão Discreta-Contínua.</i>	13
2.3 As Variáveis Constitutivas.	14
2.3.1 Rotatividade Efetiva.	15
2.3.2 Mobilidade.	16
2.3.3 Retenção.	17
2.3.4 Intenção de Sair.	17
2.3.5 Intenção de Permanecer.	18
2.4 Os Fluxos de Rotatividade.	19
2.5 Modelo Teórico.	23
2.5.1 A Base e o Desenvolvimento do Modelo.	23
2.5.2 Antecedentes da Intenção de Sair e da Intenção de Permanecer.	32
2.5.3 Variáveis de Controle.	42
3. MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO	47

3.1 Intenção de Sair.	47
3.1.1 Delimitação do Fluxo e Definição Operacional.	47
3.1.2 Hipóteses.	48
3.2 Intenção de Permanecer.	50
3.2.1 Delimitação do Fluxo e Definição Operacional.	50
3.2.2 Hipóteses.	52
4. METODOLOGIA	56
4.1 Tipo de Pesquisa.	56
4.2 População-Alvo e População-Acessível.	56
4.3 Amostragem.	59
4.4 Procedimentos de Coleta de Dados.	62
4.5 Procedimentos de Análise de Dados.	64
5. RESULTADOS	70
5.1 Descrição da Amostra.	70
5.2 Intenção de Sair.	73
5.3 Intenção de Permanecer.	100
5.4 Análise Discriminante.	130
6. DISCUSSÃO	138
7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	148
8. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS	156
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	158
10. REFERÊNCIAS	159
ANEXO – QUESTIONÁRIOS	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Processo de Seleção de Artigos.	6
Figura 2.2 – Dimensão Intenção-Ação.	12
Figura 2.3 – Dimensão Mudança-Estabilidade.	13
Figura 2.4 – Constructo da Rotatividade e suas Variáveis Constitutivas.	15
Figura 2.5 – Fluxos de Rotatividade.	19
Figura 2.6 – Três Alternativas Principais ao Baixo grau de Satisfação do Trabalhador, Segundo o Modelo de Comportamento Motivado Adaptativo de March e Simon.	25
Figura 2.7 – Equilíbrio entre os Fluxos de Pagamentos Indivíduo-Organização.	26
Figura 2.8 – Processo Cognitivo de Intenções e Ações da Rotatividade.	30
Figura 2.9 – Processo de Percepção de Justiça pelo Indivíduo.	33
Figura 2.10 – Resultados da Percepção de Justiça do Indivíduo Adaptado a partir do Modelo de March-Simon.	35
Figura 2.11 – Transposição das Dimensões da Justiça de Rawls para a Justiça Organizacional.....	37
Figura 2.12 – Dimensões do Constructo Conflito Trabalho-Família.	39
Figura 2.13 – Comportamentos da Rotatividade Efetiva Voluntária, Involuntária e Total com Relação à Escolaridade.	44
Figura 2.14 – Rotatividade para os Setores Público e Privado com Relação à Escolaridade Mínima do Cargo.	45
Figura 3.1 – Fluxos Componentes da Intenção de Sair Adaptados ao Contexto da Pesquisa.....	47
Figura 3.2 – Modelo Teórico Hipotetizado da Intenção de Sair.	50
Figura 3.3 – Fluxos Componentes da Intenção de Permanecer Adaptados ao Contexto da Pesquisa.	51
Figura 3.4 – Modelo Teórico Hipotetizado da Intenção de Permanecer.	54
Figura 5.1 – Autovalores para a Matriz Tetracórica.	75
Figura 5.2 – Autovalores para Análise Paralela.	77
Figura 5.3 – Cargas Fatoriais para o Constructo Conflito Trabalho-Família.....	77
Figura 5.4 – Distribuição das Cargas Fatoriais nas Relações entre Dimensões do Constructo Justiça Organizacional.	79

Figura 5.5 – Autovalores para a Matriz Tetracórica na Análise Fatorial do Constructo Justiça Organizacional.	80
Figura 5.6 – Autovalores para a Análise Paralela.	82
Figura 5.7 – Cargas Fatoriais Finais da Análise do Constructo Justiça Organizacional.	83
Figura 5.8 – Resultados da Regressão Logística do Modelo Completo de Intenção de Sair.	84
Figura 5.9 – Valores de Pseudo-R ² para cada Passo da Redução do Modelo da Intenção de Sair.	87
Figura 5.10 – Valores de Pseudo-R ² para cada Passo da Segunda Redução do Modelo Intenção de Sair.	89
Figura 5.11 – Valores de Pseudo-R ² para cada Passo da Terceira Redução do Modelo de Intenção de Sair.	91
Figura 5.12 – Resultados da Regressão do Modelo Ajustado da Intenção de Sair.	92
Figura 5.13 – Valores de Validação da Regressão do Modelo Completo da Intenção de Sair.....	93
Figura 5.14 – Valores de Validação da Regressão do Modelo Ajustado da Intenção de Sair.....	95
Figura 5.15 – Curvas Logísticas de cada Variável Independente do Modelo Ajustado em Relação à Intenção de Sair.	96
Figura 5.16 – Curva Logística do Modelo Ajustado Intenção de Sair.	96
Figura 5.17 – Valores das Razões de Probabilidades para as Variáveis de Percepção CTF no Modelo Nulo e em cada Modelo com a Respectiva Variável de Controle.	99
Figura 5.18 – Valores das Razões de Probabilidades para as Variáveis de Percepção IS_PJ no Modelo Nulo e em cada Modelo com a Respectiva Variável de Controle.	99
Figura 5.19 – Distribuição das Cargas Fatoriais do Constructo FTF no Modelo Intenção de Permanecer.	102
Figura 5.20 – Autovalores para Análise da Matriz Tetracórica do Constructo FTF do Modelo Intenção de Permanecer.	103
Figura 5.21 – Autovalores para Análise Paralela do Constructo FTF do Modelo Intenção de Permanecer.	105
Figura 5.22 – Cargas Fatoriais do Constructo FTF para o Modelo Intenção de Permanecer.....	105
Figura 5.23 – Distribuição das Cargas Fatoriais nos Fatores do Constructo Justiça Organizacional para o Modelo Intenção de Permanecer.	107

Figura 5.24 – Autovalores para Análise da Matriz Tetracórica do Constructo Justiça Organizacional do Modelo Intenção de Permanecer.	108
Figura 5.25 – Autovalores para Análise Paralela do Constructo Justiça Organizacional do Modelo Intenção de Permanecer.	110
Figura 5.26 – Cargas Fatoriais do Constructo Justiça Organizacional para o Modelo Intenção de Permanecer.	110
Figura 5.27 – Resultados da Regressão do Modelo Completo da Intenção de Permanecer.....	112
Figura 5.28 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para o Ajuste do Modelo Intenção de Permanecer.	115
Figura 5.29 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para a Segunda Redução do Modelo Intenção de Permanecer.	117
Figura 5.30 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para a Terceira Redução do Modelo Intenção de Permanecer.	118
Figura 5.31 – Resultado da Regressão do Modelo Ajustado da Intenção de Permanecer. ...	120
Figura 5.32 – Resultado da Regressão do Modelo Completo da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer.	121
Figura 5.33 – Resultado da Regressão do Modelo Ajustado da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer.	122
Figura 5.34 – Resultado da Regressão do Modelo Re-Ajustado da Intenção de Permanecer.....	124
Figura 5.35 – Resultado da Regressão do Modelo Re-Ajustado da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer.	125
Figura 5.36 – Curvas Logísticas de cada Variável do Modelo Final da Intenção de Permanecer.	126
Figura 5.37 – Curva Logística da Equação Final do Modelo Intenção de Permanecer.	127
Figura 5.38 – Valores da Razão de Probabilidades das Variáveis de FTF no Modelo Nulo e nas Respective Variáveis de Controle, para a Intenção de Permanecer.	128
Figura 5.39 – Valores da Razão de Probabilidades das Variáveis de Percepção de Justiça no Modelo Nulo e nas Respective Variáveis de Controle, para a Intenção de Permanecer.....	129
Figura 5.40 – Resultados da Análise Discriminante entre Intenção de Sair e Permanecer...131	
Figura 5.41 – Resultados da Análise Discriminante da Amostra de Validação entre Intenção de Sair e Permanecer.	132

Figura 5.42 – Resultados da Análise Discriminante para Modelo Ajustado entre Intenção de Sair e Permanecer.	133
Figura 5.43 – Resultados da Análise Discriminante para Modelo Ajustado entre Intenção de Sair e Permanecer.	134
Figura 5.44 – Distribuição da Frequência das Observações por Grupo.	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Termos Utilizados na Pesquisa e seus Termos Correlatos, nos Periódicos Internacionais.....	5
Quadro 2.2 – Termos Utilizados na Pesquisa e seus Termos Correlatos, nos Periódicos Nacionais.	5
Quadro 2.3 – Sistemas da Dimensão Interna-Externa da Rotatividade.	11
Quadro 3.1 – Hipóteses das Variáveis Intenção de Sair e Intenção de Permanecer.	54
Quadro 4.1 – Escalas de Mensuração a Serem Usadas para a Coleta de Dados.	64
Quadro 4.2 – Transformações das Variáveis das Bases de Dados.	65
Quadro 5.1 – Resultados, Valores Significativos e Interpretações das Hipóteses do Estudo.....	135

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Composição das Amostras Principal e de Validação para cada Variável Dependente.	62
Tabela 4.2 – Tratamento dos Dados Perdidos da Base de Intenção de Sair.	67
Tabela 4.3 – Tratamento dos Dados Perdidos da Base de Intenção de Permanecer.	68
Tabela 5.1 – Média de Idade dos Respondentes das Amostras e os Dados do Governo Federal.	70
Tabela 5.2 – Proporção do Sexo dos Respondentes das Amostras e dos Dados do Governo Federal.	71
Tabela 5.3 – Proporção do Grau de Escolaridade dos Respondentes das Amostras e dos Dados do Governo Federal.	71
Tabela 5.4 – Proporção do Grau de Escolaridade dos Respondentes das Amostras e dos Dados do Governo Federal.	71
Tabela 5.5 – Proporção da Raça Declarada dos Respondentes das Amostras.	72
Tabela 5.6 – Proporção do Estado Civil dos Respondentes das Amostras.	72
Tabela 5.7 – Cargas Fatoriais para a Análise Fatorial sem Rotação, com Rotação Varimax e com Rotação Oblimin.	74
Tabela 5.8 – Variância Proporcional e Acumulada das Análises Fatoriais.	74
Tabela 5.9 – Autovalores para Fatores e Componentes.	75
Tabela 5.10 – Resultados da Análise Paralela para o Constructo Conflito Trabalho-Família nos Dados de Intenção de Sair.	76
Tabela 5.11 – Comparação entre Fatores na Análise Paralela.	76
Tabela 5.12 – Cargas Fatoriais para o Constructo Justiça Organizacional, em Três Rotações.....	78
Tabela 5.13 – Variância Proporcional e Acumulada dos Fatores do Constructo Justiça Organizacional para cada Rotação.	79
Tabela 5.14 – Autovalores para as Análise de Fatores e de Componentes para o Constructo Justiça Organizacional.	80
Tabela 5.15 – Resultados da Análise Paralela para o Constructo Justiça Organizacional nos Dados de Intenção de Sair.	81

Tabela 5.16 – Número de Fatores por Diversos Métodos para o Constructo Justiça Organizacional.	81
Tabela 5.17.a – Primeiro Passo da Redução do Modelo Intenção de Sair.	85
Tabela 5.17.b – Segundo Passo da Redução do Modelo Intenção de Sair.	85
Tabela 5.17.c – Terceiro Passo da Redução do Modelo Intenção de Sair.	85
Tabela 5.17.d – Quarto Passo da Redução do Modelo Intenção de Sair.	86
Tabela 5.17.e – Quinto Passo da Redução do Modelo Intenção de Sair.	86
Tabela 5.18 – Valores dos Pseudo-R ² para Cada Passo da Redução do Modelo de Regressão Logístico da Intenção de Sair.	87
Tabela 5.19 – Valores da Contribuição da Variância para cada Passo da Segunda Redução do Modelo Intenção de Sair.	88
Tabela 5.20 – Valores de Pseudo-R ² para cada Passo da Segunda Redução do Modelo Intenção de Sair.	89
Tabela 5.21 – Valores da Contribuição da Variância para cada Passo da Terceira Redução do Modelo de Intenção de Sair.	90
Tabela 5.22 – Valores de Pseudo-R ² para cada Passo da Terceira Redução do Modelo de Intenção de Sair.	90
Tabela 5.23 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para a Amostra de Validação do Modelo Completo de Intenção de Sair.	94
Tabela 5.24 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para a Amostra de Validação do Modelo Ajustado de Intenção de Sair.	95
Tabela 5.25 – Valores das Razões de Probabilidades para as Variáveis de Percepção CTF no Modelo Nulo e em cada Modelo com a Respectiva Variável de Controle.	98
Tabela 5.26 – Valores das Razões de Probabilidades para as Variáveis de Percepção IS_PJ no Modelo Nulo e em cada Modelo com a Respectiva Variável de Controle.	98
Tabela 5.27 – Valores das Razões de Probabilidade das Interações entre as Variáveis de Percepção do Modelo de Intenção de Sair e as Respektivas Variáveis de Controle.	100
Tabela 5.28 – Cargas Fatoriais para a Variável FTF, nas Três Rotações, no Modelo Intenção de Permanecer.	101
Tabela 5.29 – Variância Proporcional e Acumulada para o Constructo FTF no Modelo Intenção de Permanecer.	101
Tabela 5.30 – Autovalores para as Análise de Fatores e de Componentes para o Constructo Facilitação Trabalho-Família no Modelo Intenção de Permanecer.	103

Tabela 5.31 – Valores de Ajuste da Análise Paralela do Constructo FTF do Modelo Intenção de Permanecer.	104
Tabela 5.32 – Número de Fatores para Análise Paralela do Constructo FTF do Modelo Intenção de Permanecer.	104
Tabela 5.33 – Cargas Fatoriais para o Constructo IP_PJ, nas Três Rotações, no Modelo Intenção de Permanecer.	106
Tabela 5.34 – Variância Proporcional e Acumulada para o Constructo IP_PJ no Modelo Intenção de Permanecer.	107
Tabela 5.35 – Autovalores para as Análise de Fatores e de Componentes para o Constructo Justiça Organizacional no Modelo Intenção de Permanecer.	108
Tabela 5.36 – Índices de Ajuste para a Análise Paralela do Constructo Justiça Organizacional do Modelo Intenção de Permanecer.	109
Tabela 5.37 – Número de Fatores para Análise Paralela do Constructo Justiça Organizacional do Modelo Intenção de Permanecer.	109
Tabela 5.38.a – Primeiro Passo da Redução do Modelo Intenção de Permanecer.	111
Tabela 5.38.b – Segundo Passo da Redução do Modelo Intenção de Permanecer.	113
Tabela 5.38.c – Terceiro Passo da Redução do Modelo Intenção de Permanecer.	113
Tabela 5.38.d – Quarto Passo da Redução do Modelo Intenção de Permanecer.	113
Tabela 5.38.e – Quinto Passo da Redução do Modelo Intenção de Permanecer.	114
Tabela 5.39 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para o Ajuste do Modelo Intenção de Permanecer.	114
Tabela 5.40 – Valores da Contribuição da Variância Explicada para a Segunda Redução do Modelo Intenção de Permanecer.	116
Tabela 5.41 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para a Segunda Redução do Modelo Intenção de Permanecer.	116
Tabela 5.42 – Valores da Contribuição da Variância Explicada para a Terceira Redução do Modelo Intenção de Permanecer.	117
Tabela 5.43 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para a Terceira Redução do Modelo Intenção de Permanecer.	118
Tabela 5.44 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para a Regressão do Modelo Completo da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer.	121
Tabela 5.45 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para Regressão do Modelo Ajustado da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer.	123

Tabela 5.46 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para Regressão do Modelo Re-Ajustado da Intenção de Permanecer.	124
Tabela 5.47 – Valores de Pseudo-R ² e AIC para Regressão do Modelo Ajustado da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer.	125
Tabela 5.48 – Razão de Probabilidades das Variáveis de FTF no Modelo Nulo e nas Respectivas Variáveis de Controle, para a Intenção de Permanecer.	128
Tabela 5.49 – Razão de Probabilidades das Variáveis de Percepção de Justiça no Modelo Nulo e nas Respectivas Variáveis de Controle, para a Intenção de Permanecer.....	129
Tabela 5.50 – Valores das Razões de Probabilidade das Interações entre as Variáveis de Percepção do Modelo de Intenção de Permanecer e as Respectivas Variáveis de Controle.	130

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

APF – Administração Pública Federal

Conc – Variável referente a comportamentos do servidor em relação a concursos públicos

CFT – Conflito Trabalho-Família

CTF – Conflito Família-Trabalho

DAS – Cargos de Direção e Assessoramento Superior

Efet – Variável referente à indicação se o servidor é efetivo ou não

Escol – Variável referente ao grau de escolaridade do servidor

FFT – Facilitação Trabalho-Família

Filhos – Variável referente ao número de filhos que o servidor tem

Fil_Moram – Variável referente ao número de filhos que moram com o servidor

Freq_IS_DAS – Variável referente à frequência com que o servidor pensa em deixar o cargo

FTF – Facilitação Família-Trabalho

Idade – Variável referente à idade do servidor

Inten_IP_DAS – Variável referente à intensidade com que o servidor pensa em permanecer no cargo

IP_VAR – Variável pertencente ao Modelo de Regressão Intenção de Permanecer

IS_VAR – Variável pertencente ao Modelo de Regressão Intenção de Sair

PEF – Poder Executivo Federal

PJD – Variável referente à Percepção de Justiça Distributiva

PJI – Variável referente à Percepção de Justiça Interacional

PJP – Variável referente à Percepção de Justiça Procedimental

Raca – Variável referente à raça do servidor

Sexo – Variável referente ao sexo do servidor

TC – Variável referente ao tempo servidor no cargo em comissão

TSP – Variável referente ao tempo do servidor no serviço público

RESUMO

A rotatividade é uma das grandes questões a serem compreendidas no campo do comportamento organizacional. Na Administração Pública (AP) brasileira, o estudo por esse fenômeno tem ganho interesse. Nesse contexto, este trabalho teve como propósito compreender como as variáveis Intenção de Sair e de Permanecer são influenciadas por algumas variáveis preditoras e de controle selecionadas, nos servidores ocupantes de cargo em comissão do Poder Executivo Federal (PEF). Também se pretendeu testar a complementaridade na relação entre essas duas variáveis dependentes. Para formação do modelo hipotético, o estudo se baseou na proposta de March-Simon, buscando avançar em lacunas ainda pendentes na literatura acadêmica. Seguindo a visão de March-Simon de que o indivíduo realiza um cálculo comparando os benefícios e contribuições por ele percebidos na decisão de deixar ou não a organização, foi apresentada uma proposição de incluir: (i) uma análise comparativa entre a organização atual do indivíduo e uma organização futura, e (ii) uma mensuração da aversão ao risco do indivíduo. Para mensuração e análise dos fatores originais e novos fatores foi empregada uma regressão logística, incluindo: a intenção de permanecer e a intenção de sair (variáveis dependentes); a justiça organizacional e o conflito trabalho-família (variáveis de percepção preditoras); a escolaridade, a idade e o tempo de organização do servidor (variáveis independentes); e outras variáveis demográficas (variáveis de controle). Adicionalmente, foi realizada uma análise discriminante para testar a premissa da literatura de que a intenção de sair e a intenção de permanecer seriam complementares. Verificou-se que para a intenção de sair havia uma influência do conflito trabalho-família e das três dimensões de percepção de justiça organizacional (distributiva, interacional e procedimental). Para a intenção de permanecer, verificou-se que a facilitação trabalho-família, as dimensões distributiva e interacional da justiça organizacional e a idade do servidor exerciam uma influência significativa no seu comportamento. Também não foi possível separar a intenção de sair e de permanecer em dois grupos distintos, rejeitando a premissa da literatura. Assim, este estudo avançou na compreensão do comportamento de rotatividade dos servidores ocupantes de cargos em comissão no PEF, fornecendo evidências para a academia e insumos para a AP.

Palavras-chave: intenção de sair, intenção de permanecer, setor público.

ABSTRACT

Turnover is one of the major issues to be included in the organizational behavior. In Brazilian Public Sector (BPS), the study for this issue has gained interest. In this context, this study aimed to understand how the variables of intention to leave and stay are influenced by some predicting and control variables selected in public managers in the Public Sector Executive (PSE). It is also intended to test the complementarity in the relationship between these two dependent variables. For formation of the hypothetical model, the study was based on the proposal of March-Simon, looking forward to outstanding gaps in the academic literature. Following the vision of March-Simon that the individual performs a calculation comparing the benefits and contributions he perceived the decision to leave or not the organization, a proposition was presented to include: (i) a comparative analysis between the current worker organization and future organization, and (ii) a measure of risk aversion of the worker. For measurement and analysis of the original factors and new factors was used logistic regression, including: the intention of stay and the intention to leave (dependent variables); organizational justice and work-family conflict (predictive perception variables); schooling, age and tenure (independent variables); and other demographic variables (control variables). Additionally, a discriminant analysis to test the literature premise that the intention to leave and the intention to stay are complementary (opposite). It was found that the intention of leave was under influence of the work-family conflict and three-dimensional perception of organizational justice (distributive and interactive procedural). For the intention of stay, it was found that facilitation work-family, organizational justice's distributive and interactional dimensions and the age played a significant influence on their behavior. It was also not possible to separate the intention of leave and stay in two distinct groups, rejecting the premise of the literature. This study advanced the understanding of the turnover behavior of the managers of BPS, providing evidence to the scholar and supplies for the PSE.

Keywords: intention to leave, intention to stay, public sector.

1. INTRODUÇÃO

O fenômeno da rotatividade é uma das grandes questões a serem compreendidas no campo do comportamento organizacional, seja pelo lado institucional, seja pelo lado acadêmico.

Os primeiros estudos surgiram em decorrência de um comportamento não desejado pelos administradores e empresários: a saída dos trabalhadores por vontade própria. Esse comportamento, além de ser contrário à visão do homem no trabalho à época – mais mecanicista e passível de controle –, também gerava custos às organizações, levando preocupação aos administradores e, posteriormente, à academia.

Se do ponto de vista gerencial o foco inicial era quantificar a rotatividade e obter meios para controlá-la, do ponto de vista acadêmico era compreender as causas do fenômeno. Os primeiros estudos mantiveram essa visão negativa sobre a rotatividade, ou seja, os problemas (especialmente custos) que ela poderia oferecer à organização. Ao longo das décadas diversos estudos destacaram os principais aspectos ligados à rotatividade como sendo:

- Problemas de bem-estar do corpo funcional (LAMBERT; HOGAN; ALTHEIMER, 2010);
- Custos com horas-extras para reposição de funcionários que deixaram a organização enquanto não há reposição destes (LAMBERT; HOGAN; ALTHEIMER, 2010);
- Erros decorrentes de funcionários inexperientes (LAMBERT; HOGAN; ALTHEIMER, 2010);
- Perda de redes/contatos (LAMBERT; HOGAN; ALTHEIMER, 2010);
- Custos de perda de funcionários talentosos, quando são difíceis de encontrar substitutos (SIGLER, 1999);
- Efeitos negativos na performance da organização (MCELROY; MORROW; RUDE, 2001; KOYS, 2001; SHAW, 2011). Porém, Dalton e Todor (1979) defendem o inverso;
- Quando excessiva, pode limitar substancialmente a produtividade organizacional (LLORENS; STAZYK, 2011);
- Custos de contratação e treinamento (LLORENS; STAZYK, 2011);
- Custos de desligamento (VARDAMAN et al, 2008);

- Perda de memória organizacional e ausência de mentores para os novos empregados (GRIFFETH; HOM, 2004);
- Exposição de segredos empresariais (GRIFFETH; HOM, 2004);
- Perda de senioridade na organização (VARDAMAN et al, 2008);
- Perda de relações pessoais (VARDAMAN et al, 2008);
- Perda de benefícios para o trabalhador (VARDAMAN et al, 2008);
- Perda de renda do trabalhador (VARDAMAN et al, 2008);

Também com o passar dos anos e a proposição e teorização de outros fenômenos do comportamento organizacional, cresceu a busca por encontrar relações entre esses fenômenos e a rotatividade, fazendo com que esta se tornasse a variável dependente por excelência (ROBBINS, 2012). Por outro lado, estudos diversos também destacavam os efeitos que a rotatividade implicava na organização, mas a ampla maioria permaneceu a colocando como o comportamento a ser explicado.

Essa visão voltada para os custos atribuídos a este fenômeno fizeram com que surgissem diversos modelos que procurassem explicar quais fatores causavam a rotatividade. Embora tenha crescido o volume de estudos empíricos sobre a rotatividade, o campo ainda se encontra em desenvolvimento, especialmente no seu aspecto teórico. Assim, os estudos, em sua grande maioria, têm se limitado a testar empiricamente relações entre as variáveis da rotatividade e suas predictoras, sem grande sistematização teórica.

Portanto, a importância do estudo da rotatividade não se deve somente aos seus custos associados, mas – considerando a rotatividade como um fenômeno multicausal – também pelo seu efeito oriundo de diversos outros constructos comportamentais. Se por um lado isso aumenta seu interesse, por outro dificulta sua delimitação no campo do Comportamento Organizacional.

Além desses aspectos, para o contexto deste estudo específico, destacam-se as seguintes questões como relevantes para considerá-lo pertinente:

- i. Os comportamentos ligados à saída e à permanência de empregados tem sido, cada vez mais, objeto de preocupação no setor público, especialmente para poder compreender as causas e consequências desse fenômeno;
- ii. Os estudos sobre rotatividade tem tido um incremento significativo nos últimos anos, tornando-se uma das principais variáveis organizacionais (ROBBINS, 2012);

- iii. Uma das principais causas à crescente preocupação das organizações (e consequentemente acadêmica) com a rotatividade é a atribuição aos seus efeitos negativos, especialmente os custos inerentes a ela;
- iv. Também se tornou uma preocupação na Administração Pública brasileira, haja vista, recentemente um deputado federal ter apresentado um projeto de lei que vedava a participação de concurso público de servidor não-estável.

Posto isso, é necessário destacar que o presente trabalho tem como objetivo estudar uma parte do fenômeno da rotatividade: as intenções do indivíduo. Dessa forma, pretende-se compreender como as variáveis Intenção de Sair e de Permanecer são influenciadas por algumas variáveis preditoras e de controle selecionadas, nos servidores ocupantes de cargo em comissão do Poder Executivo Federal (PEF). Também se pretende testar a complementaridade na relação entre essas duas variáveis dependentes.

Após esta breve introdução, o próximo Capítulo irá tratar do referencial teórico pertinente ao fenômeno estudado, bem como suas variáveis constitutivas. Também neste Capítulo será apresentado o modelo teórico desenvolvido para o presente estudo, e como cada variável adentra nele. No terceiro capítulo, será apresentado o modelo teórico hipotetizado para o presente estudo, com a descrição das hipóteses pertinentes. O Capítulo quatro, por sua vez, se destina a apresentar a metodologia a ser empregada para que o estudo alcance os objetivos propostos. Os Capítulos cinco e seis seguintes se destinam a apresentar os resultados, analisá-los e discutí-los, tanto à luz da teoria proposta, quanto ao contexto da pesquisa. O sétimo Capítulo irá apresentar as principais limitações deste estudo e como novos estudos podem avançar nesse sentido. Por fim, o último Capítulo destacará as contribuições que o estudo trouxe ao estudo das organizações, nomeadamente às do setor público brasileiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos sobre rotatividade tiveram início na década de 50, com estudos que descreviam o comportamento organizacional (MARCH; SIMON, 1967) ou a relacionavam com outras variáveis organizacionais (BRAYFIELD; CROCKETT, 1955; HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1962). Contudo, somente no final da década de 70 e início da década de 80 surgiram os primeiros modelos voltados para estudar o fenômeno da rotatividade especificamente (PRICE, 1977; MOBLEY et al, 1979; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; HULIN; ROZNOWSKI; HACHIYA, 1985). Ainda nessa época, apareceram os primeiros autores a estudar as variáveis componentes do constructo (GREELEY, 1972; MOBLEY, 1982). Nos anos 90 começam a surgir novas variáveis explicativas, uso da análise multivariada e o uso de variáveis mediadoras, especialmente levando em conta os aspectos externos à organização (LEE; MITCHELL, 1994; HOM; GRIFFETH, 1995). Somente a partir do século XXI é que aparecem estudos com novas propostas metodológicas, de processo ou sob diferentes níveis de análise e análise multinível (CAMPBELL; CAMPBELL, 2001; BARTUNEK; HUANG; WALSH, 2008; WALDMAN; CARTER; HOM, 2012).

O campo é relativamente novo e tem evoluído pouco desde então. Somente em estudos mais recentes começaram a surgir propostas que apresentassem uma nova abordagem no campo da rotatividade. Mesmo com essas inovações, o modelo clássico da década de 70 (fortemente referenciado nos primeiros textos da década de 50) é responsável pela ampla maioria dos estudos acadêmicos. Tal modelo pressupõe a análise dos efeitos de determinadas variáveis independentes (com variáveis de controle e, eventualmente, moderadoras) nas variáveis dependentes do constructo (rotatividade efetiva, mobilidade, intenção de sair, intenção de permanecer e retenção).

A despeito do seu pouco avanço, o fenômeno da rotatividade ainda é um comportamento organizacional relevante e tem apresentado algumas contribuições para compreender as organizações e a conduta humana associada a elas.

2.1 Critérios de Composição do Referencial Teórico.

Para construção do referencial teórico que serve como base para este estudo, utilizou-se um processo de pesquisa de artigos que estudam rotatividade em periódicos nacionais e internacionais. Os Quadros 2.1 e 2.2 apresentam os termos utilizados para a pesquisa, nos

periódicos internacionais e nacionais, com relação a cada variável componente do constructo da rotatividade.

O termo “turnover”, embora tenha como tradução mais adequada o termo “rotatividade”, foi utilizado na pesquisa dos periódicos nacionais, pois muitos autores brasileiros ainda utilizam o termo inglês desse conceito.

Variável	Termo de Pesquisa
Actual Turnover	Job Turnover, Staff Turnover, Employee Turnover, Work Turnover, Employment Turnover, Personnel Turnover, Labour Turnover, Turnover Behavior, Turnover Rate, Job Dropout, Job Quits, Job Change, Voluntary Turnover, Job Withdrawal, Actual Turnover
Intention to Quit	Turnover Cognitions, Thinking of Quitting, Quit Intentions, Intention to Quit, Intent to Quit, Intention to Leave, Intent to Turnover, Intent to Leave, Intention to Exit, Turnover Intent, Leave Intention, Reasons to Quit, Decisions to Quit,
Intention to Stay	Intention to Remain, Intent to Remain, Intention to Stay, Intent to Stay, Reasons to Stay, Motives to Stay, Stay in the Job,
Mobility	Rotation, Job Mobility, Employee Mobility, Job Rotation, Worker Mobility, Career Mobility, Labour Mobility, Occupational Mobility, Occupation Mobility, Staff Mobility, Organizational Mobility, Position Mobility, Change Occupations, Post Mobility
Retention	Job Stability, Job Retention, Worker Retention, Work Retention, Employee Retention, Workforce Retention, Keep Employee, Personnel Retention, Retaining Labour, Organizational Retention

Quadro 2.1 – Termos Utilizados na Pesquisa e seus Termos Correlatos, nos Periódicos Internacionais.

Variável	Termo de Pesquisa
Rotatividade Efetiva	Rotatividade Efetiva, Rotatividade Voluntária, Rotatividade Involuntária, Rotatividade de Pessoal, Rotatividade de Funcionários, Rotatividade da Equipe, Rotatividade no Emprego, Turnover
Intenção de Sair	Intenção de Sair, Intenção de Rotatividade, Intenção de Deixar a Empresa, Intenção de Turnover, Intenção de Mudança
Intenção de Permanecer	Intenção de Permanecer, Intenção em Ficar na Organização, Intenção de Permanência
Mobilidade	Mobilidade Ocupacional, Mobilidade Internacional, Rotação de Pessoal, Mobilidade na Carreira, Mobilidade no Mercado de Trabalho
Retenção	Retenção de Pessoal, Retenção de Pessoas, Retenção de Funcionários, Retenção de Talentos

Quadro 2.2 – Termos Utilizados na Pesquisa e seus Termos Correlatos, nos Periódicos Nacionais.

A Figura 2.1 apresenta o algoritmo utilizado para a seleção dos artigos no presente estudo. Nesse sentido, a base de referência para a seleção foram os periódicos nacionais listados no sistema WebQualis como A1, A2, B1 e B2 e os periódicos internacionais listados nas bases de dados Emerald, SagePub, ScienceDirect e Wiley. No caso das publicações nacionais, devido à inexistência de uma única base de dados que permitisse uma pesquisa consistente em todos os periódicos, procedeu-se à pesquisa em cada periódico isoladamente. Na pesquisa direta nos periódicos, a intenção foi sempre de pesquisar os termos nos campos título, palavra-chave e resumo. Contudo, nem todos os sistemas de buscas dos periódicos permitiam pesquisa nesses campos. Na pesquisa das bases de dados foram pesquisados os termos nesses três campos citados. O horizonte de tempo de pesquisa foram os anos de 2000 a 2013.

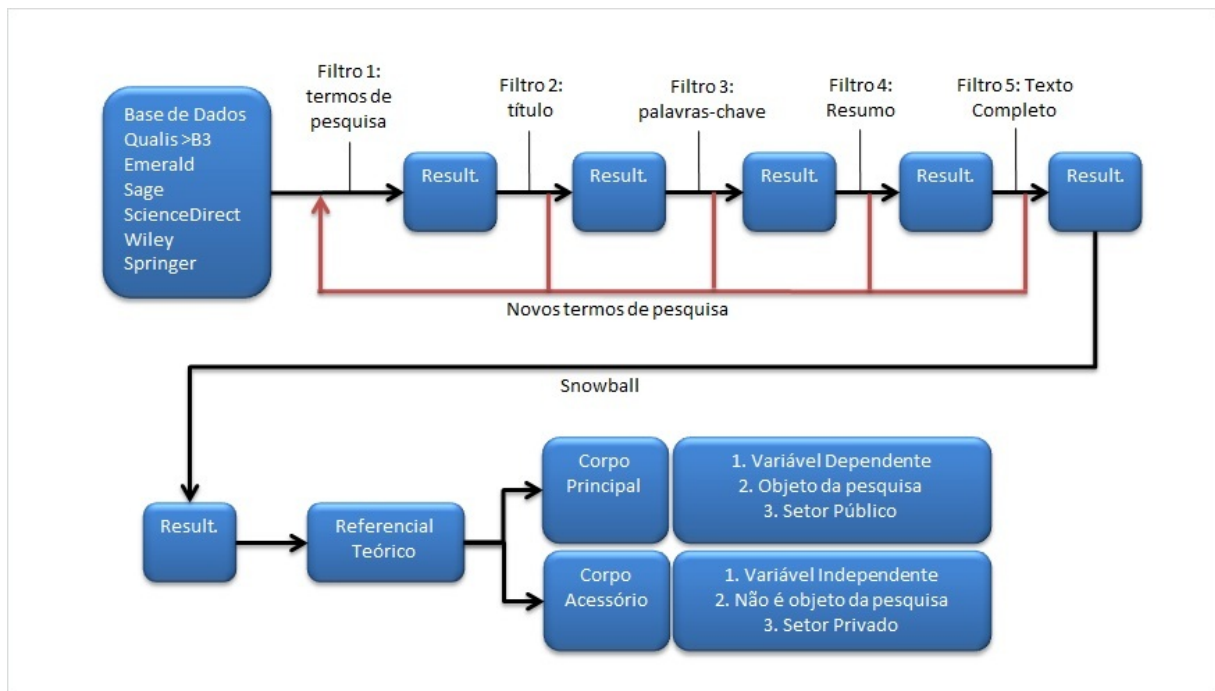


Figura 2.1 – Processo de Seleção de Artigos.

Seguindo o algoritmo apresentado na Figura 2.1, procedeu-se às seguintes etapas no processo de seleção de artigos:

1. Filtro por termos de pesquisa – utilizando como base os periódicos nacionais classificados como A1, A2, B1 e B2 na Qualis e as bases Emerald, SagePub, ScienceDirect e Wiley, foi aplicado cada um dos termos indicados nos Quadros 2.1 e 2.2 nos respectivos campos disponíveis nos periódicos ou bases de dados;

2. Filtro por título – foi realizada uma leitura dos títulos dos artigos e foram eliminados aqueles que não correspondiam ao conceito de rotatividade indicado neste texto. Neste e nos demais filtros seguintes, quando havia dúvida se o artigo tratava ou não do tema, manteve-se o artigo na amostra, com o intuito de se evitar excluir artigos indevidamente;
3. Filtro por palavra-chave – foi realizada uma leitura das palavras-chave de cada artigo, eliminando-se aqueles cujas palavras-chave não tinham qualquer relação com o fenômeno da rotatividade. Os artigos que não possuíam palavras-chave foram mantidos;
4. Filtro por resumo – foi procedida uma leitura dos resumos para verificar se o texto tratava do fenômeno da rotatividade, novamente deixando na amostra, aqueles artigos em que havia dúvida sobre o tratamento da questão;
5. Filtro por texto completo/objeto de pesquisa – foi realizada uma leitura do texto completo com a intenção de verificar se este tinha ou não como objeto de estudo o fenômeno da rotatividade, seja ela tratada como variável dependente ou independente. Aqueles artigos que somente comentavam sobre rotatividade, mas não tratavam do tema, foram excluídos;
6. Separação em corpo principal e acessório – os artigos que além de ter a rotatividade como objeto de estudo, também a testaram como variável dependente e focavam o setor público, foram considerados como o corpo principal do referencial teórico (artigos mais importantes para o estudo), e os demais como corpo acessório (menos importantes, mas que podem fornecer contribuições eventuais).

Cabe destacar que, durante a aplicação dos filtros acima descritos, emergiram diversos termos correlatos aos termos pesquisados inicialmente, que foram incorporados e utilizados para novas buscas. Também foram incluídos para a formação do quadro referencial teórico artigos por meio de *snowball*, ou seja, artigos que os estudos citavam e foram considerados como relevantes por este autor.

2.2 Rotatividade: o que é, Dimensões Teóricas e Variáveis Constitutivas.

Não é frequente que os estudos que analisam o fenômeno da rotatividade apresentem definições operacionais ou até mesmo constitutivas sobre o constructo ou suas variáveis

pertinentes. Aparentemente, há uma impressão de que a rotatividade é algo de notório conhecimento, cuja descrição seria uma mera formalidade e redundante. Essa mesma impressão acarreta um forte viés para estudos sob uma visão conteudista, em detrimento da processual. Desta forma, a preocupação dos acadêmicos é fundamentalmente sobre o que causa a rotatividade e não como se dá o processo de formação do fenômeno.

Sob essa visão (conteudista), os estudiosos têm trazido poucas discussões acerca do que é rotatividade e de como ela se processa. Raramente se observa a preocupação de sua limitação no campo do comportamento organizacional, tampouco da relação entre suas variáveis constitutivas. Nas próximas Subseções buscar-se-á apresentar uma síntese do constructo e suas dimensões.

Assim, pode-se dizer que existem duas abordagens para o estudo da rotatividade: uma conteudista e outra processual. A primeira é infinitamente mais utilizada que a segunda. Sendo que esta possui pouco desenvolvimento teórico e menos ainda evidências empíricas. Aqui será adotada a abordagem conteudista, que embora tenha suas limitações, oferece contribuições relevantes ao campo, especialmente onde ele ainda é incipiente, como no setor público brasileiro. A ideia de começar pelo começo pode parecer óbvia, mas é relevante em muitos aspectos. Tal como é necessário para uma pesquisa conhecer suficientemente seu fenômeno e delinear suas relações entre variáveis antes de proceder à coleta de dados; de forma mais abrangente é relevante conhecer como o fenômeno se comporta de forma estática (visão conteudista), antes de proceder a uma análise temporal (processual). Portanto, devido à ausência de um volume significativo de estudos sobre rotatividade no setor público brasileiro, optou-se por essa abordagem, que certamente oferecerá contribuições significativas e resultados nesse campo de estudo ainda obscuro. As limitações decorrentes dessa escolha, bem como as possíveis soluções que uma abordagem processual poderia oferecer serão discutidas no Capítulo 7, adiante.

2.2.1 O Constructo da Rotatividade.

Conceitos são usados como representações simbólicas que permitem diferenciar uns dos outros, bem como identificar suas características constituintes. Um conceito permite, sem muitas explicações, comunicar algo a um grupo de indivíduos. Porém, a literatura acadêmica não tem buscado discutir o conceito do constructo da rotatividade, se limitando às suas variáveis constitutivas.

De qualquer sorte, algumas características essenciais podem ser descritas acerca do constructo da rotatividade:

- Multidimensional – possui diversas dimensões (PRICE, 2001);
- Multifacetado – se apresenta de diversas formas, que são as variáveis que o constituem;
- Multicausal – é explicado por diversas variáveis preditoras, especialmente do comportamento organizacional;
- Complexo – suas variáveis possuem naturezas diferentes, que dificultam sua mensuração e síntese.

2.2.2 As Dimensões da Rotatividade.

Embora fosse possível apresentar todas as dimensões conjuntamente (em R6), optou-se por apresentá-las separadamente (em R1), por facilidade de compreensão. Assim, a seguir serão apresentadas seis dimensões da rotatividade: voluntária-involuntária; interna-externa; intenção-ação; indivíduo-organização; estabilidade-mudança; discreta-contínua.

2.2.2.1 A Dimensão Voluntária-Involuntária.

Segundo Caillier (2011), existem três tipos de rotatividade: voluntária, involuntária e aposentadoria. Essa não é a forma mais adequada de classificar a rotatividade. A aposentadoria pode ser um dos dois tipos citados anteriormente, voluntária ou involuntária. No Brasil, por exemplo, a aposentadoria pode ocorrer quando o trabalhador, de posse das condições necessárias a requerer aposentadoria, o faz por sua própria iniciativa (voluntária); ou quando este alcança uma idade máxima permitida pela lei¹, que quando atingida, o Estado o aposenta compulsoriamente (involuntária); ou, ainda, quando acometido de algum problema de saúde o trabalhador se torna incapaz de desempenhar suas atividades ou qualquer outra atividade laboral, caracterizando a aposentadoria por invalidez, aqui o trabalhador também é aposentado contra sua vontade (involuntária). Dessa forma, existem apenas dois tipos de rotatividade: (i) a voluntária e (ii) a involuntária (PRICE, 2001; LAMBERT; HOGAN; ALTHEIMER, 2010).

¹ Na Administração Pública brasileira, foco deste estudo, a Constituição Federal estabelece como idade para a

É importante, neste ponto, esclarecer exatamente o que significam os termos voluntária e involuntária no âmbito do constructo da rotatividade. Rotatividade efetiva voluntária é a saída do indivíduo de um sistema (organização, por exemplo) por sua própria vontade. Por sua vez, a rotatividade efetiva involuntária é a saída do indivíduo de um sistema contra sua vontade, ou seja, por vontade de seu empregador (ou do Estado). Não obstante a clareza dessas definições, pode ocorrer um evento (saída do indivíduo da organização) em que existe tanto uma vontade do empregado, quanto do empregador. Em termos iniciais e gerais, será assumida a premissa de que a vontade do empregado prevalece na classificação da rotatividade; portanto, sempre que houver uma vontade do trabalhador em sair da organização – a despeito da vontade do empregador – a rotatividade é considerada como voluntária.

Essa premissa parte de outra evidência coletada na literatura, a de que os pesquisadores se interessam mais pela rotatividade voluntária do que pela rotatividade involuntária. Isso ocorre por dois motivos: (i) a princípio, a organização sabe – ou pelo menos deveria saber – porque manda alguém embora, contudo é difícil conhecer os motivos que levam o trabalhador a deixar (ou ter a intenção de) a organização; (ii) a lógica capitalista reserva pouco interesse aos motivos que favorecem a organização e prejudicam o trabalhador, como no caso do motivo de demissão sem justa causa².

2.2.2.2 A Dimensão Interna-Externa.

De forma mais simples, pode-se dizer que a rotatividade pode ocorrer tanto internamente (mobilidade), quanto externamente (rotatividade efetiva) ao sistema. Eventualmente, também é possível levantar se a intenção de sair ou de permanecer do trabalhador é interna ou externa. Contudo, os limites interno-externo é que não são tão claros.

Dependendo do nível em que o pesquisador emprega seu estudo, os limites podem se mover. Ou seja, se o pesquisador está estudando a rotatividade em um grupo, o limite é o grupo, sendo que a mobilidade poderia ser considerada a troca de função dentro desse grupo. O Quadro 2.3, a seguir, apresenta os principais limites entre interno e externo e o que seria considerado rotatividade efetiva e mobilidade (ou suas intenções).

Dessa forma, o pesquisador, quando do desenho de sua pesquisa deverá definir claramente qual são as fronteiras que limitam a rotatividade efetiva e a mobilidade, para que comparações com outros estudos empíricos seja possível.

² De modo geral, os estudos organizacionais, estudam fenômenos cujas variáveis irão, direta ou indiretamente, impactar no desempenho da organização.

Sistema	Rotatividade	Mobilidade
Grupo	Sair do grupo	Mudança de função dentro do grupo
Setor organizacional	Mudança de setor, dentro da mesma unidade de negócio ou organização	Mudança de cargo dentro do mesmo setor
Unidade de Negócio	Mudar de unidade de negócio (sede)	Mudança dentro da mesma unidade de negócio (setor organizacional, cargo)
Organização	Mudar de organização	Mudança dentro da mesma organização (sede)
Conglomerado	Mudar de conglomerado empresarial	Mudança dentro do mesmo conglomerado (empresa)
Setor do Mercado	Mudar de setor	Mudança dentro do mesmo setor (emprego, organização, localidade)
Cargo/Função	Mudar de cargo/função	-
Carreira	Mudar de carreira	Mudança dentro da carreira (cargo/função)
Mercado de Trabalho	Sair do mercado de trabalho (aposentadoria, falecimento)	Mudança dentro do mercado de trabalho (setor, localidade, emprego, organização, carreira)

Quadro 2.3 – Sistemas da Dimensão Interna-Externa da Rotatividade.

2.2.2.3 A Dimensão Intenção-Ação.

Toda ação deliberada é precedida de algum nível de intenção. Os indivíduos podem conviver com diversos tipos de intenção antes de proceder à ação. Dessa forma, a intenção serve como uma vontade do indivíduo que lhe permite realizar cálculos e antever possíveis consequências caso tome a decisão de agir, influenciando, inclusive, a própria decisão de agir ou não.

Na rotatividade não é diferente. Constantemente, trabalhadores se veem diante da intenção de sair ou de permanecer na organização (Figura 2.2). O movimento em direção à ação pode depender de inúmeros fatores. Esse contínuo se tornou importante nos estudos sobre a rotatividade haja vista ser difícil a associação da rotatividade efetiva com diversas variáveis do comportamento organizacional. Dessa forma, os pesquisadores passaram a fazer uso da intenção do indivíduo como uma *proxy* da ação deste. Obviamente, esse contínuo intenção-ação somente se aplica ao lado voluntário da rotatividade, pois no lado involuntário, embora possa existir a intenção do indivíduo, esta não está conectada com a ação (demissão,

aposentadoria compulsória, aposentadoria por invalidez, morte). Interessante observar, também, que a ação cessa a intenção do indivíduo, pelo menos com relação àquele vínculo. Assim, é criado um novo contínuo de intenção-ação.

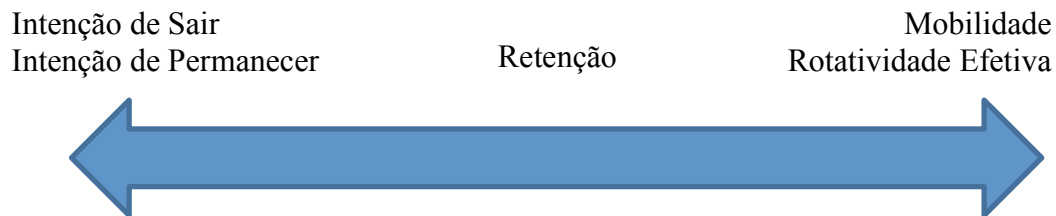


Figura 2.2 – Dimensão Intenção-Ação.

2.2.2.4 A Dimensão Indivíduo-Organização.

Aqui o propósito é discorrer sobre os fluxos conforme o ponto de vista da organização e os fluxos do ponto de vista do indivíduo. Não se confunde com o nível de análise. Essa questão margeia a visão capitalista dos estudos acadêmicos. O foco mais comum é o da organização (variáveis que afetam o desempenho, a produtividade e, conseqüentemente, o lucro), em detrimento do foco no indivíduo.

Bartunek, Huang e Walsh (2008) defendem que há uma premissa geral nos estudos sobre rotatividade de que ela é um fenômeno individual, ou seja, que os indivíduos decidem individualmente deixar ou não a organização. Contudo, em anos recentes tem se desenvolvido estudos em aspectos grupais ou organizacionais.

Campbell e Campbell (2001), por sua vez, desenvolveram um estudo comparando a percepção de gestores de recursos humanos e trabalhadores sobre as causas rotatividade. Segundo os autores, gestores de recursos humanos tendem a supervalorizar as causas de rotatividade que não estão ao seu controle (viés de auto-capacidade).

Outro fator importante para essa dimensão é a abordagem de conteúdo e a de processo nos estudos sobre rotatividade. A ampla maioria dos estudos empíricos analisados neste referencial aborda o fenômeno da rotatividade sob uma visão conteudista, interessando-se somente por aquilo que causa a rotatividade ou as conseqüências dela. Essa seria uma abordagem mais voltada para a parte da organização desta dimensão. Um menor número de estudos mais recentes têm olhado o fenômeno da rotatividade sob uma abordagem processual,

preocupados com como a decisão do indivíduo se forma. Essa seria uma abordagem mais voltada para o foco do indivíduo desta dimensão.

2.2.2.5 A Dimensão Mudança-Estabilidade.

Essa dimensão é fundamental para a compreensão da diferença entre as variáveis intenção de sair e intenção de permanecer, e um dos fatores que reforçam a necessidade de mensurá-las separadamente. O contínuo entre mudança e estabilidade envolve atitudes do indivíduo em direção a mudar ou se manter em um determinado estado (Figura 2.3). Essas atitudes (ou ausência de atitudes) impactam na intenção de sair, não-intenção de sair, intenção de permanecer e não-intenção de permanecer. Assim, a discussão seria no sentido do indivíduo realizar algum movimento de mudança (ou sua intenção) ou no sentido de não realizar qualquer movimento (ou sua intenção), neste último inclui movimentos contrários para que a situação estável permaneça.



Figura 2.3 – Dimensão Mudança-Estabilidade.

Embora recaia uma complexidade maior no tocante às variáveis de intenção, a dimensão mudança-estabilidade também se aplica à ação, onde no extremo da mudança seria a rotatividade efetiva e a mobilidade, enquanto no extremo da estabilidade estariam a não-rotatividade e a não-mobilidade.

2.2.2.6 A Dimensão Discreta-Contínua.

As variáveis do constructo da rotatividade podem ser de natureza discreta ou contínua. Essa diferenciação é relevante, pois as variáveis devem ser mensuradas conforme sua natureza. Desse modo, a rotatividade pode ser caracterizada por comportamentos discretos ou contínuos. Do primeiro lado ficariam a rotatividade efetiva e a mobilidade; do segundo as

intenções de sair e de permanecer. A retenção, mensurada por dois componentes (ação da organização e percepção do indivíduo) teria um comportamento misto.

Aqui não se deve confundir com os valores que uma observação quantitativa assume na mensuração das variáveis. Essa observação deve, necessariamente ser composta por uma variável dicotômica (com valores discretos) para variáveis de ação (rotatividade efetiva e mobilidade), mas podem ser dicotômicos (com valores discretos), categóricas ou escalas (com valores contínuos, inclusive os transformados em discretos) para as variáveis de intenção (permanecer e sair).

Na presente dimensão, o interesse é o comportamento da variável ao longo do tempo. Equanto as variáveis de ação são decorrentes de eventos singulares (discretos), as variáveis de intenção são decorrentes de estados mentais (contínuos), que duram mais que um instante infinitesimal de tempo.

2.3 As Variáveis Constitutivas.

Conforme relatado no início deste Capítulo, a literatura acadêmica não é muito apta a apresentar definições das variáveis constitutivas da rotatividade. O que se fará nesta Seção, então, é apresentar alguns dos conceitos encontrados e, posteriormente apresentar definições generalizadas para as variáveis da rotatividade. Mais adiante, serão apresentadas as definições operacionais para as variáveis a serem estudadas.

Portanto, sendo relevante compreender o conceito de rotatividade para a condução de pesquisas empíricas sobre esse fenômeno e para que não haja dissociação entre o que se pretende estudar e aquilo que de fato se estuda, é importante também compreender as variáveis que compõe o fenômeno.

A Figura 2.4, apresenta o constructo da rotatividade e suas variáveis constitutivas, que são: (i) rotatividade efetiva; (ii) mobilidade; (iii) intenção de sair; (iv) intenção de permanecer; (v) retenção.

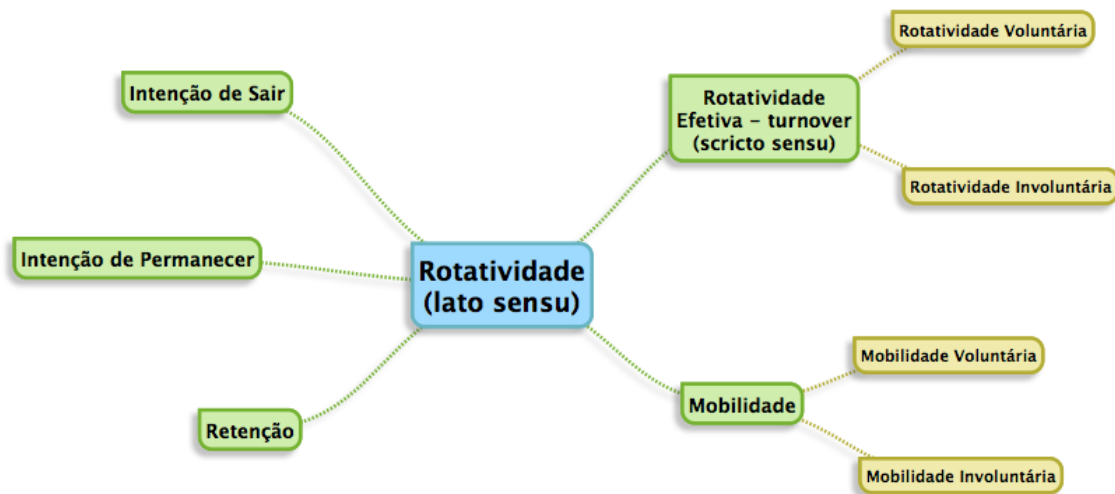


Figura 2.4 – Constructo da Rotatividade e suas Variáveis Constitutivas.

A seguir, serão apresentados os principais aspectos da literatura acadêmica para as quatro principais variáveis do fenômeno: rotatividade efetiva, mobilidade, intenção de sair e intenção de permanecer.

2.3.1 Rotatividade Efetiva.

Segundo Price (1977), rotatividade efetiva é definida como o grau de movimento individual através do limite de adesão de um sistema social. Já para Lambert, Hogan e Altheimer (2010) a rotatividade efetiva involuntária ocorre quando um indivíduo é removido de seu trabalho pelo empregador, e a rotatividade efetiva voluntária ocorre quando o trabalhador decide deixar o seu trabalho.

Allisey e colegas (2013) atribuem o conceito de rotatividade efetiva voluntária às instâncias nas quais o empregado escolhe deixar a organização. Por outro lado, para os mesmos autores, a rotatividade efetiva involuntária é aquela que pode ser atribuída à decisão da organização em terminar o contrato de emprego.

Para LeVasseur e colegas (2009), por sua vez, rotatividade efetiva é definida como a mudança de uma posição na organização para outra dentro ou fora da mesma organização. Os mesmos autores, para efeitos da pesquisa que desenvolveram, separam da rotatividade efetiva a saída do indivíduo da carreira (enfermagem, no caso) e aposentadoria.

Embora não haja um consenso na literatura, é possível depreender algumas características básicas pertinentes a todas as definições da rotatividade efetiva. A existência dessas características em diversas definições demonstra uma concordância da sua existência na literatura. Dessa forma, são características da rotatividade efetiva:

- Movimento – o indivíduo que exerce a rotatividade efetiva sempre sai de um estado para outro;
- Limites – essa mudança de um estado para outro implica em ultrapassar determinados limites;
- Contra ou conforme a vontade do trabalhador – dimensão já discutida anteriormente.

2.3.2 Mobilidade.

A pesquisa sobre mobilidade tem sido de interesse de pesquisadores em apenas alguns contextos, como no caso de carreiras militares (JANS; JANS, 2004), no setor público (KLEIN; GALVÃO; FERREIRA, 2010) ou com professores (SHARMA, 2013; DEANGELIS; PRESLEY, 2011; SWARS et al, 2009).

Contudo, os autores não apresentam definições de mobilidade. Exceção feita a Swars e colegas (2009), que indicaram que a mobilidade de professores é a saída destes de uma escola pública para outras escolas públicas.

Ainda assim, é possível depreender algumas características que diferenciam a mobilidade da rotatividade efetiva, quais sejam:

- Na mobilidade o indivíduo não sente uma significativa mudança nas práticas do sistema;
- De alguma forma existe uma conexão entre as unidades envolvidas no fluxo de mobilidade;
- Na mobilidade não existe rompimento completo do vínculo com o sistema, podendo haver ajustes pontuais;
- O trabalhador reconhece que os benefícios remuneratórios ou não advêm da mesma origem.

2.3.3 Retenção.

Ainda são escassos os estudos sobre retenção. Isso se deve à dificuldade de mensurar essa variável, que é consideravelmente mais complexa que as demais que compõem o conceito de rotatividade. Não existe ainda clareza quanto a quais aspectos a formam – alguns adotam a existência de práticas de retenção, outros adotam a percepção dos trabalhadores perante essas práticas, e outros, ainda, a intenção do indivíduo permanecer na organização.

Outra dificuldade é a definição da população-alvo, haja vista não ser interesse da organização manter todos os seus funcionários – um nível mínimo de rotatividade é até desejável. Enquanto alguns estudos aplicam o estudo a todos os funcionários da organização (incorrendo no erro anterior), outros focam na retenção de talentos. Porém, mesmo essa população mais reduzida é de difícil conceituação e, principalmente, caracterização – o que levaria à definição dos elementos que possuem essas características e formariam a população-alvo do estudo.

2.3.4 Intenção de Sair.

O estudo da rotatividade efetiva se resumia à aplicação de um questionário a um grupo de indivíduo, para que estes descrevessem situações de seus trabalhos (PRICE, 2004). Então, os estudiosos esperavam para verificar se empregado saía ou não da organização – a espera durava aproximadamente um ano. Alguns autores acreditavam que era necessário um processo mais rápido para estudar a rotatividade. Greeley (1972) então foi o pioneiro em introduzir a medida de intenção de rotatividade, ao invés da rotatividade efetiva. Contudo, o autor não apresentou dados para essa variável. De qualquer forma, surgiu o interesse pela parte cognitiva do processo de rotatividade (intenção de sair).

Em termos de conceituação, Mobley e colegas (1979) definem intenção de sair como o processo cognitivo de pensar em sair, planejar em deixar o emprego, e o desejo de deixar o emprego. Já para Kraut (1975), a intenção de sair tipicamente inclui uma série de comportamentos organizacionais de retirada, variando desde “sonhar acordado” até o ato físico de sair. Hom e Griffeth (1995), de forma mais direta, definem intenção de rotatividade como a intenção de deixar a relação com o empregador.

Portanto, algumas características podem ser atribuídas à intenção de sair:

- Processo cognitivo (pensar, cogitar, sonhar, intenção);
- Ato futuro relacionado (deixar o sistema);

- Inclui comportamentos representativos.

2.3.5 Intenção de Permanecer.

De acordo com Price (2004), foram estudantes das universidades de Iowa e Illinois que incluíram a variável intenção de permanecer dentro dos estudos da rotatividade. Contudo, segundo o mesmo autor, coube a Mobley (1982) conduzir o primeiro estudo com legitimidade acadêmica.

De modo inverso à intenção de sair não foram encontradas definições da variável intenção de permanecer. Contudo, é possível estimar que a intenção de permanecer também é um processo cognitivo, mas, por outro lado, o futuro relacionado não é em deixar a organização, mas sim ficar nela. Não foram encontrados quaisquer relatos da existência de comportamentos representativos da intenção de permanecer, ficando esse aspecto apenas a cargo da intenção de sair.

É quase unânime o entendimento na literatura de que a intenção de sair é complementar à intenção de permanecer (obviamente, o inverso é verdadeiro). Isso leva a alguns comportamentos característicos nos estudos deste campo: (i) não existem estudos empíricos para testar essa relação; (ii) diversos autores usam indiscriminadamente uma ou outra variável; (iii) autores obtêm conclusões sobre uma dessas variáveis, quando analisam dados empíricos somente da outra.

No decorrer deste estudo o foco será desenvolvido nas variáveis de intenção, sair e permanecer. Portanto, o modelo teórico descrito no próximo Capítulo, e o seu desenvolvimento, será baseado nas características dessas variáveis. Entretanto, como há diversas relações das variáveis de intenção com as demais variáveis da rotatividade e como elas compartilham algumas características, muitas das proposições podem ser extensíveis a elas. Mas antes de passar ao desenvolvimento do modelo, serão apresentados os fluxos do constructo da rotatividade, peça fundamental para a definição da variável componente que se pretende estudar.

2.4 Os Fluxos de Rotatividade.

O conceito de rotatividade e a conceituação de suas variáveis devem ser expressos em termos de fluxos, haja vista, a rotatividade ser caracterizada por um movimento do trabalhador, inclusive quando se trata da sua intenção de movimento. Mesmo quando há

algum outro comportamento, seja do trabalhador ou da organização, ele sempre será contrário a esses fluxos e aqui serão tratados, genericamente, como fluxos.

A Figura 2.5 apresenta um quadro esquematizado, de uma forma generalizada, desses fluxos possíveis do indivíduo relacionado ao fenômeno da rotatividade. Por simplificação, estabeleceu-se um mercado de trabalho com duas organizações e um único indivíduo. De forma semelhante, esse indivíduo pode assumir quatro ocupações diferentes. A generalização desse modelo para mais componentes (organizações, indivíduos e ocupações) não alteraria os resultados dos modelos. Por hipótese, definiu-se como situação inicial do trabalhador ($T=0$) como ele tendo a ocupação a , na organização A .

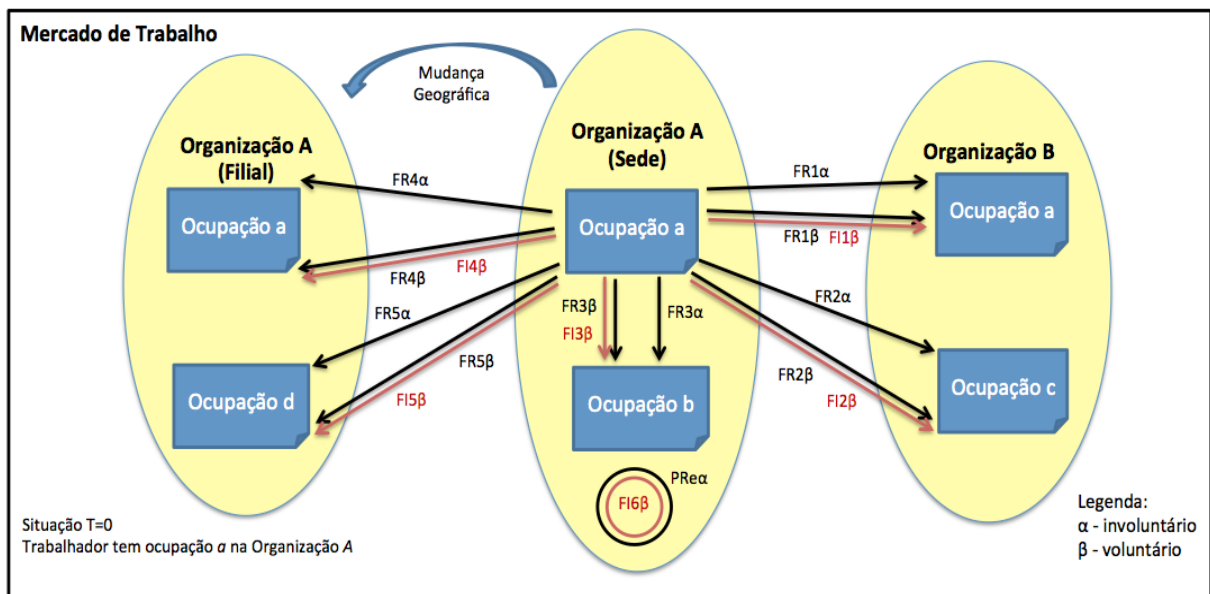


Figura 2.5 – Fluxos de Rotatividade.

Os fluxos podem ser divididos em três tipos:

- Fluxos de rotatividade (FR) – são fluxos em que há uma mudança efetiva da relação entre o indivíduo e a organização;
- Fluxos de intenção (FI) – são fluxos em que há a intenção da mudança da relação entre o indivíduo e a organização (ou não no caso da intenção de permanência), contudo essa mudança ainda não foi concretizada e pode ser que nunca venha a se concretizar;
- Práticas de retenção (PR) – são práticas empregadas pela organização para manter o trabalhador na organização. Pode ser que não surtam o efeito desejado e o indivíduo deixe a organização.

Diante disso, são possíveis os seguintes fluxos de rotatividade:

- Fluxo de Rotatividade 1 (FR1) – ocorre quando o indivíduo deixa a organização *A* em direção à organização *B*, permanecendo com a mesma ocupação (no caso a ocupação hipotética *a*). Esse fluxo pode ser involuntário ou voluntário (FR1 α e FR1 β);
- Fluxo de Rotatividade 2 (FR2) – ocorre quando o indivíduo deixa a organização *A* em direção à organização *B*, mudando de ocupação (da ocupação *a* para a ocupação *c*). Esse fluxo pode ser involuntário ou voluntário (FR2 α e FR2 β);
- Fluxo de Rotatividade 3 (FR3) – ocorre quando o indivíduo muda da ocupação *a* para a ocupação *b* permanecendo na mesma organização (organização *A*, no caso hipotético). Esse fluxo pode ser involuntário ou voluntário (FR3 α e FR3 β);
- Fluxo de Rotatividade 4 (FR4) – ocorre quando o indivíduo muda de unidade de lotação (com mudança de localização geográfica), permanecendo na mesma organização (organização *A*, no caso hipotético) e na mesma ocupação (ocupação *a*, no caso hipotético). Esse fluxo pode ser involuntário ou voluntário (FR4 α e FR4 β);
- Fluxo de Rotatividade 5 (FR5) – ocorre quando o indivíduo muda de unidade de lotação (com mudança de localização geográfica), permanecendo na mesma organização (organização *A*, no caso hipotético), mas modificando também a ocupação, de *a* para *d*. Esse fluxo pode ser involuntário ou voluntário (FR5 α e FR5 β);
- Fluxo de Rotatividade 6 (FR6) – ocorre quando o indivíduo deixa a organização *A*, mas ao invés de ir para a organização *B*, ele deixa o mercado de trabalho.

De modo semelhante são possíveis os seguintes fluxos de intenção:

- Fluxo de Intenção 1 (FI1) – ocorre quando o indivíduo tem a intenção de deixar a organização em direção à organização *B*, mas busca a mesma ocupação no mercado de trabalho (no caso hipotético a ocupação *a*). Este como os demais fluxos de intenção são sempre voluntários;

- Fluxo de Intenção 2 (FI2) – ocorre quando o indivíduo tem a intenção de deixar a organização e também pretende mudar de ocupação (da ocupação *a* para a ocupação *c*);
- Fluxo de Intenção 3 (FI3) – ocorre quando o indivíduo deseja mudar de ocupação (da ocupação *a* para a ocupação *b*), mas não tem a intenção de mudar de organização, permanecendo na organização hipotética *A*;
- Fluxo de Intenção 4 (FI4) – ocorre quando o indivíduo tem a intenção de mudar de localização geográfica (sede da mesma organização, no mesmo país ou no exterior), mas pretende permanecer na mesma ocupação (ocupação *a* no caso hipotético);
- Fluxo de Intenção 5 (FI5) – ocorre quando o indivíduo tem a intenção de mudar de localização geográfica dentro da mesma organização (hipoteticamente, organização *A*) e também tem a intenção de mudar de ocupação, de *a* para *d*;
- Fluxo de Intenção 6 (FI6) – ocorre quando o indivíduo não tem a intenção de deixar a organização ou a ocupação que detém (no caso hipotético, organização *A* e ocupação *a*), ou seja, é uma intenção de permanência;
- Fluxo de Intenção 7 (FI7) – ocorre quando o indivíduo tem a intenção de sair da organização (hipoteticamente, organização *A*), mas não pretende permanecer no mercado de trabalho.

Resta ainda um fluxo, que é denominado de Práticas de Retenção (PRe). Esse fluxo é, na realidade, composto de práticas da organização para manter o trabalhador, inclusive, na mesma ocupação. Esse fluxo é sempre involuntário.

Algumas considerações sobre esses fluxos merecem destaque:

- Dependendo do foco do estudo, os fluxos FR1, FR2 e FR6 podem ser considerados como idênticos (o mesmo vale para os fluxos FI1, FI2 e FI7). Isso será verdadeiro quando a intenção do pesquisador não é saber para onde o indivíduo foi, mas somente que ele deixou a organização definitivamente;
- Nos fluxos FR1, FR2, FI1 e FI2 podem ocorrer simultaneamente com a mudança de localização geográfica. A diferença para os fluxos FR4, FR5, FI4 e FI5 é que nestes não há o rompimento do vínculo com a organização e naqueles há.

A partir desses fluxos é possível conceituar o fenômeno da rotatividade e suas variáveis (Figura 2.4), bem como atribuir um ou mais fluxos a uma determinada variável, conforme apresentado a seguir:

- Rotatividade efetiva – fluxo que caracteriza a saída do trabalhador da organização, de acordo com sua vontade (voluntária) ou contra ela (involuntária). Representada pelos fluxos $FR1\alpha$, $FR1\beta$, $FR2\alpha$ e $FR2\beta$ na Figura 2.5;
- Mobilidade – fluxo que caracteriza a mudança de ocupação ou de lotação pelo trabalhador, permanecendo na mesma organização. Também pode ser voluntária ou involuntária. Representada pelos fluxos $FR3\alpha$, $FR3\beta$, $FR4\alpha$, $FR4\beta$, $FR5\alpha$ e $FR5\beta$ na Figura 2.5;
- Intenção de sair – fluxo que caracteriza a intenção do trabalhador em deixar a organização ou o cargo, sempre de acordo com sua vontade (voluntária). Representada pelos fluxos $FI1\beta$ e $FI2\beta$ na Figura 2.5;
- Intenção de mobilidade – fluxo que caracteriza a intenção do trabalhador de trocar de ocupação ou lotação, permanecendo na mesma organização. Também é sempre voluntária. Representada pelos fluxos $FI3\beta$, $FI4\beta$ e $FI5\beta$ na Figura 2.5;
- Intenção de permanecer – fluxo que caracteriza a intenção do trabalhador em permanecer na organização ou no cargo, sempre voluntariamente. Representada pelo fluxo $FI6\beta$ na Figura 2.5;
- Retenção – fluxo que caracteriza as práticas organizacionais para que o trabalhador permaneça na organização, sempre contra a vontade do indivíduo (involuntária). Representada pelo fluxo $PRE\alpha$ na Figura 2.5.

É possível também conceituar o constructo da rotatividade para que abranja todas as variáveis apresentadas. Para tanto, rotatividade pode ser definida como o movimento (fluxo) do trabalhador em direção à saída do sistema, incluindo a intenção de realizar esses movimentos ou de permanecer, bem como as práticas de recursos humanos que buscam evitar esses movimentos.

2.5 Modelo Teórico.

Nesta Seção será apresentada a base do modelo teórico a ser empregado empiricamente, bem como o seu desenvolvimento. Esse desenvolvimento pretende atender a dois objetivos: (i) preencher algumas lacunas do modelo base; e (ii) adequar o modelo às variáveis selecionadas para os testes empíricos.

Dessa forma, no presente estudo, utilizar-se-á um modelo hipotético baseado no modelo teórico de March e Simon, que embora tenha sido o primeiro modelo teorizado para o estudo da rotatividade, ainda é o mais usado em estudos empíricos nesse campo. Mesmo que os modelos mais recentes tenham surgido com o objetivo de preencher lacunas que o modelo de Simon não explica, ainda não existe consenso que aqueles são melhores que este. Ademais, a escolha do uso deste modelo no presente estudo reforça-se pela ausência de estudos dessa envergadura sobre a rotatividade no serviço público, sob a ótica de “começar pelo começo”, bem como permitir comparações com resultados internacionais (haja vista essa abordagem ser a mais comum) e com os escassos estudos nacionais.

2.5.1 A Base e o Desenvolvimento do Modelo.

A ausência de uma teoria da rotatividade não impediu o desenvolvimento de modelos teóricos e/ou teóricos-empíricos que buscassem explicar o fenômeno da rotatividade. Os primeiros modelos eram baseados na Teoria Clássica e na Administração Científica, onde o indivíduo era um sujeito perfeitamente racional, mas ao mesmo tempo passível de controle pela organização. Assim, as principais causas da rotatividade efetiva eram aspectos externos a ele e à organização a qual estava ligado, como alternativas de emprego, salários, tamanho das organizações (BEHREND, 1953).

Os modelos posteriores começam a incluir aspectos ligados à cognição do indivíduo e eram, sem sua grande maioria, baseados em teorias da motivação. Nesse sentido, os indivíduos pouco motivados teriam baixo nível de satisfação e, conseqüentemente, deixariam a organização. Não estanho, a motivação é uma teoria de ação, e as variáveis da rotatividade são ações ou intenções de realizar essas ações. Percebe-se, portanto, antes mesmo de qualquer teste empírico uma forte relação entre esses dois constructos.

March e Simon (1967) também propuseram uma teoria que buscava explicar a decisão do indivíduo em participar ou não da organização. Essa teoria também buscava relacionar a motivação do indivíduo, sua satisfação e permanência na organização.

Embora tenham surgido diversos estudos posteriores sobre o fenômeno da rotatividade, não houve alteração significativa nesse modelo – talvez exceção seja feita à ainda incipiente e recente dedicação a compreender como se forma o processo de deixar a organização na cognição do indivíduo. Assim, optou-se, neste estudo, por seguir esse modelo clássico, desenvolvendo-o e selecionando algumas fontes e variáveis que poderiam explicar a intenção do indivíduo em sair ou permanecer na organização.

Inicialmente, os autores separaram os modelos de administração naqueles que incluem somente respostas previsíveis do comportamento humano (modelos clássicos) e aqueles que incluem também respostas imprevisíveis (modelos mais modernos). A rotatividade efetiva voluntária dos indivíduos pode ser vista como um comportamento imprevisto, haja vista as organizações não desejarem perder uma parte de seu capital intelectual. A rotatividade efetiva involuntária, por sua vez, é um comportamento previsível (ou pelo menos deveria sê-lo, haja vista toda organização deve saber porque manda alguém embora). Mas o mais complexo, neste aspecto, é identificar as relações antes desses comportamentos, conectadas às intenções dos indivíduos – para o presente estudo, sair ou permanecer na organização.

A teoria de March-Simon está calcada em dois tipos de decisões muito diferentes que o indivíduo deve tomar: (i) fazer parte da organização ou deixá-la e (ii) produzir ou recusar a produzir na escala exigida pela organização. Assim, em um modelo de comportamento motivado adaptativo os autores defendem que perante um baixo grau de satisfação e assumindo que o ambiente externo é favorável (não hostil), o empregado procurará soluções alternativas. Quanto mais intensa essa procura, maior o valor esperado da recompensa e, conseqüentemente, o nível de aspiração. Em um processo de retroalimentação, esses valores maiores de recompensa e de nível de aspiração, geram, respectivamente, níveis maiores e menores de satisfação. Dentre as alternativas possíveis, os autores se concentram na discussão de três que eles consideram como principais (Figura 2.6): (i) o empregado deixar a organização; (ii) o empregado conformar-se e seguir as normas de produção da organização; (iii) o empregado procurar oportunidades de satisfação independentes de uma alta produção.

Embora tenha referenciado uma crítica às teorias Clássica e Científica da Administração – que viam uma forma mecanicista do comportamento humano, com respostas previsíveis –, essa teoria também possui limitações nesse sentido em seu modelo, que prevê um cálculo racional (embora seja uma racionalidade limitada) nas ações de participação do indivíduo na organização.



Figura 2.6 – Três Alternativas Principais ao Baixo Grau de Satisfação do Trabalhador, Segundo o Modelo de Comportamento Motivado Adaptativo de March e Simon.³

Para March e Simon (1967) há, no mínimo, cinco fontes para que o indivíduo evoque alternativas a sair da organização: (i) o ambiente externo; (ii) a hierarquia organizacional; (iii) as atividades no trabalho; (iv) o sistema de recompensas; e (v) os colegas de trabalho⁴. Mais adiante, neste texto, será demonstrado como as variáveis preditoras escolhidas, auxiliam a representar essas fontes.

Embora a teoria de Simon e March se baseie em uma motivação para participar, voltada exclusivamente para a produtividade⁵, ela não distancia-se dos modelos que buscam compreender o fenômeno da rotatividade. Assim, é possível captar uma parte dessa teoria para desenvolver o modelo teórico hipotético para este estudo. Ao longo da apresentação e discussão dessa teoria, serão indicadas algumas limitações a ela e serão realizados igualmente ajustes a essas limitações, de forma a obter-se um modelo mais adequado ao que se pretende.

³ Observe que, um entendimento possível dessa tríade de Simon e March é tratar as três alternativas, respectivamente, como Rotatividade Efetiva Voluntária, Intenção de Permanecer e Intenção de Sair. Essa, inclusive, é a forma como a grande maioria dos estudos sobre rotatividade têm abordado o fenômeno. Nela, a rotatividade efetiva é complementar a quem fica na organização, e a intenção de sair é complementar à intenção de permanecer.

⁴ Talvez seja possível incluir outra fonte que é o próprio indivíduo, em termos de suas características, valores crenças. Alguns exemplos podem ser o nível de escolaridade do indivíduo, sua idade, o significado do trabalho, aversão ao risco.

⁵ A teoria desenvolvida por March e Simon se baseia na Teoria do Equilíbrio Organizacional de Bernard-Simon, que é uma teoria voltada para a motivação. March e Simon avançam no aspecto da decisão do indivíduo em participar da organização e produzir.

Como citado, o foco dos autores foi explorar um dos postulados da teoria de Bernard-Simon, que define que:

Todo participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores (medidos em termos dos valores que representam para o participante⁶ e das alternativas que se lhe oferecem) do que as contribuições que lhe são exigidas. (MARCH; SIMON, 1967, p. 104)

Portanto, para se testar a teoria é necessário avaliar: (a) o comportamento dos participantes, com relação ao ingresso, permanência e retirada de uma organização; (b) o balanço dos incentivos e contribuições de cada participante, medidos em termos de suas utilidades.

Percebe-se que essa teoria segue uma visão utilitarista da decisão do indivíduo quando define que os incentivos são baseados em “pagamentos” feitos pela organização ao trabalhador e as contribuições são “pagamentos” feitos pelo trabalhador à organização. O equilíbrio somente seria alcançado quando ambos os fluxos de pagamentos forem igualados (Figura 2.7).

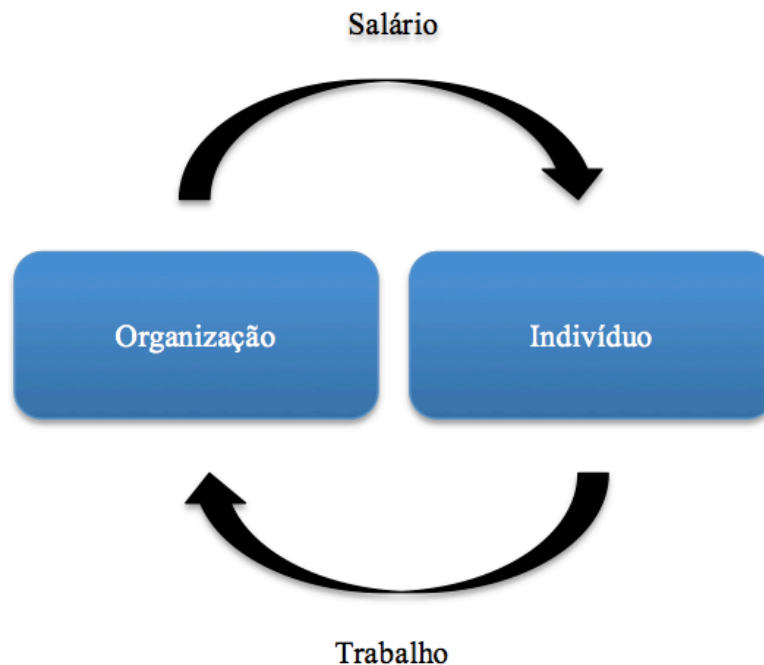


Figura 2.7 – Equilíbrio entre os Fluxos de Pagamentos Indivíduo-Organização.

⁶ Os autores definem participantes como qualquer ator que possa ter uma relação com a organização (empregado, investidores, fornecedores, distribuidores, consumidores). Contudo, a essência do trabalho deles é sobre o comportamento dos empregados, fazendo breves considerações acerca dos demais participantes. Aqui a preocupação será única e exclusivamente com um grupo específico de empregados, conforme será detalhado na Seção 4.2 População-alvo e População Acessível.

Mesmo a teoria de March-Simon tendo avançado sobre os postulados de Bernard-Simon incluindo outros pagamentos além do trabalho (do funcionário à organização) e do salário (da organização ao funcionário), com o tempo ela se mostrou ultrapassada quanto aos fatores que influenciam a permanência ou retirada do indivíduo da organização. Porém, a premissa de que o indivíduo realiza um cálculo⁷ para decidir se permanece ou sai da organização parece ser ainda bastante forte, e, portanto, será adotada aqui.

Dessa forma, generalizando esse modelo para uma função entre benefícios percebidos e contribuições percebidas pelo trabalhador (Equação 2.1), tem-se:

$$D = f(B, C) \quad (\text{Equação 2.1})$$

onde,

D – Decisão do indivíduo em participar ou não participar

B – Benefícios percebidos pelo indivíduo

C – Contribuições percebidas pelo indivíduo

O indivíduo, então, deixaria a organização (decisão de não participar) caso o somatório dos benefícios percebidos fosse menor que as contribuições percebidas – valores negativos para D . De forma semelhante e contrária, caso o somatório dos benefícios percebidos fosse igual ou superior às contribuições percebidas, o indivíduo permaneceria (decisão de participar) na organização – valores positivos ou igual a zero para D . Portanto:

$$D = \sum_{i=1}^n B_i - \sum_{j=1}^m C_j \quad (\text{Equação 2.2})$$

Apresentada a base do modelo teórico, resta deste ponto em diante desenvolvê-lo, quebrando premissas e preenchendo lacunas existentes. A primeira é referente a um dos fatores que buscam explicar a participação ou não do indivíduo na organização: o ambiente externo. March e Simon incluem o ambiente externo somente no sentido de visibilidade e,

⁷ Não é objeto deste trabalho discutir como ocorre esse cálculo, se o indivíduo é mais ou menos racional, se possui uma função-utilidade ou não, se realiza o cálculo conscientemente ou é afetado por vieses e heurísticas. Contudo, em algumas passagens do texto, serão discutidos alguns aspectos específicos pertinentes a esse processo decisório, mas sem querer estabelecer uma teoria ou modelo geral para tal processo.

consequentemente, leque de alternativas ao indivíduo (ambiente não hostil), mas não no sentido (que será aqui empregado) de que o indivíduo realiza um cálculo comparativo entre o ambiente externo e interno. Assim, pode-se assumir como outra premissa forte que o indivíduo, quando analisa os benefícios e contribuições que possui nas relações com a organização, o faz em comparação aos benefícios e contribuições que ele espera que terá nas relações futuras com outras organizações. Esse resultado líquido entre benefícios e contribuições é que seria o verdadeiro fator responsável pela decisão de sair da organização.

$$D = \sum_{i=1}^n (B0_i - B1_i) - \sum_{j=1}^m (C0_j - C1_j) \quad (\text{Equação 2.3})$$

onde,

B0 – Benefícios percebidos pelo indivíduo na organização atual

B1 – Benefícios estimados pelo indivíduo em uma organização futura

C0 – Contribuições percebidas pelo indivíduo na organização atual

C1 – Contribuições estimadas pelo indivíduo em uma organização futura

Ou seja, o trabalhador permanece na organização quando os benefícios relativos são iguais ou superiores às contribuições relativas. Com raciocínio semelhante, mas contrário, o trabalhador decide sair da organização quando os benefícios relativos são menores que as contribuições relativas. A Equação 2.3.a passa a ser então:

$$D = \sum_{i=1}^n Br_i - \sum_{j=1}^m Cr_j \quad (\text{Equação 2.3. b})$$

Por outro lado, é bastante lógico supor que nem todos os indivíduos decidem deixar a organização quando as contribuições relativas, mesmo que marginais, são superiores aos benefícios relativos. Há, certamente, um custo associado a essa mudança, que pode ser composta por um custo de transação (da mudança efetiva) e do custo de retirar da inércia (abandonar a posição inicial 0). Para simplificar, esses dois custos serão denominados de aversão ao risco. Assim, indivíduos diferentes exigiriam resultados líquidos diferentes para deixar a organização – uns maiores, outros menores. Adicionando esse fator à Equação 2.3.b, tem-se que:

$$D_k = \sum_{i=1}^n Br_i - \sum_{j=1}^m Cr_j + AR_k \quad (\text{Equação 2.4})$$

onde,

D_k – decisão de participar ou não participar da organização para o k-ésimo indivíduo

AR_k – aversão do risco para o k-ésimo indivíduo

Observe que até o momento a decisão do modelo se limitou às alternativas de participar ou não participar. Contudo, essa permanência na organização pode ser composta por uma intenção de sair ou de permanecer⁸. Também é de se questionar a premissa adotada na teoria de March-Simon, que a decisão, necessariamente, deságua em uma rotatividade efetiva. Essa é, inclusive, uma premissa muito comum na literatura, mas carente de evidências empíricas. Somente quebrando essa premissa (e a limitação que ela traz ao modelo) torna possível incluir as variáveis Intenção de Sair e Intenção de Permanecer. Caso contrário, seria indiferente mensurar uma variável ou outra, restando a diferença apenas quanto à população-alvo.

Nesse sentido, o lado esquerdo da Equação 2.4 poderia contemplar a Rotatividade Efetiva Voluntária (REV), a Mobilidade (M) a Intenção de Sair (IS) ou a Intenção de Permanecer (IP). Considerando a Figura 2.8, os processos decisórios individuais iniciam-se na cognição do indivíduo⁹, onde ele cria expectativas sobre o trabalho e capta percepções de eventos ocorridos em uma vida laboral. Dessa cognição, o indivíduo pode ter, dentre outros estados, uma intenção de sair e/ou uma intenção de permanecer. As intenções podem gerar comportamentos representativos, bem como gerar decisões que o indivíduo tome: como ficar na organização ou sair dela. Esse conjunto de sentimentos transformados em ações pode findar em uma ruptura da relação com a organização – rotatividade efetiva. Por outro lado, enquanto a relação existir (permanência na organização) o conjunto continuará a existir.

⁸ Não é o momento de discutir como se dá essa composição (relações entre as duas variáveis), basta saber que elas são prévias à saída do indivíduo da organização (decisão de não participar) e estão presentes – embora não todo o tempo – quando o indivíduo está na organização (decisão de participar). Mais considerações serão apresentadas no decorrer deste estudo.

⁹ Vale novamente destacar que na teoria de March-Simon a decisão de participar não finda na decisão, mas estende-se à ação dessa decisão. Ou seja, se o indivíduo decidiu não permanecer na organização, ele efetivamente deixa a organização.

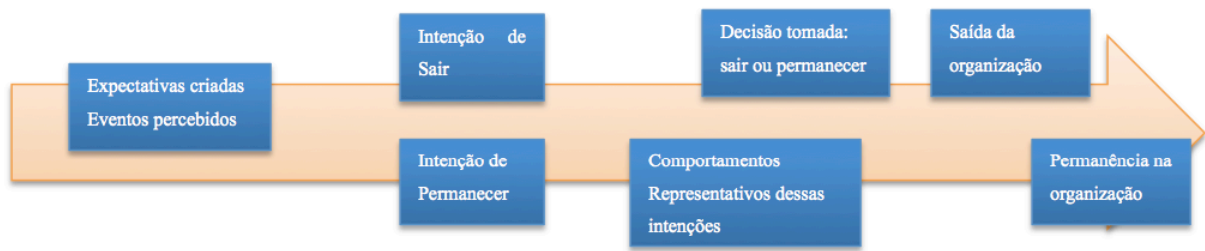


Figura 2.8 – Processo Cognitivo de Intenções e Ações da Rotatividade.

No tocante às relações temporais indicadas na Figura 2.8 faz-se necessário tecer algumas considerações:

- O lapso temporal entre as intenções e a saída efetiva da organização pode variar desde uma tendência a zero a uma tendência ao infinito;
- Em algum momento desse processo, há uma transposição daquilo que é somente cognitivo para o campo da ação, seja com comportamentos representativos ou com a efetiva saída. Essa transposição (exteriorização) não elimina necessariamente os aspectos cognitivos. Contudo, essa transposição ainda não é explorada na literatura;
- A tomada de decisão ocorre após o início da intenção do indivíduo em sair, mas pode permanecer concomitante com esta até que o indivíduo, efetivamente, deixe a organização;
- Conforme o trabalhador avança no tempo, reduz o grau de expectativas criadas vis-à-vis os eventos percebidos. Antes de entrar na organização esse binômio é formado somente pelas expectativas. Conforme o tempo passa e os eventos vão ocorrendo, a percepção destes começam a influenciar mais nas intenções do indivíduo;
- Antes de efetivamente deixar a organização (ou mesmo que nunca venha a deixá-la), o indivíduo pode começar a desenvolver comportamentos que representem a sua intenção de sair. Embora pouco explorado na literatura no contexto do fenômeno da rotatividade, alguns mais comuns são o absenteísmo, alternativas de fuga ao trabalho e conflitos, dentre outros.

Esse processo foi aqui descrito de forma bastante simplificada, mas suficiente para tecer algumas considerações pertinentes à literatura nessa área e para atender aos objetivos propostos neste trabalho.

A ausência da indicação de relações entre os diversos fatores foi proposital. Ainda não há clareza na literatura dessas relações e o objetivo aqui foi apenas mencioná-las em sua coexistência temporal. Os próximos Capítulos terão como objetivo estudar empiricamente modelos hipotéticos de algumas dessas relações, especialmente se a intenção de sair e intenção de permanecer são comportamentos complementares.

Essa breve proposição do processo do indivíduo deixar ou não a organização serve para incluir aspectos que são comumente desprezados nos estudos sobre rotatividade. O avanço no campo desse fenômeno se deveu, exclusivamente, à proposição e testes empíricos de relações entre o fenômeno da rotatividade e outros comportamentos organizacionais, sejam antecedentes ou consequentes – embora a primeira formulação envolva a ampla maioria dos casos. Esse avanço, com foco na abrangência em detrimento da profundidade, trouxe contribuições relevantes nas primeiras décadas, mas começa a encontrar algum esgotamento nos últimos anos. A questão que deve estar sendo levantada agora é: “então por quê a proposta deste estudo é seguir esses modelos clássicos de estudo da rotatividade?” Algumas justificativas podem ser apresentadas: (i) o volume de estudos sobre rotatividade na realidade brasileira é significativamente menor que no exterior, ou seja, estamos adentrando em compreender um campo com o atraso de, pelo menos, duas décadas; (ii) no setor público esse número é ainda mais reduzido, sendo que o Governo Federal, por exemplo, sequer divulga números sobre a rotatividade de seu quadro de funcionários; (iii) as intenções de sair e permanecer são comportamentos mais complexos e de maior dificuldade de mensuração do que ações externas como a rotatividade efetiva e a mobilidade; e (iv) a intenção de permanecer é uma variável desprezada nos estudos de rotatividade.

Portanto, um estudo ainda que com uma abordagem conteudista sobre o fenômeno da rotatividade, no Brasil e especialmente no setor público brasileiro, oferece muitas contribuições sobre aquilo que é composto o fenômeno. Porém, em verdade, ainda deixa incompleta a parte de como se comporta o fenômeno.

Na próxima Subseção será explorado o lado direito da Equação 2.4, a partir da inclusão de algumas variáveis preditoras ao modelo que formem, tanto o resultado líquido dos benefícios e contribuições percebidos, quanto a aversão ao risco do indivíduo. Será discutida também, como a relevância da contribuição dessas variáveis dependentes auxiliam a explicar a Intenção de Sair e a Intenção de Permanecer.

2.5.2 Antecedentes da Intenção de Sair e da Intenção de Permanecer.

Uma das grandes dificuldades empíricas do estudo do fenômeno da rotatividade é identificar seus antecedentes. Devido à multicausalidade, surgiram diversos estudos que estabeleceram relações empíricas entre as variáveis da rotatividade e diversas outras variáveis do comportamento organizacional. Decorrente da atribuição à intenção de sair uma boa aproximação para a rotatividade efetiva e da dificuldade em relacionar esta última aos antecedentes de comportamento organizacional, são diversos os estudos empíricos que buscam investigar as principais preditoras da intenção de sair.

Com as críticas à Administração Científica, que compreendia o homem na organização como um instrumento ou recurso que podia ser moldado às preferências organizacionais, surgiu uma visão mais voltada a aspectos internos ao indivíduo (percepções, sentimentos, emoções, afetos). Para o presente estudo, foram escolhidos dois constructos que representam essa visão: Justiça Organizacional e Conflito Trabalho-Família.

Uma das questões mais complexas de se responder no campo acadêmico é: o que é justiça? Também é difícil definir quando foram estabelecidas as primeiras ideias sobre um conceito de justiça; possivelmente com as primeiras formações filosóficas. Kelsen (2001) descreve as principais teorias de justiça ao longo do tempo, iniciando desde as ideias de Platão e Aristóteles, passando pelas escrituras sagradas, pelos postulados de Santo Agostinho e, mais recentemente, pelas teorias de Kant e Rawls.

Mas antes de passar ao detalhamento de alguns aspectos dessas teorias que são relevantes para o presente estudo, é importante destacar que, por serem de cunho predominantemente filosófico e sociológico, tais teorias buscam discutir a justiça para a sociedade, não para o indivíduo. Essa abordagem implicará na assumpção de premissas para transpô-la ao nível do indivíduo, o que, conseqüentemente, trará limitações ao modelo.

Há um predomínio mais recente de teorias de justiça relativas em contraponto à justiça absoluta. Naturalmente, não é objetivo deste trabalho discutir essa questão, mas sim identificar como a escala a ser usada consegue captar a percepção de justiça. Em primeiro lugar, por ser uma escala de justiça, permite a absorção de diferentes noções de justiça. Assim, não precisa haver uma justiça absoluta, que é praticamente inviável (Kelsen, 2001), mas sim um conjunto de justiças relativas. Em segundo lugar, essa justiça relativa não está relacionada a uma relatividade coletiva, mas sim individual. Portanto, mesmo que determinado fato (ou prática) seja justo para um grupo, ele pode não o ser para um indivíduo

em particular. Embora não se trate aqui da justiça absoluta, ela é um ponto de partida para a justiça relativa, que levará à percepção de justiça.

A justiça, ou sua ausência (acarretando na injustiça) possui dois polos, um do que é beneficiado e outro que é prejudicado. Em um fato injusto, no mundo real, uma pessoa recebe¹⁰ mais que a outra. Desse modo, cria-se uma desigualdade, que dependendo da teoria que se analisa, pode caracterizar uma injustiça¹¹. Essa justiça real pode ser percebida de diferentes formas pelo indivíduo, promovendo uma diferença entre a percepção deste e sua realidade. A diferença pode ser (i) negativa – o indivíduo *A* percebe uma injustiça a si, como no polo negativo, mas na verdade ele está no polo positivo; (ii) positiva e igual a 1 – quando o indivíduo percebe uma injustiça mas não existe qualquer fato com essa característica e (iii) infinitesimal – quando o indivíduo percebe uma injustiça que é muito próxima da realidade.

Assim, a percepção de justiça é diferente de justiça. A justiça (ou a injustiça) pode existir e não ser percebida pelo indivíduo, mesmo quando afeta-o. Embora possa parecer óbvia essa afirmação é necessário esclarecê-la e identificar como isso pode afetar sua mensuração. A Figura 2.9 demonstra que qualquer ocorrência, para ser considerada injusta, deve passar pela interpretação que o indivíduo faz desse fato e como ele o valora. Eventualmente, isso pode ocasionar determinadas reações que serão discutidas adiante.

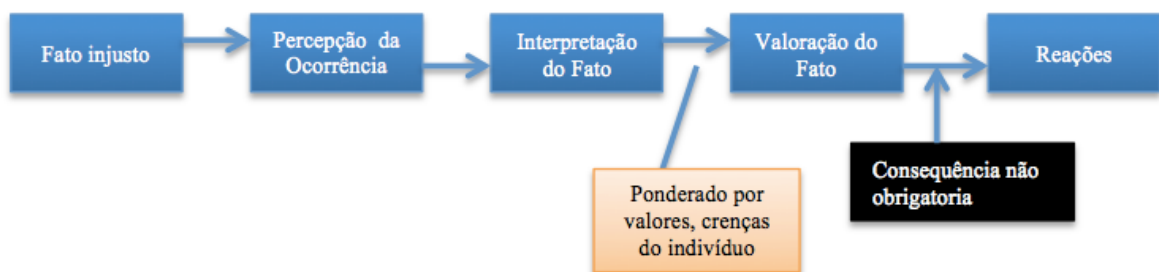


Figura 2.9 – Processo de Percepção de Justiça pelo Indivíduo.

Assim, o fato injusto não deve apenas existir, mas deve (i) ser percebido pelo indivíduo e (ii) o indivíduo deve considerá-lo como injusto, ou não aceitável.

Diversas reações poderiam ser evocadas para a percepção, pelo indivíduo, de um fato injusto. Rawls (2002), por exemplo, discute os conceitos de objeção de consciência e

¹⁰ Aqui o termo “receber” refere-se a qualquer tipo de bem desejável por uma sociedade (recursos, oportunidades, habilidades, conhecimento, direitos, liberdades).

¹¹ Algumas teorias aceitam um certo nível de desigualdade, defendendo que a sociedade é justa nesse nível. Alguns exemplos são o Utilitarismo e a Teoria da Justiça de Rawls. Assim, a desigualdade é condição necessária para a injustiça, mas não suficiente.

desobediência civil. Ambas são reações a fatos injustos, diferenciando-se por sua gradação na reação. A objeção de consciência é a discordância de um fato ou regra injusta, enquanto a desobediência civil é uma oposição pública a essa injustiça. Embora o sistema de Rawls seja mais amplo que o aqui estudado (Estado por ele, a organização aqui), guardada as adaptações e particularidades que serão aqui discutidas, a ideia é basicamente a mesma. O indivíduo diante de injustiças pode ter reações internas (insatisfação, desmotivação, estresse) e/ou reações externas (ausências no trabalho, discussões, rotatividade). É relevante destacar também que o sistema hipoteticamente estabelecido por Rawls (2003) é um sistema quase-justo, onde impera uma amplitude de regras justas, mas existe espaço para injustiças. Esse espaço para injustiça se apresenta, nas organizações, de duas formas: (i) a injustiça é real, mas não é percebida pelo indivíduo como tal, e (ii) o indivíduo não considera a injustiça percebida como suficiente para gerar uma reação contrária. Esses dois fatores contribuem para que a percepção de um evento injusto seja diferente para cada indivíduo e que não resulte, por exemplo, obrigatoriamente em um desejo de retirada.

Diante disso, há que tecer uma diferença entre a percepção de justiça no campo do Comportamento Organizacional e no campo sociológico-filosófico. No Comportamento Organizacional trata-se equidade como conceito semelhante à proporcionalidade (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Essa é claramente uma abordagem focada apenas na recompensa ligada a esforços – visão utilitarista. Mas ela não é compartilhada pela teoria de Rawls. O autor é mais abrangente, pois envolve também uma posição de igualdade original e a distribuição de bens primários a todos os indivíduos. Assim, independentemente do esforço as pessoas teriam direito a uma cesta mínima de bens.

Essa visão utilitarista ainda está representada nas escalas de percepção de justiça organizacional. Não obstante os estudos organizacionais defenderem a influência da Teoria da Justiça de Rawls (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004; CHOI, 2011; BROWN; BEMMELS; BARCLAY, 2010), tal teoria ainda não foi adequadamente absorvida.

Passando ao desenvolvimento da justiça na organização, da teoria de Simon-March é possível perceber um dos primeiros tipos de concepção de justiça social (ou organizacional, haja vista esta ser reconhecida como um sistema social). Neste modelo, a troca entre indivíduo e organização é percebida como justa quando o montante de contribuições percebidas por ele é igual ou inferior ao montante de incentivos fornecidos pela organização que também são percebidos por ele (Equação 2.2). Há algumas limitações no tocante a essa visão, dentre as quais, destacam-se: (i) o foco da justiça é individual, não-comparativa; (ii) a percepção de justiça na relação é enviesada favoravelmente ao trabalhador; (iii) também é

desprezado o componente de justiça entre indivíduos, restando apenas a relação justa entre trabalhador e organização.

O foco individual adotado por March-Simon descarta qualquer comparação da relação entre o trabalhador que percebe a justiça e a relação dos demais trabalhadores com a organização. Dessa forma, não interessa se ele possui com a organização uma relação mais justa que as relações dos demais trabalhadores com essa mesma organização, mas sim se o seu saldo de incentivos e contribuições é positivo, perante um resultado idealizado. Essa proposição permite concluir que o indivíduo considerará sua relação com a organização justa quando seu saldo é positivo, mesmo que esteja em situação pior que os demais trabalhadores (Quadrante 3 da Figura 2.10) e que esse mesmo indivíduo considerará sua relação com a organização injusta quando, mesmo diante de uma posição melhor que os demais trabalhadores seu saldo seja negativo (Quadrante 2 da Figura 2.10). Não há necessidade de descrever os Quadrantes 1 e 4, pois contêm, respectivamente, o melhor e o pior resultados para cada uma das decisões existentes. Percebe-se, também, que o saldo positivo é uma alternativa dominante perante qualquer outra alternativa em ambas decisões. Isso corrobora a desconsideração da posição comparativa entre a percepção de justiça do indivíduo em sua relação com a organização e a percepção de justiça desse indivíduo nas relações entre os demais trabalhadores e a organização.

Situação do Indivíduo	Saldo Positivo (ou nulo)	Saldo Negativo
Melhor Situação	Relação Justa	Relação Injusta
Pior Situação	Relação Justa	Relação Injusta

Figura 2.10 – Resultados da Percepção de Justiça do Indivíduo Adaptado a partir do Modelo de March-Simon.

Assim, neste tocante, a teoria de March-Simon apresenta três limitações: (i) ausência de uma análise comparativa; (ii) desigualdade a favor do indivíduo que percebe o fato justo; (iii) falta de uma divisão da concepção de justiça organizacional.

Uma das premissas principais das teorias da justiça organizacionais é que a percepção de justiça é mais adequada a ser uma avaliação subjetiva de resultados do que um status

objetivo porque indivíduos tendem a perceber justiça comparando seus resultados com os de outros indivíduos (GREENBERG, 1987).

Desse modo, no campo do Comportamento Organizacional, Adams (1963) foi o precursor em incluir uma análise comparativa. Além de adotar retornos superiores aos investimentos (ou incentivos e contribuições, nos termos de March e Simon), considerando a inserção do indivíduo em uma relação social, propôs que este somente permaneceria nessa relação se percebesse que seus investimentos são proporcionais aos investimentos dos demais indivíduos presentes nessa relação.

A segunda limitação está embasada novamente nessa percepção comparativa das justças entre a relação do indivíduo e a organização e a relação entre os demais trabalhadores e a organização. Nesse aspecto, o indivíduo tende a perceber uma relação justa quando todos os trabalhadores possuem a mesma cesta de bens (ou direitos) e quando sua cesta é melhor que as dos demais; a relação é percebida injusta somente quando sua cesta de bens considerada como pior do que a dos demais. Ou seja, essa percepção de justiça do indivíduo tende a ser desigual a seu favor. Nos anos 70 houve um desenvolvimento significativo nessa questão. Estudos apontaram evidências de que os indivíduos consideram como justa uma distribuição proporcional ao seu esforço quando seu saldo de contribuições e incentivos é positivo e uma distribuição igualitária quando esse mesmo saldo é negativo (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). É de se destacar que a limitação dessa desigualdade não foi superada, mas somente reconhecida em estudos empíricos.

Por fim, a terceira limitação somente ganhou espaço nos estudos dessa área com a teoria proposta por Rawls¹². Para esse autor existem dois tipos de justiça, a procedimental e a procedimental pura. Nessa teoria, Rawls não somente define como parte da justiça a distribuição de bens (que para ele não segue um procedimento igual, mas sim equânime), mas também os procedimentos necessários a essa distribuição de bens.

¹² Segundo o próprio autor, sua Teoria de Justiça não é uma teoria filosófica – não pretende explicar o que é justo, o bem ou o mal –, tampouco prática – não procura explicar o comportamento real dos indivíduos –, mas sim uma teoria idealizada – procura definir qual seria a distribuição de bens ideal em um sistema onde os participantes fossem racionais e que compartilhassem uma posição inicial –, seguindo dois princípios de justiça: (i) toda pessoa deve ter iguais direitos à mais extensiva liberdade básica compatível com a liberdade para os outros; (ii) as desigualdades devem ser arrançadas de forma que gerem maiores benefícios para os membros menos favorecidos.

A transposição dessa teoria para os estudos organizacionais (Figura 2.11), reconheceu a existência de três dimensões de justiça: (i) procedimental; (ii) interacional; e (iii) distributiva.¹³

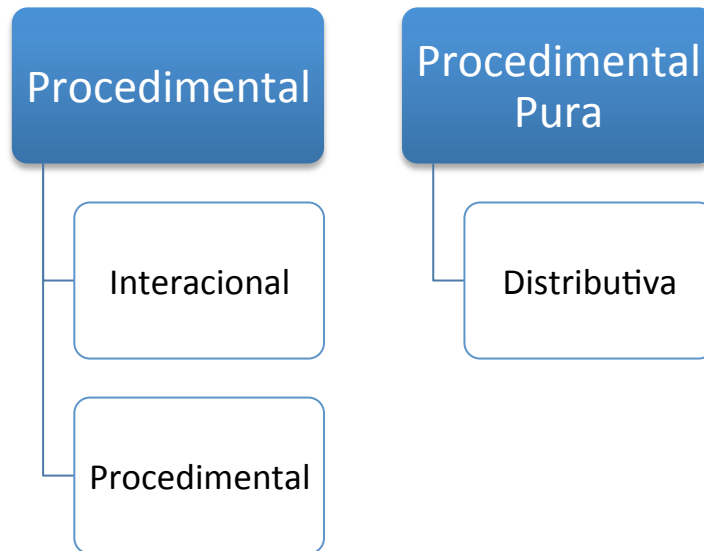


Figura 2.11 – Transposição das Dimensões da Justiça de Rawls para a Justiça Organizacional.

Assim, Justiça Organizacional pode ser definida como a percepção de grupo e do indivíduo do quão justo é o tratamento recebido da organização e seu comportamento reativo a essas percepções (ARYEE; BUDHWAR; CHEN, 2002).

Cohen-Charash e Spector (2001), em uma meta-análise, encontraram três dimensões de justiça – distributiva, procedimental e interacional – que não foram somente relatadas, mas percebidas em diferentes formas. Justiça distributiva é definida como o quanto resultados como pagamento, recompensas e promoção são justos (CHOI, 2011). A justiça procedimental se refere ao quanto procedimentos ou meios, pelos quais os resultados são alocados, são justos (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001). Justiça interacional, por sua vez, foca na qualidade do tratamento interpessoal na organização (CHOI, 2011).

Em termos empíricos, a literatura tem apontado para uma relação negativa entre a percepção de justiça e a intenção de sair, seja com 2 dimensões (BARAK et al, 2006), 3

¹³ Esse reconhecimento não é pacífico, alguns autores defendem que há somente dois tipos de justiça: procedimental e distributiva. Ainda existem estudos, em menor número, que acrescentam uma quarta dimensão: a informacional.

dimensões (CHOI, 2011; LOPES; MORETTI; ALEJANDRO, 2011), ou 4 dimensões (BROWN; BEMMELS; BARCLAY, 2010).

Posto isso, as dimensões da percepção de justiça (PJ) adentrariam no lado direito da Equação 2.4, como partes componentes do resultado líquido entre os benefícios e contribuições percebidas. Adicionalmente a ser uma variável de percepção, como é a proposta do modelo teórico adotado, essa variável preditora também atende outras duas limitações corrigidas no modelo: (i) a inclusão de um cálculo comparativo, pois a justiça relativa permite a comparação entre a percepção de justiça onde o indivíduo se encontra e uma estimativa de justiça em uma organização futura; e (ii) vários aspectos na contribuição que o indivíduo faz e benefícios que recebe na relação com a organização, pois a percepção de justiça inclui aspectos remuneratórios e benefícios trabalhistas (distributiva), oportunidades e regras de promoção (procedimental) e relações com outros atores da organização, em especial a chefia imediata (interacional). Assim, a formulação fica:

$$D_k = \sum_{pj=1}^3 (Br_{pj} - Cr_{pj}) + \sum_{i=1}^{(n-3)} Br_i - \sum_{j=1}^{(m-3)} Cr_j + AR_k \quad (\text{Equação 2.5. a})$$

ou,

$$D_k = PJD + PJI + PJP + \sum_{i=1}^{(n-3)} Br_i - \sum_{j=1}^{(m-3)} Cr_j + AR_k \quad (\text{Equação 2.5. b})$$

Ou seja, as variáveis das três dimensões de percepção de justiça seriam incluídas na formulação proposta como parte do resultado líquido entre benefícios e contribuições percebidas.

Embora seja possível estimar que há uma contribuição da percepção de justiça na inclusão do ambiente externo no modelo – pela comparação que o indivíduo faz entre a organização atual e uma futura –, a próxima variável a ser incluída, Conflito Trabalho-Família, realiza essa função com mais propriedade.

A literatura científica apresenta duas dimensões principais do constructo Conflito Trabalho-Família. Uma primeira dimensão é com relação ao próprio fluxo de eventos. Dessa forma, considerar-se-á fluxo de Trabalho-Família ou Família-Trabalho conforme as

exigências das atividades de um domínio interferem nas responsabilidades do outro domínio. Nos termos de Netemeyer, Boles e McMurrian (1996) o conflito trabalho-família (família-trabalho) se refere a uma “forma de conflito entre papéis nos quais as demandas gerais (o tempo dedicado) e a tensão criada pelo trabalho (pela família) interferem com a realização das responsabilidades relacionadas à família (ao trabalho)”.

Com a crescente preocupação da integração entre esses papéis por parte das empresas, e o conseqüente surgimento de práticas de recursos humanos nesse sentido, o foco do conflito passou a transitar também para a facilitação da integração entre trabalho e família. E a segunda dimensão do constructo surge exatamente para questionar a perspectiva negativa da relação trabalho-família (KARATEPE; MAGAJI, 2008).

Assim, o constructo bidimensional Trabalho-Família pode ser composto por 4 variáveis (Figura 2.12): Conflito Trabalho-Família, Conflito Família-Trabalho, Facilitação Trabalho-Família e Facilitação Família-Trabalho.

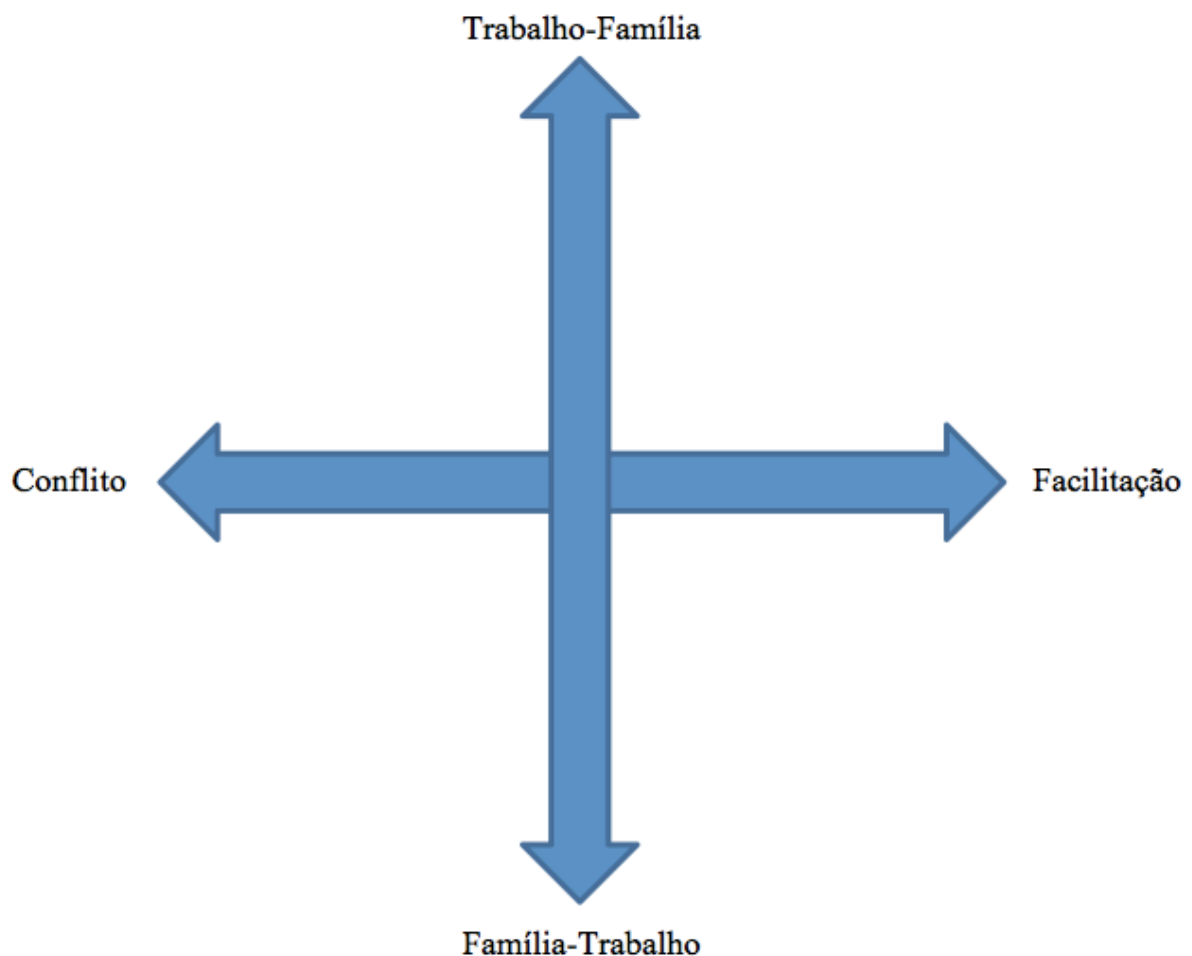


Figura 2.12 – Dimensões do Constructo Conflito Trabalho-Família.

As percepções de conflito decorrentes da relação entre família e trabalho, tal como as percepções de justiça, entram no lado direito da Equação 2.4. Até o presente momento não foi necessário estabelecer uma diferença de como se comportariam a Intenção de Sair e a Intenção de Permanecer na equação. Com a proposta de incluir uma visão bidimensional (quatro fatores) para o Conflito Trabalho-Família, é necessário analisar como esse constructo se relaciona com essas intenções. Seguindo a visão mais explorada na literatura, não seria necessário fazer essa separação, pois considera-se que a Intenção de Permanecer é complementar à Intenção de Sair. Também, devido à complementaridade, as variáveis preditoras de cada intenção seriam as mesmas, somente com sinais invertidos. Porém, como um dos objetivos desse trabalho é testar essa complementaridade, é mais adequado propor equações diferentes para cada uma das intenções. Dessa forma, o conflito estaria conectado a um sentimento oriundo de um valor negativo do resultado líquido entre benefícios e contribuições percebidos. Em raciocínio semelhante, a facilitação estaria mais associada a um sentimento oriundo de um valor positivo do resultado líquido entre benefícios e contribuições percebidos. Ou seja:

$$FTF = \sum_{i=1}^k Br_i - \sum_{j=1}^l Cr_j \quad (\text{Equação 2.6})$$

e

$$CTF = \sum_{i=1}^k Br_i - \sum_{j=1}^l Cr_j \quad (\text{Equação 2.7})$$

onde,

FTF – Facilitação Trabalho-Família

CTF – Conflito Trabalho-Família

Porém, um não é o oposto do outro, haja vista, caso assim fosse considerado não seria necessário construir uma escala com 4 fatores, pois os fatores de facilitação teriam as observações exatamente opostas aos fatores de conflito. Adicionando as variáveis de FTF e CTF na Equação 2.5.b, tem-se:

$$IS_k = PJD + PJI + PJP + CTF + CFT + \sum_{i=1}^{(n-5)} Br_i - \sum_{j=1}^{(m-5)} Cr_j + AR_k \quad (\text{Equação 2.8})$$

e

$$IP_k = PJD + PJI + PJP + FTF + FFT + \sum_{i=1}^{(n-5)} Br_i - \sum_{j=1}^{(m-5)} Cr_j + AR_k \quad (\text{Equação 2.9})$$

É possível imaginar que alguns aspectos inerentes às variáveis de percepção incluídas no modelo contribuem para que o indivíduo crie uma aversão ou propensão ao risco, mas isso é melhor captado por outras variáveis relacionadas às características do indivíduo ou da sua relação de trabalho, como as que serão discutidas a seguir.

Para Becker (1962), tanto organizações, quanto indivíduos realizam investimentos na relação entre eles. Quanto mais se passa o tempo nessa relação, maiores os investimentos efetuados, bem como maiores os custos para quebrar essa relação. O fortalecimento dessa relação atende a ambas parcelas da aversão ao risco consideradas anteriormente: (i) o custo de transação – pela perda dos benefícios conquistados da relação; e (ii) o custo de retirar da inércia – a comodidade de permanecer na relação e não perder investimentos realizados (custos afundados).

Muitas características poderiam ter sido escolhidas para essa representação, mas com o baixo desenvolvimento de estudos no Brasil, optou-se por usar as variáveis mais comuns em estudos internacionais, quais sejam: idade, tempo no sistema (aqui separada em tempo no serviço público e tempo no cargo em comissão) e escolaridade.

Dessa forma, as funções das intenções de sair e de permanecer ficam:

$$IS_k = PJD + PJI + PJP + CTF + CFT + \sum_{i=1}^{(n-5)} Br_i - \sum_{j=1}^{(m-5)} Cr_j + \\ + Idade + T + TSP + Escol \quad (\text{Equação 2.10})$$

e

$$IP_k = PJD + PJI + PJP + FTF + FFT + \sum_{i=1}^{(n-5)} Br_i - \sum_{j=1}^{(m-5)} Cr_j + \\ + Idade + TC + TSP + Escol \quad (\text{Equação 2.11})$$

Como todo modelo empírico busca ser parcimonioso, e por questões práticas (dificuldade de aplicar um questionário com n variáveis), pode-se desprezar a parcela do resultado líquido dos benefícios e contribuições percebidos decorrentes de outros aspectos do comportamento organizacional. Assim, as equações finais propostas neste estudo, e que serão objeto de testes empíricos, restaram:

$$IS = PJD + PJI + PJP + CTF + CFT + Idade + TC + TSP + Escol \quad (\text{Equação 2.12})$$

e

$$IP = PJD + PJI + PJP + FTF + FFT + Idade + TC + TSP + Escol \quad (\text{Equação 2.13})$$

A Subseção seguinte deste Capítulo cuidará de descrever as variáveis de controle usadas neste estudo. O objetivo do uso dessas variáveis é compreender a influência que algumas características têm sobre outros aspectos (aqui representados pelas variáveis preditoras). Essas variáveis não teriam, por si, força para influenciar o comportamento estudado na variável dependente. Por exemplo, estima-se que as minorias raciais percebam uma injustiça maior que afetem seu comportamento de deixar a organização – a declaração do indivíduo em ser de uma determinada raça não seria, por si, significativo para ele querer deixar a organização. É recomendável que as variáveis de controle possuam maior estabilidade temporal. Não precisam ser necessariamente constantes no tempo, mas devem ser pouco influenciadas por eventos momentâneos e sua mudança, mais difícil.

2.5.3 Variáveis de Controle.

Muitas variáveis poderiam ser incluídas e testadas como influencia no modelo hipotético, contudo, aqui optou-se por aquelas que atendiam um conjunto de três aspectos: (i) relevância na literatura, teórica e empírica; (ii) relevância para o contexto do setor público

brasileiro; e (iii) possibilidade de coletar seus dados. Os parágrafos a seguir fazem uma breve descrição das variáveis escolhidas e como estão estimadas suas influências.

A relação da intenção de sair com o gênero é dúbia na literatura acadêmica. Muitos estudos apontam para a ausência de uma relação estatisticamente significativa. Outros indicam que a relação é positiva no tocante às mulheres, pois estas preferem se dedicar mais à família. Há, também, estudos que indicam que ela pode ser negativa, especialmente no setor público, pois neste setor há vantagens que não existem em outro setor (MOYNIHAN; LANDUYT, 2008; LLORENS; STAZYK, 2011).

Embora tenham apontado uma relação negativa entre gênero e intenção de sair, Moynihan e Landuyt (2008), ao contrário, apresentaram evidências de uma relação positiva entre trabalhadores negros/pardos e a intenção de sair (0,182, $p < 0,01$ /0,269, $p < 0,05$). Isso contraria a premissa anterior de que o serviço público oferece oportunidades equânimes aos trabalhadores, reduzindo a intenção deles de sair.

No tocante à idade, a literatura tem se dividido no comportamento relativo à rotatividade efetiva¹⁴. Alguns estudos apontam para uma relação negativa (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010), outros apontam para uma relação em J invertido (WALSH; BARTIKOWSKI, 2013). Ou seja, ambos concordam que a rotatividade efetiva é alta entre os jovens (20-35), reduzindo à medida que o indivíduo envelhece. Contudo, discordam na rotatividade entre os profissionais da meia idade (50-65); alguns acreditam que continua caindo, outros que há um pequeno acréscimo com relação à idade mais ativa (35-50).

Já com relação à escolaridade, existem autores que defendem que a rotatividade efetiva (voluntária e involuntária) possui um comportamento em “U”, sendo decrescente para a parte involuntária e crescente para a parte voluntária (Figura 2.13). Quanto menor a escolaridade do profissional, é mais fácil encontrar outro profissional com a mesma qualificação, conseqüentemente, mais fácil substituí-lo. Os profissionais menos qualificados também, usualmente, exercem atividade de menor complexidade, sendo mais fácil (e menos custoso) treinar outros trabalhadores para a mesma função. Por outro lado, embora os profissionais mais qualificados sejam mais difíceis de serem substituídos, são mais requisitados no mercado de trabalho, ou seja, recebem mais ofertas de emprego. Essa facilidade de recolocação oferece uma “pressão” adicional para que ele deixe o emprego.

¹⁴ Embora as variáveis de estudo sejam intenção de sair e intenção de permanecer, no tocante às relações com variáveis demográficas os resultados são semelhantes à da rotatividade efetiva, permitindo uma comparação entre eles.

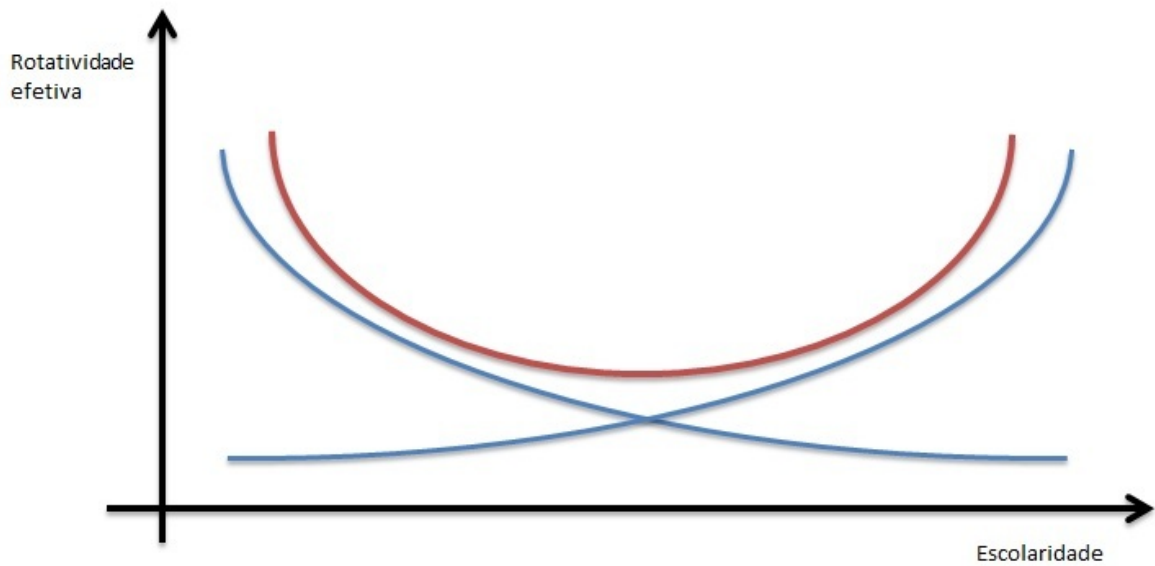


Figura 2.13 – Comportamentos da Rotatividade Efetiva Voluntária, Involuntária e Total com Relação à Escolaridade.

Por outro lado, há pesquisadores que defendem que a escolaridade possui um comportamento crescente com relação à intenção de sair. Quanto mais alto o grau de escolaridade espera-se que os trabalhadores tenham maior intenção de sair, seja pela maior quantidade de oportunidades que aparecem, seja pela menor influência que a perda da renda traz ao indivíduo (menos avesso ao risco). Moynihan e Landuyt (2008), por exemplo, apresentaram evidências de uma relação positiva entre escolaridade e intenção de sair (0,484; $p < 0,001$).

Para a relação entre a rotatividade e a escolaridade mínima para o cargo (ou emprego) não foram encontrados pesquisas que a estudassem. Contudo, e especialmente no Brasil, a diferença entre remunerações, no tocante à escolaridade do trabalhador, é maior no setor privado do que no setor público. Conforme se observa na Figura 2.14, para níveis mais baixos de escolaridade, o setor público fornece uma remuneração maior, enquanto que para níveis mais altos, o setor privado é responsável por essa remuneração mais elevada. Desse modo, a curva da relação remuneração x escolaridade é mais “achatada” no setor público do que no setor privado, gerando uma maior equidade remuneratória naquele setor em relação a este.

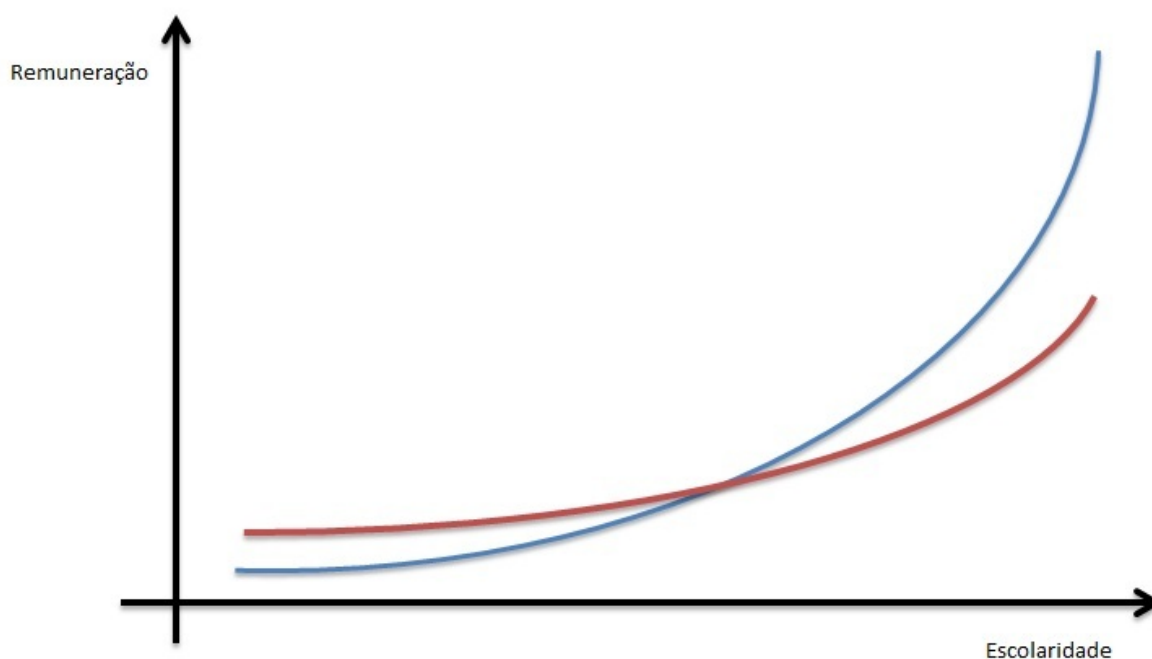


Figura 2.14 – Rotatividade para os Setores Público e Privado com Relação à Escolaridade Mínima do Cargo.

Por fim, são diversos os estudos que incluem em seus modelos hipotéticos o tempo do indivíduo na organização (*tenure*) como variável de controle. Alguns autores apresentaram evidências da existência de uma relação entre as variáveis, seja positiva (LAPOINTE; VANDENBERGHE; PANACCIO, 2011; LUO; LIN; CASTLE, 2013; CHOI, 2011), seja negativa (MOYNIHAN; LANDUYT, 2008; ORELLANO; MATTOS; PAZELLO, 2009).

Por outro lado, alguns autores declaram não ter encontrado evidências de uma relação significativa entre tempo de organização e intenção de sair. Khanin, Turel e Mahto (2012) usam o tempo na organização como variável de controle entre satisfação no trabalho e intenção de sair. Contudo, não encontraram influência significativa nas variáveis latentes endógenas estudadas. Da mesma forma, Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) não encontraram relação estatisticamente significativa entre o tempo de organização e a intenção de deixar a empresa. Cabe destacar que, neste último caso, não foram apresentadas a média do tempo na organização das entrevistadas e nem o setor em que as entrevistadas trabalhavam ou, ainda, informações que pudessem fornecer evidências dessa ausência de relação significativa. Dessa forma, e alinhado com que defendem alguns autores, o comportamento de rotatividade efetiva do indivíduo com relação ao tempo em que ele está na organização tende a ter formato de “U” (semelhante à Figura 2.13 anterior).

Desse modo, e com base no referencial teórico aqui desenvolvido, o próximo Capítulo discutirá os aspectos pertinentes ao contexto estudado e apresentará as hipóteses a serem testadas na presente pesquisa, culminando no modelo teórico hipotetizado proposto.

3. MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

Neste Capítulo, serão apresentados os modelos teóricos hipotetizados para as duas variáveis do constructo da rotatividade que serão estudadas: Intenção de Sair e Intenção de Permanecer. Também serão apresentadas premissas, se existentes, adotadas quando a literatura acadêmica não atende plenamente o problema a ser analisado diante do contexto da presente pesquisa.

3.1 Intenção de Sair.

3.1.1 Delimitação do Fluxo e Definição Operacional.

O primeiro aspecto relevante é delimitar o fluxo de intenção de sair generalizado, apresentado na Seção 2.4, para os limites deste estudo. Desse modo, serão considerados como intenção de sair os seguintes fluxos (Figura 3.1): (i) Fluxo de Intenção de Sair do Cargo (FI1); (ii) Fluxo de Intenção de Sair do Órgão e do Cargo (FI2); (iii) Fluxo de Intenção de Sair do Poder Executivo Federal (FI3); (iv) Fluxo de Intenção de Sair do Serviço Público (FI4); e (v) Fluxo de Intenção de Sair do Mercado de Trabalho (FI5).

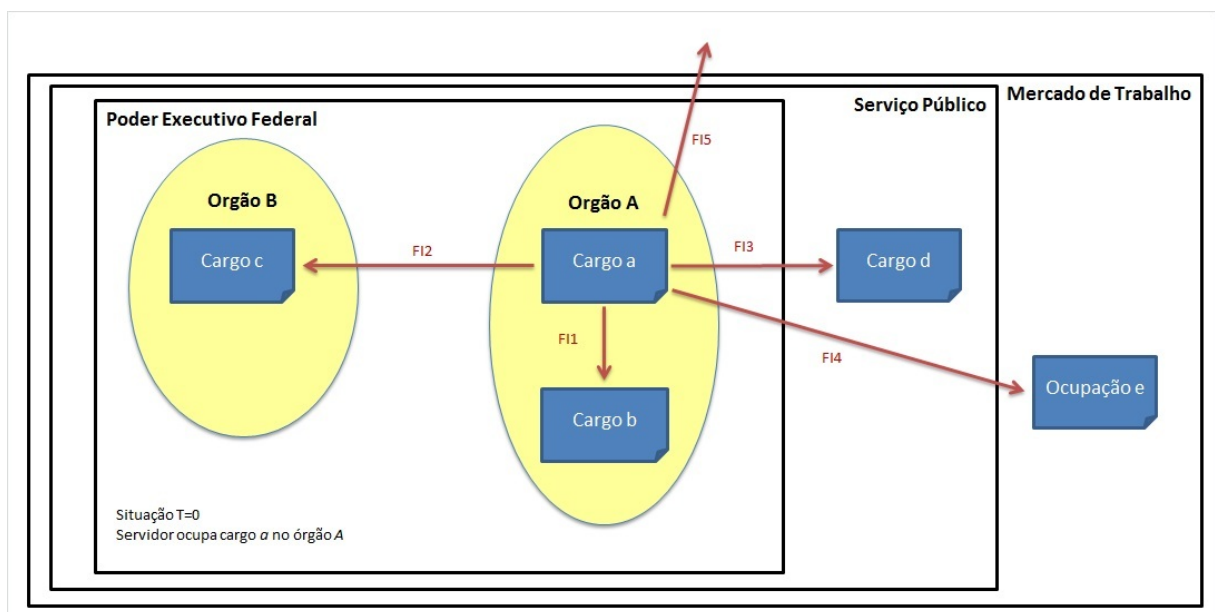


Figura 3.1 – Fluxos Componentes da Intenção de Sair Adaptados ao Contexto da Pesquisa.

Para todos os fluxos imagina-se a situação inicial onde o servidor encontra-se, no instante $T=0$, no órgão *A*, ocupando o cargo *a*. No FI1, o servidor tem a intenção de mudar de cargo (cargo *b*), mas não tem a intenção de sair do órgão em que se encontra. O FI2 representa a intenção do indivíduo em sair do órgão (para o órgão *B*) e, obviamente, do cargo (para o cargo *c*). Já no FI3, o servidor tem a intenção de ir para outro órgão fora do Poder Executivo Federal, mas ainda quer se manter no serviço público; obviamente, é obrigatória sua mudança de cargo (para cargo *c*). O FI4, por sua vez, demonstra que o servidor tem a intenção de sair do serviço público, mas ainda pretende continuar trabalhando (ocupação *e*). Por fim, o FI5, caracteriza que o servidor tem a intenção de sair do mercado de trabalho. É interessante observar que os diversos fluxos representam subconjuntos entre si. Portanto, FI1 é um subconjunto de F2, que é um subconjunto de FI3, e assim por diante.

Portanto, intenção de sair é o processo cognitivo que culmina na vontade do indivíduo, em um futuro breve, em realizar o movimento de deixar o cargo/órgão em que trabalha, com direção a outra organização. Para fins desse estudo, a intenção de sair será definida como: “a intenção declarada do servidor em querer sair do cargo em comissão que ocupa no Poder Executivo Federal”.

3.1.2 Hipóteses.

Decorrente da análise do referencial teórico apresentado acerca do conflito trabalho-família com a intenção de sair, pressupõe-se, neste estudo, que haja uma relação positiva entre a parte do conflito dos domínios trabalho e família, mas que não haja qualquer relação no tocante à facilitação. Portanto:

H1A: O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA ESTÁ POSITIVAMENTE RELACIONADO COM A INTENÇÃO DE SAIR DO CARGO EM COMISSÃO

H1B: O CONFLITO FAMÍLIA-TRABALHO ESTÁ POSITIVAMENTE RELACIONADO COM A INTENÇÃO DE SAIR DO CARGO EM COMISSÃO

No tocante à justiça organizacional, não se espera um comportamento diferente do prescrito na literatura. Portanto, as hipóteses propostas são:

HIC: A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA ESTÁ NEGATIVAMENTE RELACIONADA COM A INTENÇÃO DE SAIR DO CARGO

HID: A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA INTERACIONAL ESTÁ NEGATIVAMENTE RELACIONADA COM A INTENÇÃO DE SAIR DO CARGO

HIE: A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL ESTÁ NEGATIVAMENTE RELACIONADA COM A INTENÇÃO DE SAIR DO CARGO

Como observado na Seção 2.5.3, as evidências empíricas quanto à influência do tempo do indivíduo na organização não tem se apresentado de modo conclusivo. Porém, para o presente estudo espera-se que conforme o servidor esteja há mais tempo no cargo, menor seja sua intenção em deixá-lo. Adicionalmente, dado o servidor muitas vezes declarar a intenção de sair, como ir para outro órgão ainda no Poder Executivo Federal, espera-se a relação entre tempo no serviço público e a intenção de sair seja também negativa. Isso se deve à premissa assumida de que o enraizamento (*embeddedness*) é mais forte com relação ao setor público do que com relação ao setor privado.

HIF: O TEMPO DO SERVIDOR NO CARGO É NEGATIVAMENTE RELACIONADO À INTENÇÃO DE SAIR DESTA

HIG: O TEMPO DO SERVIDOR NO SETOR PÚBLICO É NEGATIVAMENTE RELACIONADO À INTENÇÃO DE SAIR DO CARGO

Espera-se, também, que a intenção de sair declarada seja menor entre os servidores de maior idade. A hipótese a ser testada será:

HIH: O AUMENTO DA IDADE DO SERVIDOR INVESTIGADO REDUZ SUA INTENÇÃO DE SAIR

Por fim, espera-se que os servidores estudados declarem uma maior intenção de sair, conforme maior for o seu grau de escolaridade. A hipótese a ser testada será:

H11: QUANTO MAIOR A ESCOLARIDADE, MAIOR A INTENÇÃO DO SERVIDOR EM SAIR

As hipóteses apresentadas culminam no modelo teórico hipotetizado para a variável dependente Intenção de Sair (Figura 3.2).

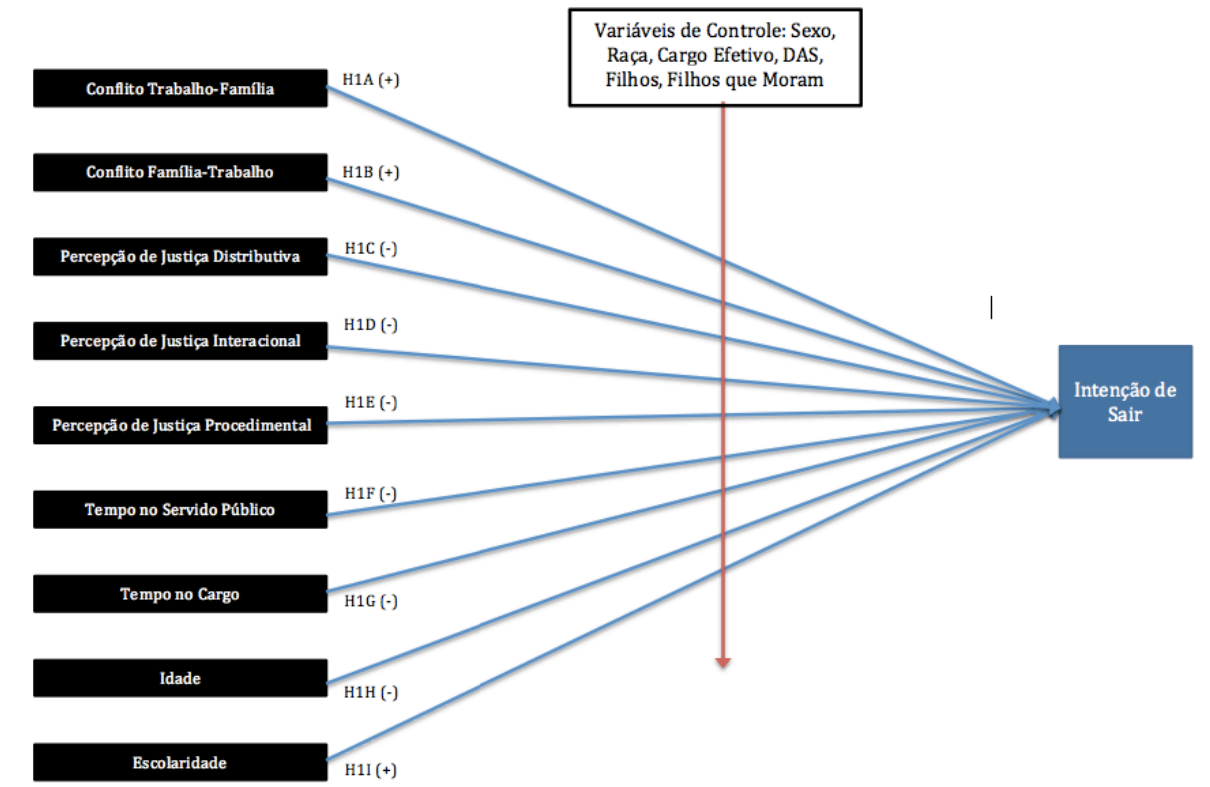


Figura 3.2 – Modelo Teórico Hipotetizado da Intenção de Sair.

3.2 Intenção de Permanecer.

3.2.1 Delimitação do Fluxo e Definição Operacional.

O fluxo da intenção de permanecer é caracterizado pela ausência de mudança. Assim, o trabalhador tem a intenção de ficar na organização em que se encontra. Tal como na intenção de sair, o fluxo é apenas cognitivo e não real; está na mente do indivíduo, mas ele não realiza o fluxo. Se o realizar estará mudando de variável. Na Figura 3.3 são apresentados os fluxos pertinentes à presente pesquisa, delimitando-o do conceito geral apresentado na Figura 2.5.

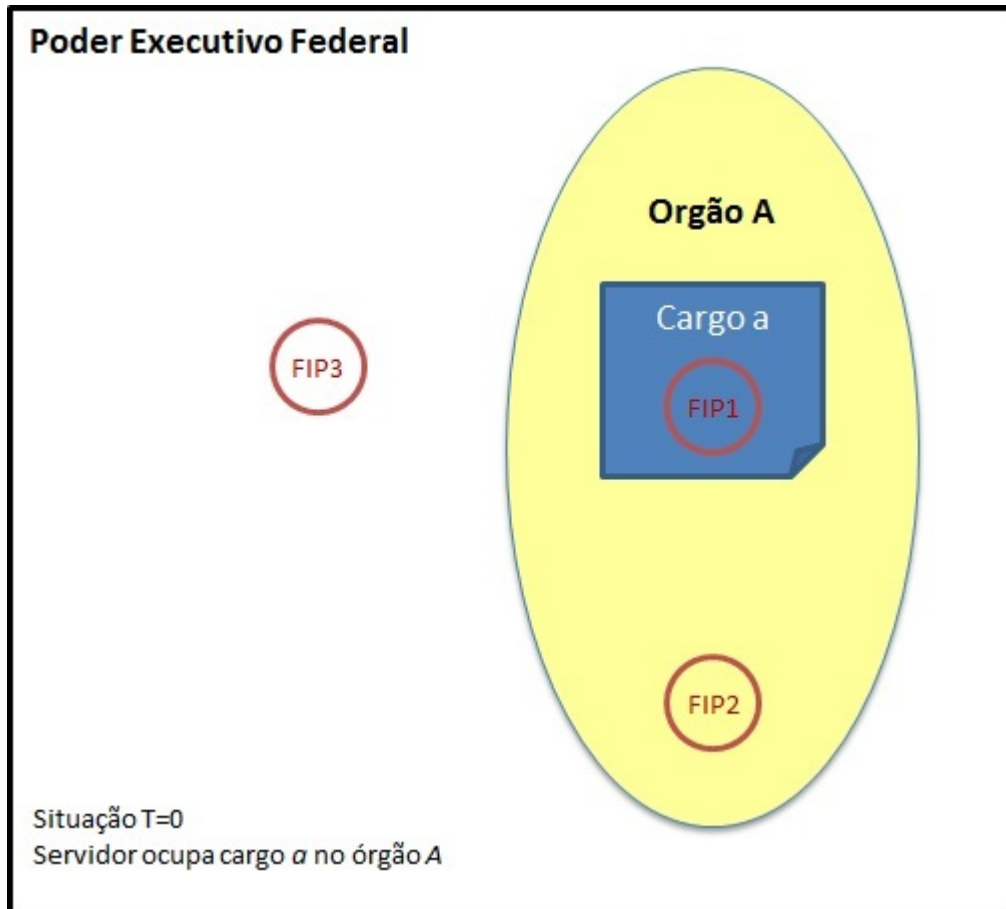


Figura 3.3 – Fluxos Componentes da Intenção de Permanecer Adaptados ao Contexto da Pesquisa.

Dessa forma, fazem parte do fluxo da intenção de permanecer, para efeitos desta pesquisa: (i) FIP1 – o fluxo da intenção do indivíduo em permanecer no cargo que ocupa. Como os fluxo FIP1 é um subconjunto do fluxo FIP2, que por sua vez é um subconjunto do fluxo FIP3, necessariamente, o indivíduo que realiza o fluxo FIP1, realiza dos demais fluxos: FIP2 – fluxo da intenção de permanecer no órgão e FIP3 – fluxo da intenção de permanecer no PEF.

Para fins da presente pesquisa, e adequada ao fluxo da intenção de permanecer delimitado anteriormente, a definição operacional dessa variável será: “A intenção declarada do indivíduo em permanecer no cargo em comissão que ocupa no Poder Executivo Federal”.

3.2.2 Hipóteses.

Não foram encontrados estudos que relacionassem as interfaces entre os domínios trabalho e família, seja no aspecto do conflito ou da facilitação, e a intenção do indivíduo em permanecer. Os estudos que existem nesse sentido são sempre voltados à análise da intenção de sair. Ao contrário da opção feita com relação à intenção de sair, aqui espera-se que o conflito não tenha relação com a intenção de permanecer, mas exista uma relação positiva entre a facilitação e a intenção de permanecer.

Essa hipótese parte da premissa que intenção de permanecer não é o complementar de intenção de sair. Assim, problemas pessoais (advindos do conflito entre trabalho e família) seriam suficientes para que o indivíduo pretendesse procurar outro local de trabalho, mas sua ausência não seria suficiente para que o indivíduo declarasse uma intenção de permanecer – na verdade, a ausência lhe seria indiferente. O mesmo vale para a facilitação entre trabalho e família. A existência dessa facilitação seria suficiente para que o indivíduo tenha a intenção de permanecer na organização, para continuar usufruindo dessas facilidades, mas a ausência da facilitação não é suficiente para levar o indivíduo a procurar outro emprego. Nesse sentido, as hipóteses formuladas são:

H2A: A FACILITAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA ESTÁ POSITIVAMENTE RELACIONADA COM A INTENÇÃO EM PERMANECER NO CARGO EM COMISSÃO

H2B: A FACILITAÇÃO FAMÍLIA-TRABALHO ESTÁ POSITIVAMENTE RELACIONADA COM A INTENÇÃO EM PERMANECER NO CARGO EM COMISSÃO

Como também não foram encontrados estudos empíricos que relacionassem a percepção de justiça com a intenção do trabalhador em permanecer na organização, faz-se necessário assumir algumas premissas para testar as hipóteses que serão apresentadas. É esperada uma relação mais forte da percepção de justiça (ou ausência de justiça, no caso) e a intenção de sair. Contudo, também é possível esperar alguma relação com a intenção de permanecer. Dessa forma, foram propostas as seguintes hipóteses a serem testadas no presente estudo:

H2C: A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DISTRIBUTIVA ESTÁ POSITIVAMENTE RELACIONADA COM A INTENÇÃO DE PERMANECER

H2D: A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA INTERACIONAL ESTÁ POSITIVAMENTE RELACIONADA COM A INTENÇÃO DE PERMANECER

H2E: A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL ESTÁ POSITIVAMENTE RELACIONADA COM A INTENÇÃO DE PERMANECER

Usualmente, nas variáveis de que representam características (pessoais ou do trabalho) espera-se que o comportamento da relação com a intenção de permanecer seja exatamente oposto à relação com a intenção de sair. Porém, são escassos os estudos que verificam essa relação empiricamente. Dessa forma, as hipóteses propostas para testar a relação dessas variáveis com a intenção de permanecer são:

H2F: O TEMPO DO SERVIDOR NO SETOR PÚBLICO É POSITIVAMENTE RELACIONADO À INTENÇÃO DO INDIVÍDUO PERMANECER NO CARGO.

H2G: O TEMPO DO SERVIDOR NO CARGO É POSITIVAMENTE RELACIONADO À INTENÇÃO DE PERMANECER NELE

H2H: O AUMENTO DA IDADE DO SERVIDOR INVESTIGADO AUMENTA A SUA INTENÇÃO DE PERMANECER NO CARGO

H2I: QUANTO MAIOR A ESCOLARIDADE, MENOR A INTENÇÃO DO SERVIDOR EM PERMANECER

Assim, a Figura 3.4 apresenta o modelo teórico hipotetizado para a variável dependente Intenção de Permanecer.

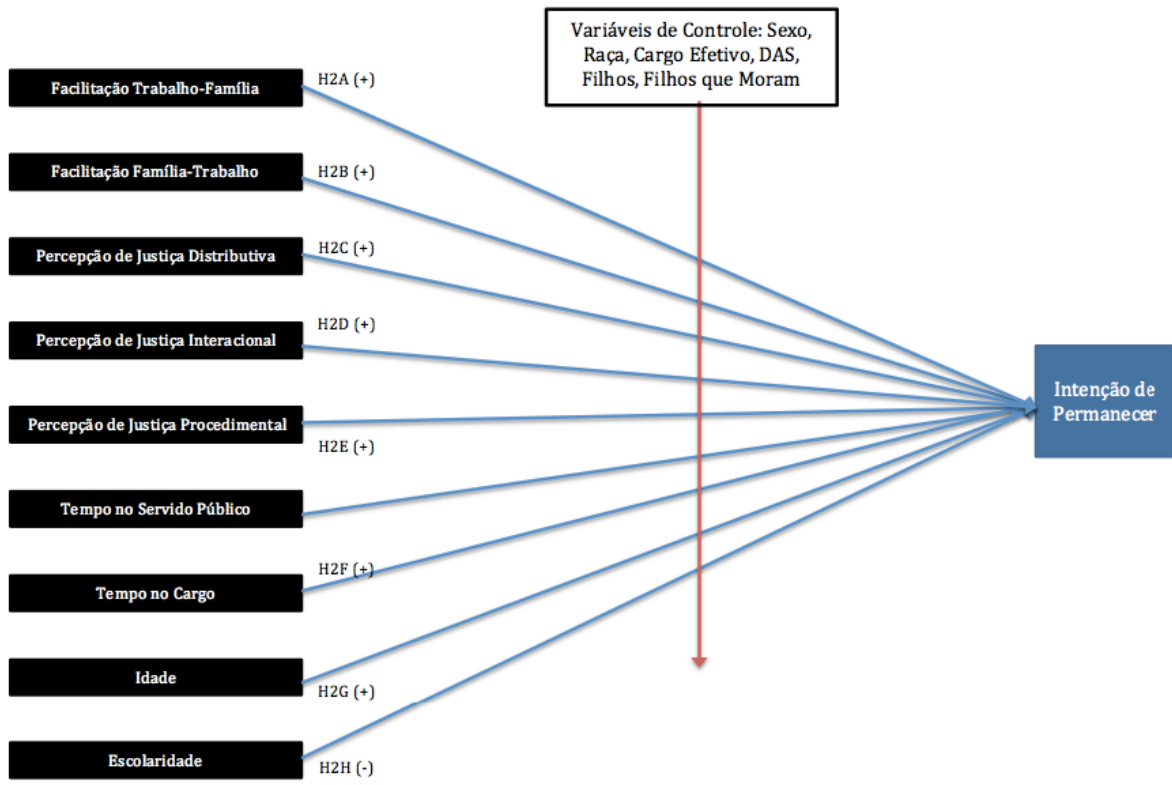


Figura 3.4 – Modelo Teórico Hipotetizado da Intenção de Permanecer.

O Quadro 3.1, a seguir, apresenta um resumo das hipóteses definidas anteriormente.

Hipótese	Descrição	Relação com a VD
H1A	O Conflito Trabalho-Família está positivamente relacionado com a Intenção de Sair do cargo em comissão	CTF →+ IS
H1B	O Conflito Família-Trabalho está positivamente relacionado com a Intenção de Sair do cargo em comissão	CFT →+ IS
H1C	A Percepção de Justiça Distributiva está negativamente relacionada com a Intenção de Sair do cargo	IS_PJD →- IS
H1D	A Percepção de Justiça Interacional está negativamente relacionada com a intenção de sair do cargo	IS_PJI →- IS
H1E	A Percepção de Justiça Procedimental está negativamente relacionada com a intenção de sair do cargo	IS_PJP →- IS
H1F	O Tempo do Servidor no Cargo é negativamente relacionado à Intenção de Sair deste	IS_TC →- IS
H1G	O Tempo do Servidor no Setor Público é negativamente relacionado à Intenção de Sair do cargo	IS_TSP →- IS
H1H	O aumento da Idade do servidor investigado reduz sua Intenção de Sair	IS_Idade →- IS
H1I	Quanto maior a Escolaridade, maior a Intenção do Servidor em sair	IS_Escol →+ IS

Hipótese	Descrição	Relação com a VD
H2A	A Facilitação Trabalho-Família está positivamente relacionada com a Intenção em Permanecer no cargo em comissão	FTF →+ IP
H2B	A Facilitação Família-Trabalho está positivamente relacionada com a Intenção em Permanecer no cargo em comissão	FFT →+ IP
H2C	A Percepção de Justiça Distributiva está positivamente relacionada com a Intenção de Permanecer	IP_PJD →+ IP
H2D	A Percepção de Justiça Interacional está positivamente relacionada com a Intenção de Permanecer	IP_PJI →+ IP
H2E	A Percepção de Justiça Procedimental está positivamente relacionada com a Intenção de Permanecer	IP_PJP →+ IP
H2F	O Tempo do Servidor no Setor Público é positivamente relacionado à Intenção do Indivíduo em Permanecer no cargo	IP_TC →+ IP
H2G	O Tempo do Servidor no Cargo é positivamente relacionado à Intenção de Permanecer nele	IP_TSP →+ IP
H2H	O aumento da Idade do servidor investigado aumenta a sua Intenção de Permanecer no cargo	IP_Idade →+ IP
H2I	Quanto maior a Escolaridade, menor a Intenção do Servidor em Permanecer	IP_Escol →- IP

Quadro 3.1 – Hipóteses das Variáveis Intenção de Sair e Intenção de Permanecer.

Após a apresentação das hipóteses deste estudo, cabe ao próximo Capítulo apresentar a metodologia que foi empregada para testá-las. Assim, serão apresentados a população-alvo, o processo de amostragem, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados.

4. METODOLOGIA

Neste Capítulo, serão apresentados os principais métodos que foram empregados durante a condução desta pesquisa. Dessa forma, serão descritos as principais etapas empregadas na pesquisa, as características gerais das organizações que foram estudadas, as definições da população-alvo, população acessível e amostra, bem como os procedimentos adotados na coleta e análise de dados.

4.1 Tipo de Pesquisa.

A presente pesquisa é quantitativa do tipo descritiva-explicativa. Quanto aos procedimentos a pesquisa é de levantamento. Para levar a cabo o estudo ora proposto, foram empregadas as seguintes etapas:

- Revisão da literatura acadêmica pertinente ao fenômeno, em especial as variáveis Intenção de Sair e Intenção de Permanecer;
- Definição da população-alvo e amostragem;
- Aplicação dos questionários às amostras selecionadas;
- Tratamento dos dados e definição da base de dados;
- Teste das hipóteses, por meio de regressões logísticas, para cada uma das variáveis dependentes;
- Obtenção de modelos ajustados;
- Análise da influência das variáveis de controle;
- Análise discriminante entre as variáveis Intenção de Sair e Intenção de Permanecer.

4.2 População-Alvo e População-Acessível.

Para que as análises sejam pertinentes ao contexto empregado é necessário definir claramente qual a população-alvo do estudo. Ou seja, aquele grupo de elementos que compartilham de uma ou mais características formando um conjunto. Como será explicitado adiante, para ambas variáveis de análise a população-alvo foi a mesma (com amostras diferentes). Isso permitiu comparações entre os comportamentos de intenção de sair e de permanecer.

Em sentido amplo, define-se como população-alvo: os servidores públicos civis federais do poder executivo, ocupantes de cargo em comissão, atuando sob regime estatutário. Essa limitação implica no detalhamento de uma série de características comuns que os elementos da população devem possuir, bem como nas consequências para as variáveis sob investigação.

Servidor Público. Segundo Di Pietro, Motta e Ferraz (2011), servidor público é toda pessoa física que presta serviços ao Estado, com vínculo empregatício. Dessa forma, estão excluídas da população-alvo as pessoas que, mesmo prestando um serviço ao Estado, não possuem vínculo empregatício com este (voluntários, terceirizados, funcionários de empresas contratadas, funcionários de concessionárias, permissionários, funcionários de organizações de interesse público). Essa limitação facilitará a busca de dados sobre os elementos da população-alvo, pois os órgãos da Administração Pública possuem registros de seus servidores, mas não possuem informações sobre os demais prestadores de serviço.

Servidores Civis. Os servidores públicos podem ser civis ou militares. Cada um desses grupos possui regime jurídico próprio (BRASIL, 1988), implicando em diferenças significativas na relação entre servidor e órgão em cada um dos grupos. Portanto, como há uma relação supervisor-subordinado significativamente diversa em cada um dos grupos, era necessário separá-los, bem como escolher um deles. No presente estudo optou-se pelos servidores civis.

Esfera Federal. A Constituição Federal de 1988 repetiu a forma federativa de Estado, adotada no Brasil desde a proclamação da República. Contudo, esse mesmo diploma trouxe uma inovação ao ascender ao “status” de ente federativo, os municípios. Dessa forma, os servidores públicos, ao prestarem serviços ao Estado, o podem fazer a qualquer um dos entes que compõe a Federação brasileira: União, Estados ou Municípios. Respectivamente, esses prestadores de serviços são considerados servidores públicos federais, estaduais ou municipais. Como é possível observar, a população-alvo deste estudo recaiu sobre os primeiros.

Poder Executivo. O Brasil também adota a clássica tripartidação de funções proposta por Montesquieu. Segundo a proposta, para o bom funcionamento do Estado, este deveria ser subdividido em funções, que possuiriam instrumentos para controlarem-se uns aos outros, em uma ótica denominada freios e contrapesos (*check and balances*). Portanto, no Brasil, as funções administrativa, legiferante e judicante são tipicamente exercidas, respectivamente, pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. A população-alvo do estudo limitou-se aos servidores públicos dos órgãos do Poder Executivo da União. Essa opção decorreu da

facilidade de acesso aos dados sobre recursos humanos, haja vista cada poder ser livre para estabelecer seus próprios sistemas de gerenciamento de recursos humanos.

Vínculo. Do conceito de servidor público acima relatado surgem diversas formas de vínculo empregatício. Essas formas podem ser divididas em três classes: efetivo, de comissão e temporário. O provimento dos primeiros é feito por meio da investidura em concurso público, o dos segundos é feito por livre nomeação, e o dos demais por meio de processos simplificados. Isso implica na precariedade do vínculo das duas últimas classes de servidores que, ou podem ser exonerados por exclusivo interesse da Administração Pública, ou possuem um prazo fixo de duração de seu vínculo. Os servidores em comissão podem, ainda, possuir vínculo efetivo com a AP ou não. Por disponibilidade de base de contatos eletrônicos dos servidores, optou-se por aqueles que ocupam cargo em comissão, e o seu vínculo efetivo com a AP serviu como variável adicional do questionário. Apesar da escolha pela disponibilidade, esse grupo é relevante, pois, devido à precariedade de sua relação, possui uma rotatividade mais alta que os servidores concursados.

Regime Estatutário. Na Administração Pública brasileira existem dois tipos de regimes jurídicos que podem ser aplicados aos seus trabalhadores: celetista e estatutário. O regime celetista é semelhante ao que rege os trabalhadores da iniciativa privada (CLT), com modificações mínimas previstas no texto constitucional (forma de ingresso, processo administrativo prévio à demissão). O regime estatutário, por sua vez, é um regime próprio da Administração Pública, cujo o do Poder Executivo Federal está descrito na Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Portanto, a população-alvo desse estudo excluiu os servidores públicos celetistas.

Nem sempre a população acessível é semelhante à população-alvo. Essa diferença, se não tratada com mais atenção, pode trazer diferenças entre as duas populações, limitando a análise dos dados e as conclusões do estudo.

A coleta de dados primários, especialmente por *surveys*, pode levar a uma diferença significativa entre a população-alvo e a população acessível. Essas diferenças podem ser de duas fontes:

- Dificuldade de acesso a determinados elementos da população;
- Recusa de resposta de alguns elementos, mesmo que acessíveis.

No tocante ao presente estudo, a diferença da primeira fonte não foi significativa, pois a coleta não será realizada em períodos de grande número de servidores em férias (julho e 15 de dezembro a 31 de janeiro). Dessa forma, mesmo que houvesse servidores em férias, o

número deveria estar dentro do padrão médio dos demais meses do ano, não tendo causado grande distorção na coleta de dados. O mesmo raciocínio valeu para os demais afastamentos e licenças. É importante destacar que caso tivesse sido estudado algum tipo de rotatividade involuntária (como afastamentos por razões de saúde ou acidentes) poderia haver um impacto significativo na diferença entre população-alvo e população acessível. Contudo, como o estudo estava interessado em intenções (que é sempre voluntária), essa diferença pode ser descartada.

Já com relação à segunda fonte, embora se reconheça algum impacto na diferença entre as populações, as variáveis indicadas não induzem esse comportamento de forma que se afete um determinado subgrupo da população-alvo, causando um grande viés na coleta de dados amostrais. Exemplos clássicos dessas diferenças estão na aplicação de questionários de que tratam de absenteísmos no local de trabalho ou de evasão escolar na sala de aula. Nesses casos, claramente, a parcela de não respondentes não reproduz o comportamento dos respondentes, necessitando de algum ajuste nos dados ou aplicação de estratégia alternativa de coleta.

4.3 Amostragem.

Toda coleta de dados primários, mesmo por meio eletrônico, sempre requer um esforço adicional. Quando essa coleta é feita por meio de *survey* é necessário destinar um tempo ao envio dos convites, à resposta a dúvidas no preenchimento do questionário, à limpeza da base de dados, à análise dos dados, bem como prever alguma capacidade de processar os dados coletados. Assim, é sempre mais adequado realizar algum processo de amostragem para definir a amostra sobre a qual recairá os estudos, haja vista esse processo reduzir o tempo empregado na coleta e análise de dados, sem perder qualidade nos resultados – desde que a amostragem seja realizada por um processo confiável.

O processo de amostragem ora empregado foi o mesmo tanto para a intenção de sair, quanto para a intenção de permanecer. Como a população-alvo também é a mesma, verifica-se que, inicialmente, o tamanho da amostra para ambas variáveis, em um grau de confiança específico, é o mesmo.

Uma amostra com muitos elementos aumenta a necessidade de questionários respondidos, devido não só o número dos elementos em si, mas também pela taxa de não resposta. Dessa forma, a amostra deve conter um determinado grau de confiança suficiente para compreender o fenômeno.

Por fim, cabe destacar que a amostra não é perfeitamente aleatória (o que de fato é impossível em estudos em que o indivíduo deve dar sua anuência na participação), pois além de nem todos os participantes responderem à pesquisa, outros tantos não estarão acessíveis. Porém, estima-se que essa limitação não tenha origem em um comportamento específico dos elementos da amostra, afastando qualquer erro sistemático. Assim, essa limitação não trouxe um impacto significativo para a análise dos dados.

Para estudos de regressão logística, a definição do tamanho da amostra não é algo pacífico na literatura, especialmente porque a análise de regressão é oriunda de estudos epidemiológicos, onde a população normalmente é infinita (muito grande) ou desconhecida – o mesmo vale para estudos de Marketing onde há um uso significativo desse tipo de regressão. Assim, na literatura, no tocante ao tamanho da amostra, há recomendações para tamanho mínimo, tamanho proporcional à quantidade de variáveis independentes ou segundo as proporções da variável dependente.

Hair e colegas (2009), por exemplo, indicam que qualquer amostra deve ter no mínimo 20 observações para cada grupo, totalizando um mínimo global de 40 observações, considerando que a variável dependente é binária.

Os mesmos autores também indicam que a amostra deve ser no mínimo superior ao número de variável independentes (para garantir algum grau de liberdade ao modelo). Já Hosmer e Lemeshow (2000) recomendam que para uma análise consistente, a amostra deve ser dez vezes o número de variáveis independentes. Contudo, segundo Hsieh (1989), o número de variáveis independentes não é importante para o tamanho da amostra.

As recomendações acima são mais voltadas para os estudos epidemiológicos, que usualmente lidam com uma população infinita. Dessa forma, não é importante o tamanho da população. Mas para estudos organizacionais, por tratar comumente com populações finitas, essa questão torna-se relevante para que seja possível fazer inferências sobre elas.

Alguns modelos de tamanho de amostra, por serem oriundos da epidemiologia, usam como parâmetro a proporção da ocorrência do fenômeno na variável dicotômica dependente (HSIEH, 1989). Nos casos de comportamento organizacional, a identificação dessa proporção não é tão fácil de se obter. Para o caso deste estudo, seria fácil conseguir uma proporção (porcentagem) de pessoas que exercem a rotatividade ou a mobilidade, mas para a intenção de sair ou permanecer, não existiam dados consistentes que permitissem aferir, com segurança, esse comportamento na APF.

Mesmo com essa limitação inicial, é possível aproximar modelos de probabilidade binomiais à normal quando o n é muito grande (como o caso deste estudo). Isso ocorre, pois,

embora o evento assumira resultado binário (0 ou 1), o conjunto de resultados pode ser considerado uma variável aleatória, com distribuição normal. Essa distribuição obedece uma taxa de sucesso encontrada em diversas amostras aleatórias retiradas da população. Seguindo essa premissa, ao invés de calcular o tamanho da amostra conforme os estudos epidemiológicos (que não são os mais adequados para o caso), se aplica modelos em que os parâmetros da população são desconhecidos.

Dessa forma, estimando uma proporção igual para cada grupo (0,5 ou 50%), foi obtida a seguinte amostra mínima, considerando uma margem de erro de 2,5% e intervalo de confiança de 90%:

$$n = \frac{pxq * z^2}{(N - 1) * e^2} = \frac{0,25 * 1,645^2}{50517 * 0,025^2} = 1059,73 \text{ respondentes}$$

Esse valor serviu para estimar o número mínimo de questionários a serem enviados. A literatura indica uma taxa de resposta de 25 a 30% em questionários eletrônicos. Em conversa com outros colegas pesquisadores, estes indicaram que, embora haja poucos estudos dessa forma na AP (um grande número de servidores), a taxa de retorno costuma ser entre 10 a 15%. Adotou-se, então, o valor de 15%, o que implicaria em um envio do questionário a no mínimo 7.065 servidores comissionados, para cada variável de estudo. Como a base de dados disponível possuía aproximadamente 20.400 endereços eletrônicos, e considerando que a taxa de rotatividade é alta para cargos em comissão (o questionário foi enviado 4 meses após a construção da base de dados), acredita-se que atribuir, aleatoriamente, os endereços da base de dados a dois grupos, o número de contatos de cada um seria suficiente para atender a uma taxa de resposta necessária que forme o mínimo de observações para a regressão.

Após a coleta de dados, foi possível verificar a real distribuição das proporções, que, embora não fosse igual à proporção populacional (que permanece desconhecida), é uma melhor estimativa para a inferência que a proporção inicial de 0,5x0,5. Assim, como segue abaixo, o tamanho mínimo da amostra ficou:

$$n_{IP} = \frac{pxq * z^2}{(N - 1) * e^2} = \frac{0,1539 * 1,645^2}{50517 * 0,025^2} = 657,67 \text{ observações}$$

$$n_{IS} = \frac{pxq * z^2}{(N - 1) * e^2} = \frac{0,2140 * 1,645^2}{50517 * 0,025^2} = 908,98 \text{ observações}$$

Sendo que havia o intuito de comparar as duas regressões, bem como realizar uma análise discriminante, adotou-se, como amostra mínima, para ambas as variáveis, 909 questionários respondidos.

Diante dessa amostra principal, coube definir, para conferir maior robustez aos resultados, uma amostra de validação. Assim, o restante das observações dos questionários foi usada para a validação externa dos resultados. A amostra de validação do questionário de Intenção de Sair obteve 283 questionários restantes e mais 626 oriundos de uma seleção aleatória da amostra principal, perfazendo iguais 909 observações da amostra principal. O questionário intenção de permanecer, por sua vez, teve como amostra de validação 558 observações originais e 351 oriundas aleatoriamente da amostra principal. A Tabela 4.1 apresenta como foram obtidas as composições da amostra principal e de validação.

Questionário	Questionários Completos	Amostra Principal	Amostra de Validação		Total
			Originários	Aleatórios da Amostra Principal	
Intenção de Sair	1192	909	283	626	909
Intenção de Permanecer	1467	909	558	351	909

Tabela 4.1 – Composição das Amostras Principal e de Validação para cada Variável Dependente.

4.4 Procedimentos de Coleta de Dados.

Foram aplicados dois tipos de questionários, constantes do Anexo deste documento. O primeiro questionário com o objetivo de mensurar a variável critério Intenção de Sair, suas preditoras e variáveis de controle, e o segundo com o mesmo objetivo, mas para a variável critério Intenção de Permanecer. Conforme indicado anteriormente, a população-alvo foi a mesma para ambas variáveis, mas cada uma possuía uma amostra própria.

Variáveis subjetivas, de percepção ou de autorrelato nunca são fáceis de serem mensuradas. A composição da população como um conjunto não-enumerável torna difícil definir a própria população conceitual, por outro lado, a forma como cada pessoa observa ou percebe essas variáveis traz uma impossibilidade de fazer comparações entre as alternativas. Dessa forma, todas as escolhas aqui relatadas foram com o intuito de reduzir essas

dificuldades na mensuração da variável sem, contudo, prejudicar a captação da forma como o fenômeno se comporta.

Para os itens de resposta foi dada preferência a itens do tipo binário, em detrimento de itens da escala do tipo *Likert*. Os itens binários carregam menores cargas de erro que as escalas do tipo *Likert*, além de serem mais adequadas à mensuração de variáveis não-métricas. Os próximos parágrafos indicarão a origem das assertivas de cada bloco do questionário.

As questões do bloco A (Intenção de Sair e Intenção de Permanecer) foram construídas pelo próprio autor a partir de diversos questionários existentes na literatura, da teoria pesquisada e da experiência do autor com a Administração Pública brasileira. Por diversos motivos, as mensurações dessas variáveis não têm sido utilizadas de forma satisfatória, sendo inviável o uso de uma única fonte.

Para as questões do bloco B, o Quadro 4.1 apresenta os tipos de variáveis que foram mensuradas, suas dimensões, a escala escolhida, bem como as definições constitutivas e operacionais. De modo geral, para a seleção das escalas empregadas neste estudo deu-se preferências àquelas cujas definições se adequavam ao constructo em estudo (rotatividade), às que possuíam validação no contexto brasileiro e as que já possuíam aplicações empíricas relacionando-as com as variáveis da rotatividade.

Para as assertivas do bloco C foram utilizadas questões do IBGE, quando disponíveis. Nas não disponíveis, as assertivas foram elaboradas pelo próprio autor.

Antes da aplicação dos questionários, foi conduzido um teste para verificar inconsistências nas assertivas, erros, dificuldades de interpretação e de preenchimento, bem como estimar um tempo de resposta mais real. A amostra de teste consistiu em 120 elementos para cada questionário. A taxa de resposta foi de aproximadamente 75% e não foram identificados problemas relevantes, salvo pequenos ajustes de redação. Também não foram apontados problemas de compreensão daquilo que se indagava. O tempo intervalo de tempo que recaiu a maioria das respostas foi de 8-10 minutos.

Apresentada a composição dos questionários e aplicado o teste, é importante descrever como eles foram aplicados. Selecionada a amostra, o questionário foi enviado, de forma eletrônica, ao e-mail dos respondentes, fornecendo o link dedicado para cada respondente – impedindo que este repassasse a outras pessoas, bem como que mais de uma pessoa respondesse ao questionário usando o mesmo link. Isso é importante para evitar na base de dados respondentes que não fizessem parte da população-alvo do estudo.

Variável	Dimensões	Escala	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Justiça Organizacional	Distributiva, Interacional; Procedimental	Mendonça et al (2003)	Percepção de grupo e do indivíduo do quanto justo é o tratamento recebido da organização e seu comportamento reativo a essas percepções (ARYEE; BUDHWAR; CHEN, 2002)	Percepção servidor público federal do quanto justo é o tratamento recebido no órgão e seu comportamento reativo a essas percepções
Conflito Trabalho-Família	Conflito Trabalho-Família; Conflito Família-Trabalho; Facilitação Trabalho-Família; Facilitação Família-Trabalho	Netemeyer, Boles e McMurrian (1996)	Forma de conflito entre papéis nos quais as demandas gerais de, tempo dedicado a, e a tensão criada pelo trabalho (pela família) interfere com a realização das responsabilidades relacionadas à família (ao trabalho) (NETEMEYER; BOLES; MCMURRIAN, 1996)	Forma de conflito (ou facilitação) entre papéis nos quais as demandas gerais do(a), tempo dedicado ao(à), e a tensão criada pelo trabalho (pela família) interfere com a realização das responsabilidades relacionadas à família (ao trabalho)

Quadro 4.1 – Escalas de Mensuração a Serem Usadas para a Coleta de Dados.

Para a coleta de dados foi usado o aplicativo SurveyMonkey, onde o respondente podia acessar o questionário remotamente, desde que possuísse uma conexão à internet. O questionário ficou disponível por aproximadamente 4 semanas, sendo que alguns lembretes foram enviados durante esse período. Nenhuma questão do questionário era de resposta obrigatória, e os respondentes podiam interromper seu preenchimento e acessá-lo novamente em qualquer momento.

4.5 Procedimentos de Análise de Dados.

Para que seja possível analisar os dados no uso de diversas técnicas estatísticas é necessário tratar esses dados, constituindo uma base adequada e isenta de erros.

O primeiro passo adotado foi verificar a necessidade de transformação de algumas variáveis, de forma que estas melhor se adequassem aos pressupostos dos modelos de

regressão propostos. O Quadro 4.2, a seguir, resume quais variáveis sofreram modificações, as modificações aplicadas e sua justificativa.

Variável	Modificação	Justificativa
IP_Raça IS_Raca	Branca = 0 Parda, Preta, Amarela, Indígena = 1	Separar as minorias raciais no setor público. Os servidores que se declaram amarelos são um grupo bem menor que a da população em geral, sendo separados dos indivíduos brancos
IP_Idad, IS_Idad	Divisão dos valores observados pela média	Criar um zero absoluto
IP_Est_Civil	Casado(a)/união estável, Vivo com companheiro(a) = 1 Solteiro(a), Divorciado(a)/separado(a), Viúvo(a) = 0	Separação entre dois grupos: aqueles que vivem com companheiros, aqueles que vivem sem companheiros
IP_TSP, IP_TC, IS_TSP,IS TC	Transformação para anos	Os valores em meses podem levar a um coeficiente muito baixo, sendo melhor mensurar sua influência em anos
IS_Escol, IP_Escol	Transformação do grau de instrução para anos: - Ensino Fundamental = 4 anos - Ensino Médio = 9 anos - Educação Superior = 13 anos - Especialização = 14 anos - Mestrado = 15 anos - Doutorado = 19 anos	Transformar uma variável categórica em variável contínua, considerando os anos necessários para concluir o grau de escolaridade indicado. Aos graus incompletos foi atribuído a metade do tempo do último grau somada ao tempo do grau anterior completo
IS_DAS, IP_DAS	Equivalência dos outros cargos em comissão aos níveis de DAS, conforme a remuneração. Transformação em variável dicotômica: DAS 1,2 ou 3 = 0 DAS 4, 5 ou 6 = 1	Cargos em comissão com DAS superiores são mais propensos à indicação política, havendo, inclusive, menor exigência quanto ao mínimo de servidores efetivos ocupantes desses cargos
IS_Filhos, IP_Filhos	Nenhum filho = 0 Um ou mais filhos = 1	A quantidade de filhos seria menos significativa que a diferença entre ter algum ou nenhum filho
IS_Fil_Moram, IP_Fil_Moram	Nenhum filho mora com ele = 0 Um (ou mais) filho(s) mora(m) com ele = 1	Idem às variáveis IS_Filhos e IP_Filhos

Quadro 4.2 – Transformações das Variáveis das Bases de Dados.

Sendo as variáveis de percepção dos questionários do tipo qualitativas, para uma análise consistente o mais adequado foi considerá-las como categóricas (ou binárias, que é um

tipo especial de variável categórica com duas categorias). As variáveis binárias devem ser valoradas com a presença ou ausência de uma determinada característica (1,0). Esse tipo de distribuição leva a distribuições de probabilidade de Bernoulli para um único evento e distribuição Binomial para n eventos, como no caso dos questionários (cada aplicação do questionário é um evento de Bernoulli). Uma das principais premissas da distribuição binomial é a independência entre os eventos de Bernoulli. Em estudos organizacionais, isso pode ser assumido, com segurança, em grandes populações, onde os elementos da amostra possuem pouca probabilidade de terem contato – especialmente quando fazem parte de organizações diferentes (como no presente estudo). Entretanto, em estudos em populações menores e com grande contato (organizações em um único local, setores de uma organização, grupos de trabalho) essa premissa pode não ser verdadeira, haja vista a opinião de um indivíduo (representando uma prova de Bernoulli) pode influenciar a resposta de outro – eliminando a independência entre os eventos.

Após realizadas as modificações necessárias, o segundo passo foi dar um tratamento aos dados perdidos. Nos questionários recebidos, foram avaliados os dados perdidos e a melhor forma de tratá-los – eliminando-os ou completando-os. Essa análise deve sempre ser iniciada pela variável dependente, devido à dificuldade de preencher essa variável quando for o caso. Portanto, para o tratamento dos dados perdidos seguiu-se os seguintes passos:

1. No presente estudo, optou-se por não fazer qualquer tipo de preenchimento na variável dependente (especialmente por ser uma variável binária). Portanto, foram eliminados os questionários que não tinham qualquer resposta para essa questão;
2. Para as variáveis de percepção (CTF, CFT, FTF, FFT, PJD, PJI, PJP) retirou-se os questionários que tinham menos do que três itens respondidos, devido à dificuldade de se estabelecer uma relação confiável com apenas duas assertivas;
3. Retirados os questionários que não apresentavam resposta nas demais variáveis dicotômicas (IS_Sexo, IP_Sexo, IS_Efet, IP_Efet), nas variáveis categóricas transformadas em dicotômicas (IS_Raca, IP_Raca, IS_Est_Civil, IP_Est_Civil, IS_DAS, IP_DAS) e nas discretas transformadas em dicotômicas (IS_Filhos, IP_Filhos, IS_Fil_Moram, IP_Fil_Moram), pela dificuldade de atribuir valores a essas variáveis sem distorcer, de forma significativa, a distribuição dos dados;

4. Atribuição de valores aos dados não preenchidos das variáveis contínuas (IS_Idade, IP_Idade, IS_TSP, IP_TSP, IS_TC, IP_TC) e das variáveis categóricas transformadas em contínuas (IS_Escol, IP_Escol). Para as variáveis IS_Idade e IP_Idade foram atribuídos valores iguais à média da respectiva amostra. Isso não representou um problema de reduzir a variância da amostra, pois a atribuição de valores se deu em apenas 8 dados, 0,3% do total. Para as demais variáveis foi atribuído o valor médio dentre as 100 observações mais próximas do valor presente nas variáveis IS_Idade ou IP_Idade, conforme o caso. Isso permitiu que não houvesse grandes distorções na atribuição dos valores, aproximando-os dos reais valores. Também impediu a atribuição de valores pouco prováveis, como por exemplo, indivíduos com avançada idade e muito tempo de serviço público ou no cargo, com baixo grau de escolaridade; ou valores impossíveis, como indivíduos com baixa idade e muito tempo de serviço público ou no cargo.
5. Redução dos dados das variáveis de percepção, que, devido à sua relevância, será discutida, mais detalhadamente, a seguir.

Esse tratamento resultou na eliminação de dados perdidos de ambos os questionários, conforme apresentam as Tabelas 4.2 e 4.3 a seguir.

Passo	Dados Perdidos	Percentagem	Questionários Completos	Percentagem
0	5389	9,79	917	61,68
1	5005	9,23	917	62,55
2	696	1,48	917	72,03
3	298	0,68	915	77,77
4	287	0,65	1037	87,00
5	0	0,00	1192	100,00

Tabela 4.2 – Tratamento dos Dados Perdidos da Base de Intenção de Sair.

Passo	Dados Perdidos	Porcentagem	Questionários Completos	Porcentagem
0	4630	7,21	1280	73,73
1	4224	6,65	1280	74,55
2	752	1,30	1277	81,96
3	385	0,71	1276	86,98
4	363	0,67	1296	88,34
5	0	0,00	1467	100,00

Tabela 4.3 – Tratamento dos Dados Perdidos da Base de Intenção de Permanecer.

Os procedimentos de análise dos dados foram divididos em duas etapas: (i) análise de regressão logística das variáveis dependentes Intenção de Sair e Intenção de Permanecer; e (ii) análise discriminante entre essas mesmas variáveis.

A primeira etapa englobou análise de duas amostras diferentes, mas que foram realizadas paralelamente. Para cada regressão foram empregados os seguintes passos:

1. Regressão do modelo completo, com todas as variáveis preditoras incluídas.
2. Ajuste do modelo completo, por meio de um procedimento *stepwise backward*, em que era retirada a variável que possuísse menor contribuição na variância explicada, até o momento em que a retirada da variável reduzisse, de forma significativa, o poder explicativo do modelo;
3. Validação dos resultados encontrados (modelo completo e ajustado) utilizando uma amostra externa;
4. Análise das influências das variáveis de controle sobre as variáveis independentes de percepção.

A segunda etapa contemplou a combinação das duas amostras em uma única amostra, de forma que fosse possível verificar o comportamento de ambos os grupos (Intenção de Sair e de Permanecer). Aqui, verificou-se a precisão da classificação das observações nesses dois grupos por meio de uma função discriminante linear de Fischer. Para a análise de dados utilizou-se o pacote estatístico R, com o apoio do MS Excel para algumas análises mais simples ou a construção de gráficos não disponíveis no outro software.

O próximo Capítulo será destinado a apresentar e analisar os resultados das regressões empregadas para a variável Intenção de Sair e Intenção de Permanecer, bem como as interações que as variáveis de controle têm com as variáveis dependentes de percepção. Por

fim, será realizada uma análise discriminante para testar a complementaridade entre as Intenções de Sair e Permanecer. Mas, antes dessas análises estatísticas empregou-se uma análise fatorial com o intuito de reduzir os dados das variáveis de percepção.

5. RESULTADOS

Inicialmente, este Capítulo apresentará a descrição das amostras utilizadas no presente estudo, comparando com a população naquelas características que existam dados disponíveis. Posteriormente, será demonstrada a análise dos dados empregada para cada variável dependente do estudo (Intenção de Sair e Intenção de Permanecer), separadamente, por meio das regressões logísticas. Por fim, serão descritos os resultados da análise discriminante para ambas variáveis dependentes.

5.1 Descrição da Amostra.

As amostras da coleta de dados de intenção de sair e de intenção de permanecer obtiveram, respectivamente, 1487 e 1744 respostas – considerando questionários completos e incompletos. As Tabelas 5.1 a 5.3 demonstram que os dados das amostras foram próximos dos dados disponibilizados pelo Governo Federal para os cargos DAS (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2014). A média de idade nas amostras ficou entre 43,6 e 44,14 anos, enquanto o percentual de homens que responderam ao questionário ficou entre 60,79 e 61,16%. Já a proporção de servidores ocupantes de cargos efetivos entre os respondentes nas amostras ficou entre 79,77 e 81,44%.

Grupo	Idade
Intenção de Sair	
<i>Média</i>	43,60
<i>Desvio Padrão</i>	10,29
Intenção de Permanecer	
<i>Média</i>	44,14
<i>Desvio Padrão</i>	10,72
Governo Federal	45,00

Tabela 5.1 – Média de Idade dos Respondentes das Amostras e os Dados do Governo Federal.

Sexo	Porcentagem		
	IS	IP	GF
Masculino	61,16	60,79	56,90
Feminino	38,84	39,21	43,10
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Tabela 5.2 – Proporção do Sexo dos Respondentes das Amostras e dos Dados do Governo Federal.

Vínculo	Porcentagem		
	IS	IP	GF
Efetivo	81,44	79,77	74,11
Não-Efetivo	18,56	20,23	25,89
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Tabela 5.3 – Proporção do Grau de Escolaridade dos Respondentes das Amostras e dos Dados do Governo Federal.

Os dados sobre nível de escolaridade dos respondentes das amostras ficou consideravelmente diferente dos dados disponibilizados pelo Governo Federal (Tabela 5.4). Contudo, como os dados do Governo Federal dizem respeito à época do ingresso do servidor no cargo em comissão, a diferença é justificável, pois há uma tendência ao aumento da escolaridade média dos servidores nas amostras. Ademais, ambas amostras apresentaram dados semelhantes, com 94,63 e 91,91% de respondentes com, no mínimo, o nível superior de escolaridade.

Grau de Escolaridade	Porcentagem		
	IS	IP	GF
Ensino Fundamental	0,69	0,68	1,40
Ensino Médio	4,68	7,41	20,00
Nível Superior	27,25	27,96	72,60
Especialização	39,37	37,05	0,90
Mestrado e Doutorado	28,01	26,90	5,10
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Tabela 5.4 – Proporção do Grau de Escolaridade dos Respondentes das Amostras e dos Dados do Governo Federal.

Ambas amostras apresentaram uma maioria de respondentes que se declararam da cor branca, com aproximadamente 70% (Tabela 5.5). No tocante à convivência com um companheiro, as amostras também apresentaram comportamento semelhante, com aproximadamente 71% dos respondentes nessa situação (Tabela 5.6).

Raça	Porcentagem	
	IS	IP
Branca	70,22	68,74
Parda	24,61	25,30
Preta	3,01	3,26
Amarela	1,85	2,39
Indígena	0,31	0,31
TOTAL	100,00	100,00

Tabela 5.5 – Proporção da Raça Declarada dos Respondentes das Amostras.

Estado Civil	Porcentagem	
	IS	IP
Solteiro(a)	17,71	18,24
Vivo com companheiro(a)	3,25	3,09
Casado(a)/união estável	68,68	67,87
Divorciado(a)/separado(a)	9,90	9,60
Viúvo(a)	0,46	1,20
TOTAL	100,00	100,00

Tabela 5.6 – Proporção do Estado Civil dos Respondentes das Amostras.

Com relação ao tempo do servidor no cargo, as amostras dos questionários de intenção de sair e de permanecer apresentaram, respectivamente, uma média de 3,62 e 3,61 anos, com desvios-padrão de 3,84 para ambas amostras. O tempo do servidor no serviço público apresentou médias, nas mesmas amostras anteriores, de 16,22 e 16,86 anos, com desvios-padrão de 11,06 e 11,43.

No questionário intenção de sair, 71,21% dos respondentes declarou que possuía filho(s) e 60,38% apontou que havia filho(s) morando consigo. Para a amostra de intenção de permanecer, essas proporções foram de 72,11 e 61,46%, respectivamente. Os ocupantes de cargos em comissão de DAS inferiores, ou equivalentes, representaram 74,88 e 75,09% para as amostras de intenção de sair e de permanecer, respectivamente.

Após verificar que as amostras não tinham diferenças relevantes da população-alvo do estudo – naqueles dados de fácil acesso –, conferindo confiabilidade nas generalizações que seriam feitas, as próximas Seções serão reservadas às análises dos dados e descrição dos resultados.

5.2 Intenção de Sair.

Antes de se iniciar a descrição e análise dos resultados, será apresentada a forma como foi obtida a redução dos dados das variáveis de percepção (CTF, CFT, IS_PJD, IS_PJI e IS_PJP), haja vista cada uma dessas variáveis ser constituída por diversas assertivas.

Uma das formas de resumo das variáveis das diversas dimensões é o uso da carga fatorial ou de escores fatoriais (HAIR et al, 2009). O objetivo da análise fatorial neste estudo não é validar as escalas para o setor público brasileiro, tampouco eliminar variáveis ou fatores – há uma expectativa, inclusive, que os fatores da literatura sejam aqui repetidos. O objetivo é resumir dados, partindo da premissa que a escala é válida e que as dimensões, com suas respectivas variáveis, são medidas confiáveis do constructo em questão. Isso auxiliará na aplicação do modelo de regressão logística (análise de dependência), podendo indicar o efeito único de uma variável preditora, melhor representada por diversos aspectos, conferindo maior parcimônia ao modelo hipotético ora proposto.

Assim, a redução foi obtida por meio de análise fatorial tetracórica (um tipo particular de análise fatorial policórica, onde todas as variáveis são dicotômicas) sem rotação, com rotação ortogonal Varimax e com rotação oblíqua Oblimin.

Como o objetivo é apenas reduzir os dados, questões como número de fatores ou se uma determinada variável deve compor ou não determinado fator serão somente mencionadas. As variáveis de cada fator estão pré-determinados, conforme a escala selecionada, e o que se buscará é o melhor ajuste para essa relação.

A Tabela 5.7 apresenta os valores dessas três análises para as variáveis CTF e CFT. Observa-se que a rotação oblíqua apresentou melhores resultados, pois havia apenas uma variável não significativa (aqui considerado $< 0,4$), que se repetiu nas outras análises, CFT_1, sendo que essa mesma variável apresentou uma carga fatorial significativa para o fator não originário. Claramente, a análise fatorial com rotação ortogonal se apresentou como a pior solução, pois além dos problemas anteriores também apresentou uma carga significativa em fator diferente do esperado para a variável CFT_4. Observa-se, também, que o fator CTF

apresentou melhor ajuste que o fator CFT. Portanto, a escolha recaiu sobre as cargas da rotação Oblimin, pois apresentam maiores valores para a maioria delas.

Variável	Sem Rotação		Varimax		Oblimin	
	CTF (MR1)	CFT (MR2)	CTF (MR1)	CFT (MR2)	CTF (MR1)	CFT (MR2)
CTF_1	0,747		0,746		0,762	
CFT_1	0,624	0,246	0,607	0,285	0,568	0,222
CTF_2	0,997		0,996		0,998	
CFT_2	0,233	0,838	0,180	0,851		0,866
CTF_3	0,599	0,239	0,583	0,277	0,545	0,216
CFT_3	0,354	0,669	0,310	0,690	0,179	0,682
CTF_4	0,625	0,342	0,602	0,381	0,543	0,323
CFT_4	0,116	0,820	0,826		-0,104	0,855

Tabela 5.7¹⁵ – Cargas Fatoriais para a Análise Fatorial sem Rotação, com Rotação Varimax e com Rotação Oblimin

A Tabela 5.8 apresenta os resultados da variância explicada, proporcional a cada fator e acumulada. A redução para a rotação Oblimin (que é sempre menor que as sem rotação e com rotação ortogonal) foi pequena, não havendo necessidade de mudança na decisão.

Variância	Sem Rotação		Varimax		Oblimin	
	CTF (MR1)	CFT (MR2)	CTF (MR1)	CFT (MR2)	CTF (MR1)	CFT (MR2)
SS loadings	2,885	2,057	2,753	2,189	2,574	2,154
Proportion Var	0,361	0,257	0,344	0,274	0,322	0,269
Cumulative Var	0,361	0,618	0,344	0,618	0,322	0,591

Tabela 5.8 – Variância Proporcional e Acumulada das Análises Fatoriais.

A análise de autovalores demonstrou que, no método de componentes principais, havia uma indicação de que os dados se ajustariam melhor em uma escala com 3 componentes. O método de fatores corroborou a literatura e indicou 2 fatores (Tabela 5.9 e Figura 5.1).

¹⁵ Nesta e em todas as tabelas que apresentarem cargas fatoriais, cada fator indicará, por preenchimento de cores diferentes, quais variáveis são originariamente pertencentes a ela. Os valores em vermelho indicarão cargas significativas em fator diferente do original e valores em azul, cargas significativas em fator previsto originalmente.

Eigen Values of	Original factors	Simulated data	Original components	Simulated data
1	3,38	0,57	3,93	1,20
2	1,01	0,15	1,64	1,13
3	0,57	0,10	1,11	1,08

Tabela 5.9 – Autovalores para Fatores e Componentes.

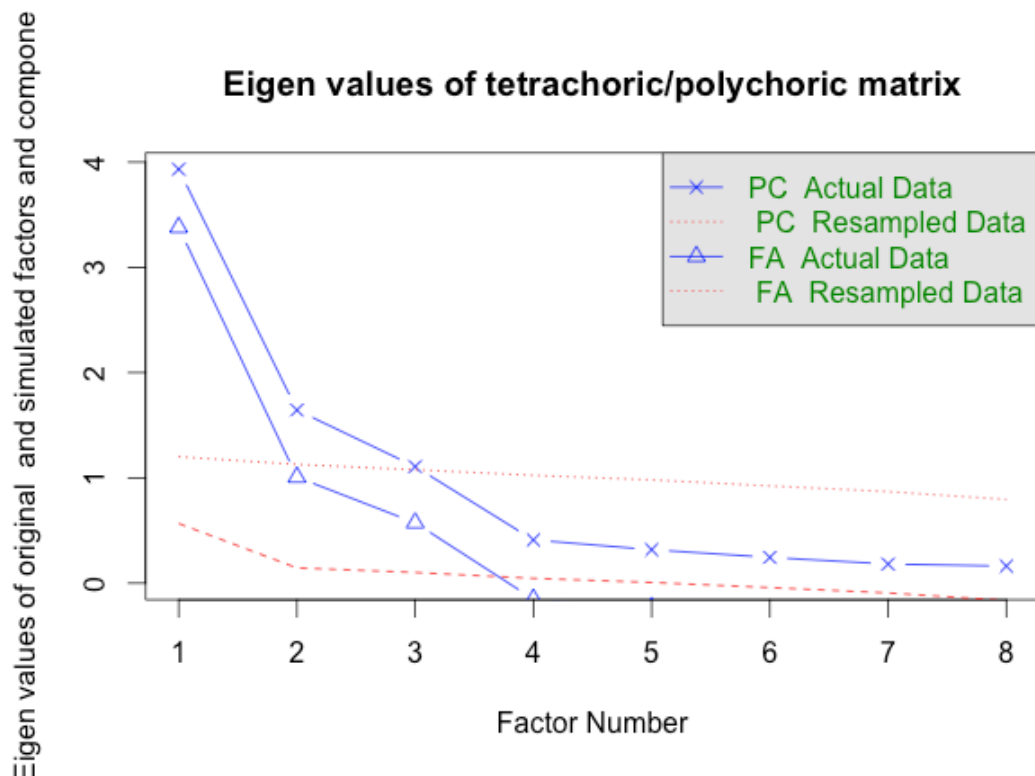


Figura 5.1 – Autovalores para a Matriz Tetracórica.

A análise paralela (entre a matriz de correlação Policórica e matriz de correlação de Pearson) indica que houve um resultado misto (Tabela 5.10). A análise paralela por autovalores indica que somente havia uma redução significativa no quarto fator.

	Emp/Sim	#.factors	Chi-sqrd	dof	p-val	TLI	RMSEA	RMS	BIC
1	Empirical	1	3.043,90	20	0,000	0,306	0,351	0,191	2.901,55
2	Polychoric	2	1.209,52	13	0,000	0,577	0,274	0,098	1.117,00
3	Correlation	3	118,18	7	0,000	0,927	0,114	0,017	68,36
4	Empirical	1	797,46	20	0,000	0,476	0,178	0,127	655,11
5	Pearson	2	289,59	13	0,000	0,713	0,132	0,067	197,07
6	Correlation	3	20,68	7	0,004	0,974	0,040	0,014	-29,14

Tabela 5.10 – Resultados da Análise Paralela para o Constructo Conflito Trabalho-Família nos Dados de Intenção de Sair.

Mas quando considerado o corte de somente autovalores iguais ou superiores a 1, a policórica indicou dois fatores como na literatura e a de Pearson indicou apenas um fator (Figura 5.2). Vale lembrar, que os resultados são demonstrados para efeito de comparação, pois para dados categóricos o uso da matriz policórica é mais confiável que o da correlação de Pearson.

Método	Número de Fatores
# of factors (PCA) for Velicer MAP criterium (Pearson corr)	3
# of factors (PCA) for Velicer MAP(4th power)(Polychoric corr)	2
# of factors (PCA) for Velicer MAP criterium (Polychoric corr)	1
# of factors (PCA) for Velicer MAP(4th power)(Pearson corr)	1
# of factors (PCA) for PA method (Polychoric Corr.)	3
# of factors (PCA) for PA method (Pearson Corr.)	3
# of factors for PA method (Polychoric Corr.)	3
# of factors for PA method (Pearson Corr.)	3

Tabela 5.11 – Comparação entre Fatores na Análise Paralela

Assim, os resultados indicaram que, especialmente com base na matriz de correlação policórica, a recomendação de dois fatores foi reforçada.

A Figura 5.3 apresenta os fatores resultados da análise fatorial escolhida, inclusive, com a inversão da variável CFT_1, passando para o fator CTF.

Parallel Analysis

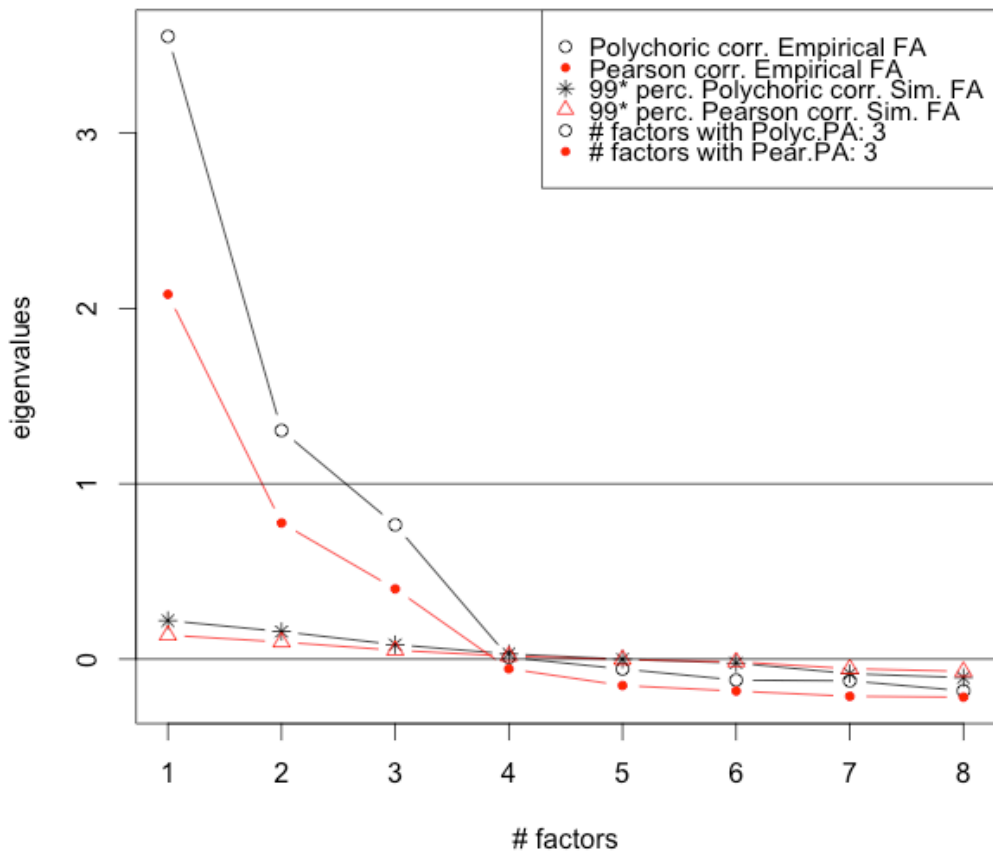


Figura 5.2 – Autovalores para Análise Paralela.

Factor Analysis

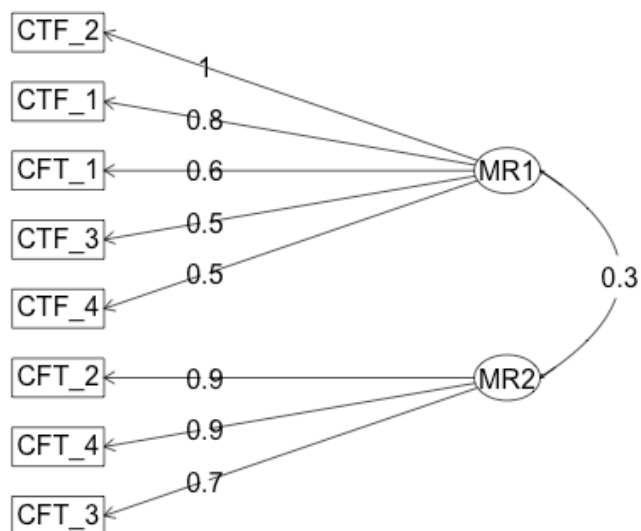


Figura 5.3 – Cargas Fatoriais para o Constructo Conflito Trabalho-Família.

Esses valores, ligeiramente diferentes do encontrado na literatura, poderão impactar nos resultados das regressões logísticas, o que, caso venha a ocorrer, serão descritos no momento pertinente.

Na redução dos valores para os fatores IS_PJD, IS_PJI e IS_PJP, a Tabela 5.12 demonstra que os resultados sem rotação eram bastante inferiores aos das análises com rotação. No caso do primeiro, todas as variáveis indicaram carga significativa para o fator IS_PJD e algumas cargas não significativas para os demais fatores. Entre as duas análises com rotação, o ajuste da rotação Oblimin também se apresentou mais satisfatória, pois a rotação Varimax indicava a inversão do fator na variável PJD5 e cargas significativas em fatores diferentes para as variáveis PJP6, PJP7 e PJI6. Por outro lado, a rotação oblíqua apresentava um ajuste conforme esperado para todas as variáveis, sendo a escolhida para a redução dos valores de percepção de justiça.

Variável	Sem Rotação			Varimax			Oblimin		
	PJI (MR2)	PJD (MR1)	PJP (MR3)	PJI (MR2)	PJD (MR1)	PJP (MR3)	PJI (MR2)	PJD (MR1)	PJP (MR3)
PJD1	-0,427	0,858		0,170	0,931	0,154		0,973	
PJI1	0,381	0,519	-0,328	0,690	0,162	0,141	0,780		-0,139
PJP1	0,380	0,582	0,322	0,313	0,187	0,673	0,111		0,664
PJD2	-0,344	0,867		0,189	0,882	0,240		0,904	
PJP2	0,389	0,651	0,359	0,329	0,233	0,736	0,100	0,101	0,726
PJI2	0,452	0,729	-0,208	0,760	0,271	0,356	0,769	0,129	
PJD3	-0,282	0,936		0,295	0,896	0,254	0,117	0,901	
PJP3	0,389	0,628	0,423	0,277	0,213	0,776			0,800
PJD4	-0,245	0,815		0,236	0,780	0,248		0,783	
PJI3	0,551	0,647	-0,286	0,830	0,148	0,306	0,896		
PJP4	0,387	0,473	0,480	0,166		0,754			0,838
PJP5	0,447	0,573	0,527	0,221	0,130	0,860			0,939
PJI4	0,516	0,690	-0,340	0,863	0,204	0,267	0,943		
PJP6	0,411	0,555	0,186	0,404	0,152	0,571	0,268		0,506
PJI5	0,543	0,581	-0,212	0,746	0,100	0,332	0,791		
PJD5	-0,490	0,576		0,757			-0,139	0,830	-0,115
PJP7	0,489	0,556	0,180	0,455	0,102	0,602	0,330		0,531
PJI6	0,599	0,625	-0,168	0,774		0,411	0,738		0,167

Tabela 5.12 – Cargas Fatoriais para o Constructo Justiça Organizacional, em Três Rotações.

A contribuição para a variância explicada, novamente, não foi muito inferior para a análise fatorial com rotação Oblimin, mantendo a decisão para o uso destas cargas fatoriais (Tabela 5.13).

Variância	Sem Rotação			Varimax			Oblimin		
	PJI (MR2)	PJD (MR1)	PJP (MR3)	PJI (MR2)	PJD (MR1)	PJP (MR3)	PJI (MR2)	PJD (MR1)	PJP (MR3)
SS loadings	8,109	3,456	1,411	4,581	4,390	4,005	4,406	3,930	3,832
Prop. Var	0,450	0,192	0,078	0,254	0,244	0,222	0,245	0,218	0,212
Cumul. Var	0,450	0,642	0,721	0,254	0,498	0,721	0,245	0,463	0,676

Tabela 5.13 – Variância Proporcional e Acumulada dos Fatores do Constructo Justiça Organizacional para cada Rotação.

Já a Figura 5.4 demonstra uma clara divisão das cargas fatoriais nas três dimensões previstas na literatura.

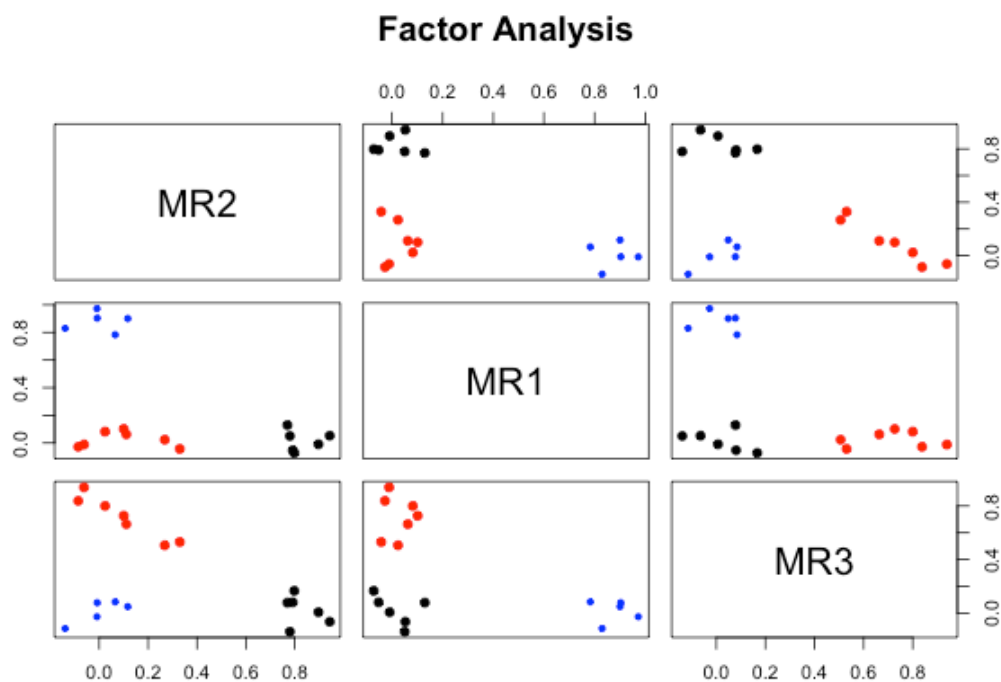


Figura 5.4 – Distribuição das Cargas Fatoriais nas Relações entre Dimensões do Constructo Justiça Organizacional.

Na análise do número de componentes comparando os autovalores das análises de componentes e de fatores, resultou que ambas indicaram três fatores como a solução mais adequada (Tabela 5.14 e Figura 5.5).

Eigen Values of	Original factors	Simulated data	Original components	Simulated data
1	8,80	0,56	9,27	1,36
2	2,18	0,32	2,83	1,31
3	1,20	0,26	1,66	1,25

Tabela 5.14 – Autovalores para as Análise de Fatores e de Componentes para o Constructo Justiça Organizacional.

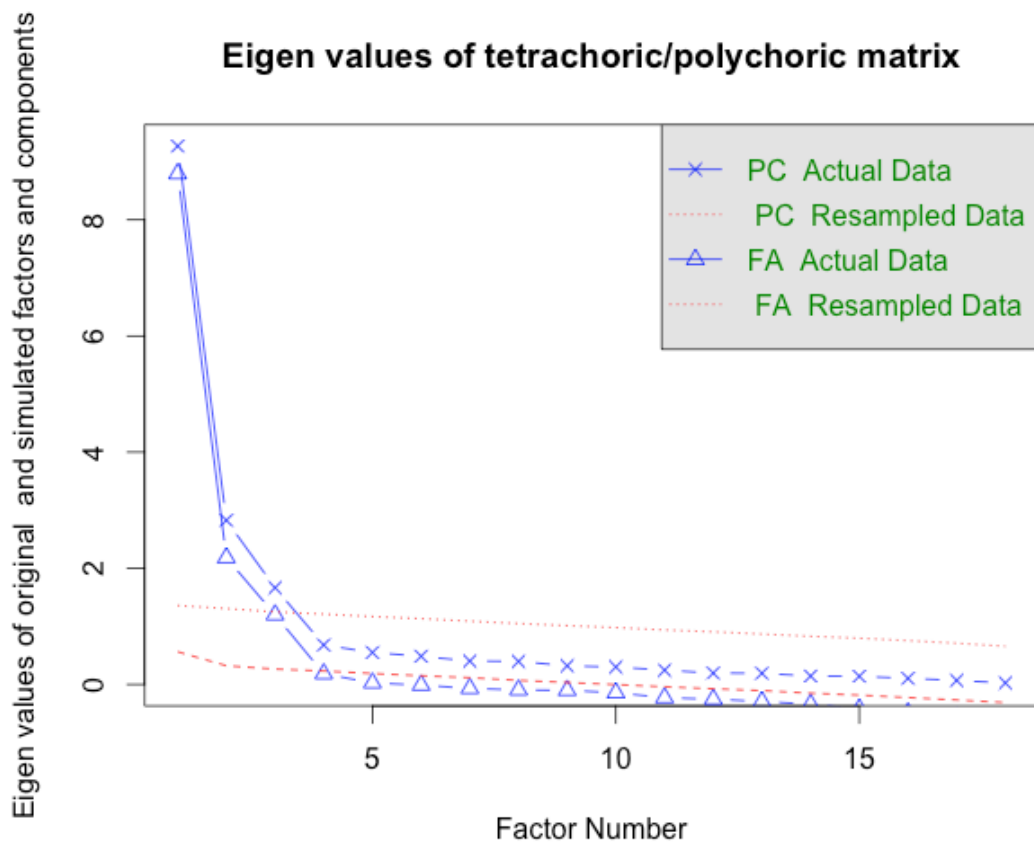


Figura 5.5 – Autovalores para a Matriz Tetracórica na Análise Fatorial do Constructo Justiça Organizacional.

A Tabela 5.15 demonstra que os fatores são significativos até 8 fatores para a correlação policórica e até 7 fatores para a correlação de Pearson.

	Emp/Sim	factors	Chi-sqrd	dof	p-val	TLI	RMSEA	RMS	BIC
1		1	10.936,68	135	0,000	0,432	0,268	0,159	9.988,83
2		2	5.333,03	118	0,000	0,686	0,199	0,082	4.504,55
3	Empirical	3	3.041,33	102	0,000	0,795	0,161	0,032	2.325,18
4	Poly	4	2.531,30	87	0,000	0,800	0,159	0,026	1.920,46
5	Correlation	5	2.048,32	73	0,000	0,807	0,156	0,025	1.535,78
6		6	1.381,09	60	0,000	0,843	0,141	0,023	959,83
7		7	1.031,29	48	0,000	0,854	0,136	0,018	694,28
8		8	882,49	37	0,000	0,837	0,144	0,014	622,71
9		1	3.448,39	135	0,000	0,544	0,149	0,125	2.500,54
10		2	1.220,39	118	0,000	0,826	0,092	0,065	391,91
11	Empirical	3	366,83	102	0,000	0,952	0,048	0,025	-349,32
12	Pearson	4	250,70	87	0,000	0,965	0,041	0,020	-360,13
13	Correlation	5	152,78	73	0,000	0,980	0,032	0,015	-359,76
14		6	112,05	60	0,000	0,984	0,028	0,012	-309,22
15		7	88,08	48	0,000	0,984	0,028	0,011	-248,94
16		8	46,77	37	0,130	0,995	0,016	0,008	-213,02

Tabela 5.15 – Resultados da Análise Paralela para o Constructo Justiça Organizacional nos Dados de Intenção de Sair.

Por sua vez, os resultados de autovalores superiores a 1 para a análise paralela repetiram a indicação de 3 fatores, tanto para a matriz policórica, quanto para a matriz de Pearson (Tabela 5.16).

Método	Número de Fatores
# of factors (PCA) for Velicer MAP criterium (Pearson corr)	3
# of factors (PCA) for Velicer MAP(4th power)(Polychoric corr)	3
# of factors (PCA) for Velicer MAP criterium (Polychoric corr)	3
# of factors (PCA) for Velicer MAP(4th power)(Pearson corr)	3
# of factors (PCA) for PA method (Polychoric Corr.)	8
# of factors (PCA) for PA method (Pearson Corr.).	8
# of factors for PA method (Polychoric Corr.)	8
# of factors for PA method (Pearson Corr.).	8

Tabela 5.16 – Número de Fatores por Diversos Métodos para o Constructo Justiça Organizacional.

As duas análises de definição de fatores indicaram a possibilidade que o acréscimo de um fator deixaria de ser significativa no quinto fator (indicando a possibilidade de ser adequado dimensionar o constructo em 4 ou menos fatores). Contudo, o quarto fator possuía

autovalor menor que 1, o que indicaria sua rejeição, reforçando a proposta de 3 fatores para o constructo de percepção de justiça (Figura 5.6).

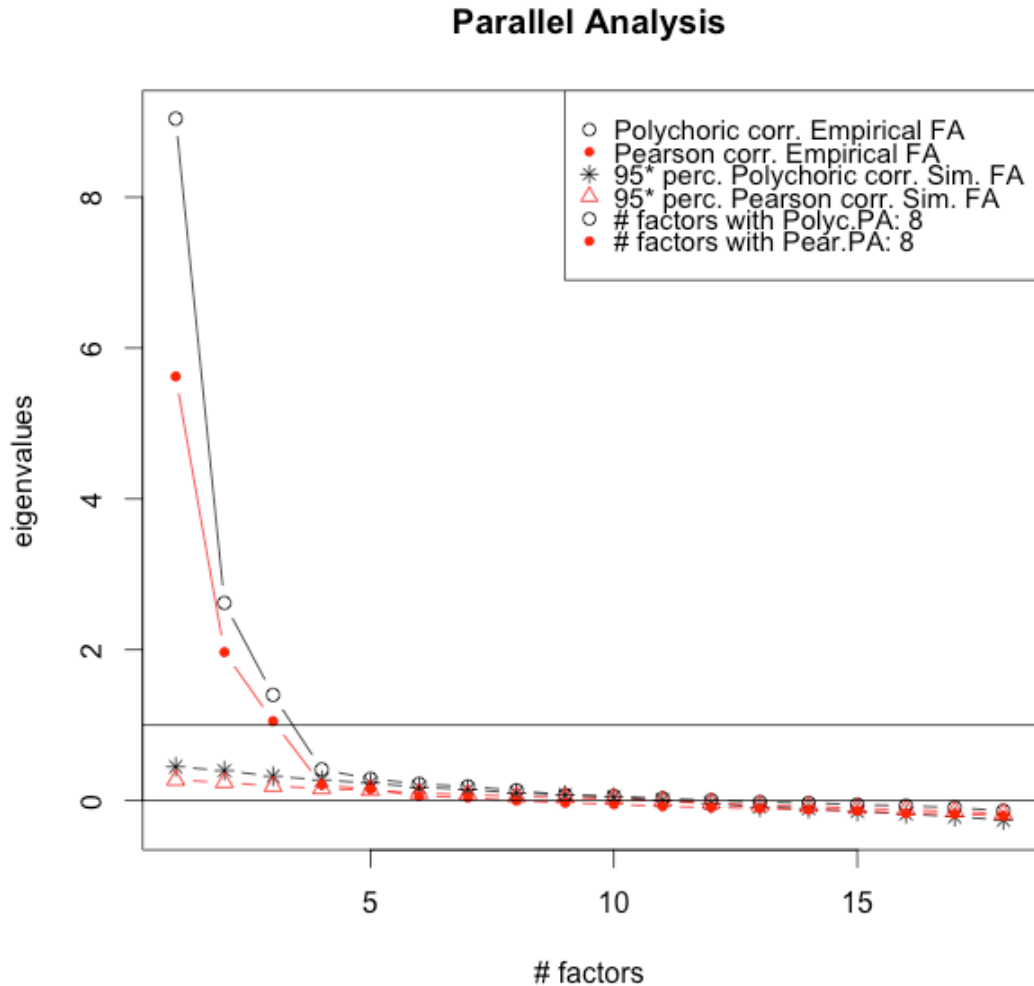


Figura 5.6 – Autovalores para a Análise Paralela.

A Figura 5.7 apresenta as cargas fatoriais que serão usadas na redução dos valores da percepção de justiça e as interações entre os seus fatores. Percebe-se que não houve a inclusão de nenhuma variável em fator divergente daquele previsto na literatura. Além disso, há indicação de que PJI e PJP possuem uma correlação maior, sendo que para alguns autores elas representam uma única dimensão. Isso será levado em consideração quando da discussão dos resultados deste estudo.

Factor Analysis

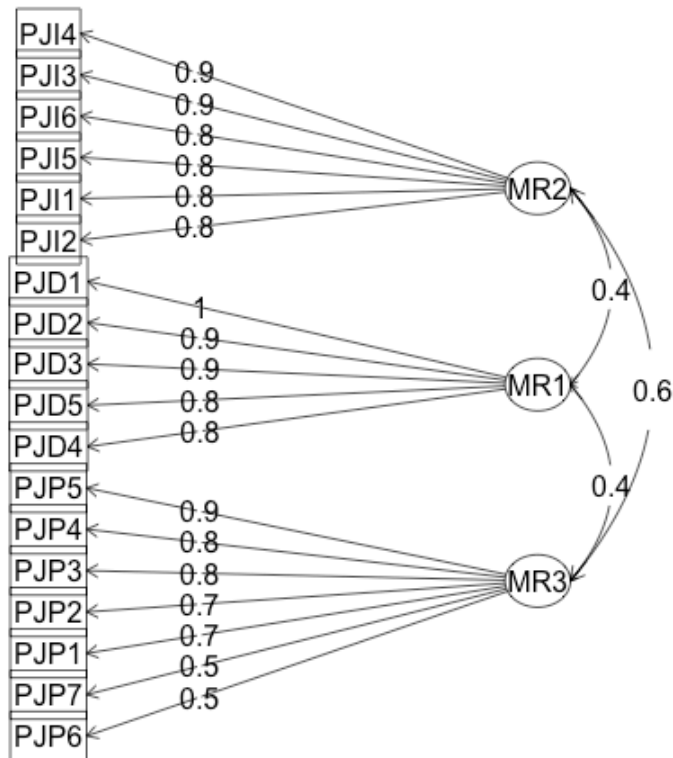


Figura 5.7 – Cargas Fatoriais Finais da Análise do Constructo Justiça Organizacional.

Após a construção das bases de dados foram realizadas as regressões logísticas para a variável dependente Intenção de Sair. Alinhado com a Equação 2.12 proposta e com as hipóteses decorrentes dela, o modelo inicial (completo) para a Intenção de Sair foi proposto como segue:

$$\begin{aligned}
 IS_DAS_6M = & CTF + CFT + IS_PJD + IS_PJI + IS_PJP + IS_Idade \\
 & + IS_TSP + IS_TC + IS_Escol
 \end{aligned}
 \tag{Equação 5.1}$$

Os resultados dessa regressão estão apresentados na Figura 5.8. Em uma primeira análise, observa-se que as variáveis CTF, IS_PJD e IS_PJP eram significativas a <0,1% (Não foram rejeitadas as hipóteses H1A, H1C e H1E), a variável IS_PJI significativa a 0,1% (Não foi rejeitada a hipótese H1D) e a variável CFT significativa a 1% (o parâmetro não foi rejeitado, mas o sinal foi diferente do esperado, rejeitando a hipótese H1B). Observa-se também que as variáveis IS_Idade, IS_TSP, IS_TC e IS_Escol possuíam um baixo valor de

razão de probabilidades, ocasionando uma chance de reduzir a intenção de sair em menos de 1% (rejeitadas as hipóteses H1F, H1G, H1H e H1I).

Deviance Residuals:							
Min	1Q	Median	3Q	Max			
-2,3556	-0,9921	0,5560	0,9083	1,9535			
				Model Likelihood		Discrimination Indexes	
Obs	909	LR chi2	191,32	R2	0,255	C	0,757
0	391	d.f.	9	g	1,208	Dxy	0,513
1	518	Pr(> chi2)	<0,0001	gr	3,348	gamma	0,514
max deriv	2,00E-05			gp	0,253	tau-a	0,252
				Brier	0,197		
		Odds Ratio	Coef	Standard Errors	Wald Z	Pr(> Z)	
Intercept	3,1747	1,1552	0,7118	1,62	0,1046		
CTF	1,8238	0,6009	0,0804	7,48	0,0000	***	
CFT	0,8103	-0,2104	0,0949	-2,22	0,0265	*	
IS_PJD	0,8359	-0,1792	0,0457	-3,93	0,0000	***	
IS_PJI	0,8326	-0,1832	0,0588	-3,12	0,0018	**	
IS_PJP	0,8246	-0,1928	0,0517	-3,73	0,0002	***	
IS_Idade	0,9979	-0,0021	0,0116	-0,18	0,8585		
IS_TSP	0,9996	-0,0004	0,0009	-0,47	0,6394		
IS_TC	0,9998	-0,0002	0,0021	-0,10	0,9233		
IS_Escol	0,9915	-0,0085	0,0401	-0,21	0,8316		
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1							
Null deviance: 1242,30 on 908 degrees of freedom							
Residual deviance: 1051,00 on 899 degrees of freedom							
AIC: 1071,00							
Number of Fisher Scoring iterations: 4							

Figura 5.8 – Resultados da Regressão Logística do Modelo Completo de Intenção de Sair.

Como o modelo completo ainda não se apresentava como o mais parcimonioso, buscou-se reduzir as variáveis do modelo, conforme sua menor contribuição, para explicar a variância dos dados. Dessa forma, foram aplicados os passos 1 a 5 (Tabelas 5.17.a a 5.17.e, respectivamente), onde foram retiradas as variáveis IS_TC, IS_Escol, IS_TSP, IS_Idade, CFT, respectivamente.

Passo 1				
Variável	Df	Deviance	Resid. Df	Resid. Dev
NULL			908	1242,30
CTF	1	99,1880	907	1143,11
CFT	1	9,4510	906	1133,66
IS_PJD	1	38,5350	905	1095,13
IS_PJI	1	28,0090	904	1067,12
IS_PJP	1	15,1030	903	1052,01
IS_Idade	1	0,7570	902	1051,26
IS_TSP	1	0,2220	901	1051,04
IS_TC	1	0,0050	900	1051,03
IS_Escol	1	0,0450	899	1050,99

Tabela 5.17.a – Primeiro Passo da Redução do Modelo Intenção de Sair.

Passo 2				
Variável	Df	Deviance	Resid. Df	Resid. Dev
NULL			908	1242,30
CTF	1	99,1880	907	1143,11
CFT	1	9,4510	906	1133,66
IS_PJD	1	38,5350	905	1095,13
IS_PJI	1	28,0090	904	1067,12
IS_PJP	1	15,1030	903	1052,01
IS_Idade	1	0,7570	902	1051,26
IS_TSP	1	0,2220	901	1051,04
IS_Escol	1	0,0410	900	1050,99

Tabela 5.17.b – Segundo Passo da Redução do Modelo Intenção de Sair.

Passo 3				
Variável	Df	Deviance	Resid. Df	Resid. Dev
NULL			908	1242,30
CTF	1	99,1880	907	1143,11
CFT	1	9,4510	906	1133,66
IS_PJD	1	38,5350	905	1095,13
IS_PJI	1	28,0090	904	1067,12
IS_PJP	1	15,1030	903	1052,01
IS_Idade	1	0,7570	902	1051,26
IS_TSP	1	0,2220	901	1051,04

Tabela 5.17.c – Terceiro Passo da Redução do Modelo Intenção de Sair.

Passo 4				
Variável	Df	Deviance	Resid. Df	Resid. Dev
NULL			908	1242,30
CTF	1	99,1880	907	1143,11
CFT	1	9,4510	906	1133,66
IS_PJD	1	38,5350	905	1095,13
IS_PJI	1	28,0090	904	1067,12
IS_PJP	1	15,1030	903	1052,01
IS_Idade	1	0,7570	902	1051,26

Tabela 5.17.d – Quarto Passo da Redução do Modelo Intenção de Sair.

Até o passo 4 todas as variáveis retiradas apresentaram uma contribuição pequena na variância (menor que 1), corroborando os resultados da regressão – baixa razão de probabilidades e nível de significância quase nulo (próximo de 100%). O passo 5 apresentou a indicação de retirada de uma primeira variável com nível de significância maior, o CFT. Pode ser um indício de parada da redução, mas somente a análise das medidas informacionais (Pseudo- R^2 e AIC) que poderia confirmar.

Passo 5				
Variável	Df	Deviance	Resid. Df	Resid. Dev
NULL			908	1242,30
CTF	1	99,1880	907	1143,11
CFT	1	9,4510	906	1133,66
IS_PJD	1	38,5350	905	1095,13
IS_PJI	1	28,0090	904	1067,12
IS_PJP	1	15,1030	903	1052,01

Tabela 5.17.e – Quinto Passo da Redução do Modelo Intenção de Sair.

Assim, o ponto de parada dessa redução do modelo deve ser quando a variável retirada reduz, de maneira considerável, a explicação do modelo – medido pelos valores de Pseudo- R^2 . Pelos valores apresentados na Tabela 5.18 e na Figura 5.9 verifica-se que a retirada da variável CFT reduz os valores de Pseudo- R^2 mais do que as demais variáveis, além de inverter a queda dos valores de AIC e AIC Corrigido, que indicaria um momento adequado de parar a redução.

Critério	Passo 0	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5
McFadden	0,1540	0,1540	0,1540	0,1538	0,1532	0,1494
Cox.Snell	0,1898	0,1898	0,1897	0,1896	0,1889	0,1846
Nagelkerke	0,2547	0,2547	0,2547	0,2544	0,2535	0,2478
McKelvey.Zavoina	0,2521	0,2521	0,2521	0,2516	0,2502	0,2429
Effron	0,1978	0,1978	0,1977	0,1972	0,1963	0,1920
AIC	1.071,02	1.069,03	1.067,07	1.065,30	1.064,05	1.066,79
Corrected.AIC	1.071,27	1.069,23	1.067,23	1.065,42	1.064,15	1.066,86

Tabela 5.18 – Valores dos Pseudo-R² para Cada Passo da Redução do Modelo de Regressão Logístico da Intenção de Sair.

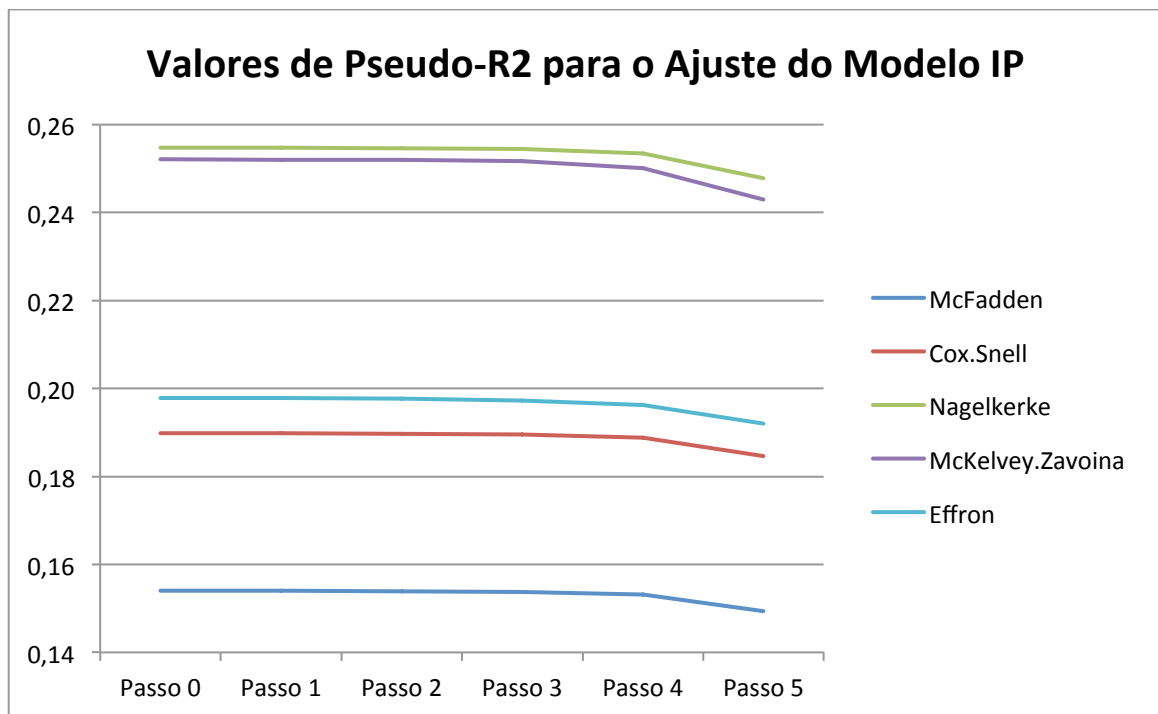


Figura 5.9 – Valores de Pseudo-R² para cada Passo da Redução do Modelo da Intenção de Sair.

Como o método acima incluiu as variáveis uma a uma no modelo para o cálculo das contribuições da variância explicada, a retirada daquela variável de menor contribuição pode ser afetada por esta ordem de inclusão, especialmente, quando há correlações significativas entre estas variáveis. Nesse sentido, os procedimentos anteriores foram repetidos, com nova ordem de inclusão das variáveis no modelo (em ordem crescente de contribuição na análise anterior). Isso “forçaria” a modificação na contribuição de cada variável quando as primeiras

a ingressar fossem excluídas, de modo que fosse possível “separar” a contribuição individual da variável da contribuição compartilhada.

Dessa forma, as variáveis retiradas nessa nova análise seriam IS_Escol, CTF, IS_TC, IS_TSP e IS_Idade (Tabela 5.19). Como houve uma diferença entre a análise anterior e esta – o CFT apresentou uma contribuição bastante pequena e foi retirado do modelo, nesta última –, é necessário tecer algumas considerações.

Variável	Deviance					
	Passo 0	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5
IS_TC	0,3790	0,3790	0,3790	-	-	-
IS_Escol	0,0460	-	-	-	-	-
IS_TSP	1,2690	1,2360	1,2360	1,5740	-	-
IS_Idade	2,4130	2,2770	2,2770	2,3150	3,8080	-
CFT	0,3410	0,3080	-	-	-	-
IS_PJP	79,4250	79,1650	78,9810	78,9810	78,7710	80,5280
IS_PJI	16,9490	16,9680	17,2360	17,2230	17,4010	15,7830
IS_PJD	31,5700	31,3450	31,5610	31,2990	31,4010	30,9260
CTF	58,9230	59,5910	54,6500	54,8910	54,5650	58,3080

Tabela 5.19 – Valores da Contribuição da Variância para cada Passo da Segunda Redução do Modelo Intenção de Sair.

Obsevando os valores de Pseudo- R^2 para essa nova redução do modelo, que estão apresentados na Tabela 5.20, e o comportamento desses valores na Figura 5.10, percebe-se que já no segundo passo, com a retirada da variável CFT (que ficou no modelo final da análise anterior), poderia haver um indicativo de que a redução deveria ser parada, pois houve uma redução considerável nos valores de Pseudo- R^2 , bem como uma inversão na tendência de queda dos valores AIC e AIC corrigido. Contudo, como a variável a ser retirada nesse passo seria o CFT, que permaneceu no modelo ajustado anterior, havia indicações de que provavelmente possuía colinearidade com outra variável – possivelmente IS_Idade, que foi a que teve a contribuição mais incrementada. Dessa forma, o processo de redução foi continuado, até que houvesse um novo indício de parada, que ocorreu no passo 5.

Critério	Passo 0	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5	Passo 6
McFadden	0,1540	0,1540	0,1500	0,1499	0,1497	0,1494	0,1410
Cox.Snell	0,1898	0,1898	0,1853	0,1853	0,1850	0,1846	0,1753
Nagelkerke	0,2547	0,2547	0,2487	0,2487	0,2483	0,2478	0,2353
McKelvey. Zavoina	0,2521	0,2521	0,2444	0,2443	0,2438	0,2429	0,2277
Effron	0,1978	0,1977	0,1932	0,1932	0,1925	0,1920	0,1818
AIC	1.071,02	1.069,07	1.072,02	1.070,06	1.068,39	1.066,79	1.075,13
Corrected. AIC	1.071,27	1.069,27	1.072,18	1.070,18	1.068,49	1.066,86	1.075,17

Tabela 5.20 – Valores de Pseudo-R² para cada Passo da Segunda Redução do Modelo Intenção de Sair.

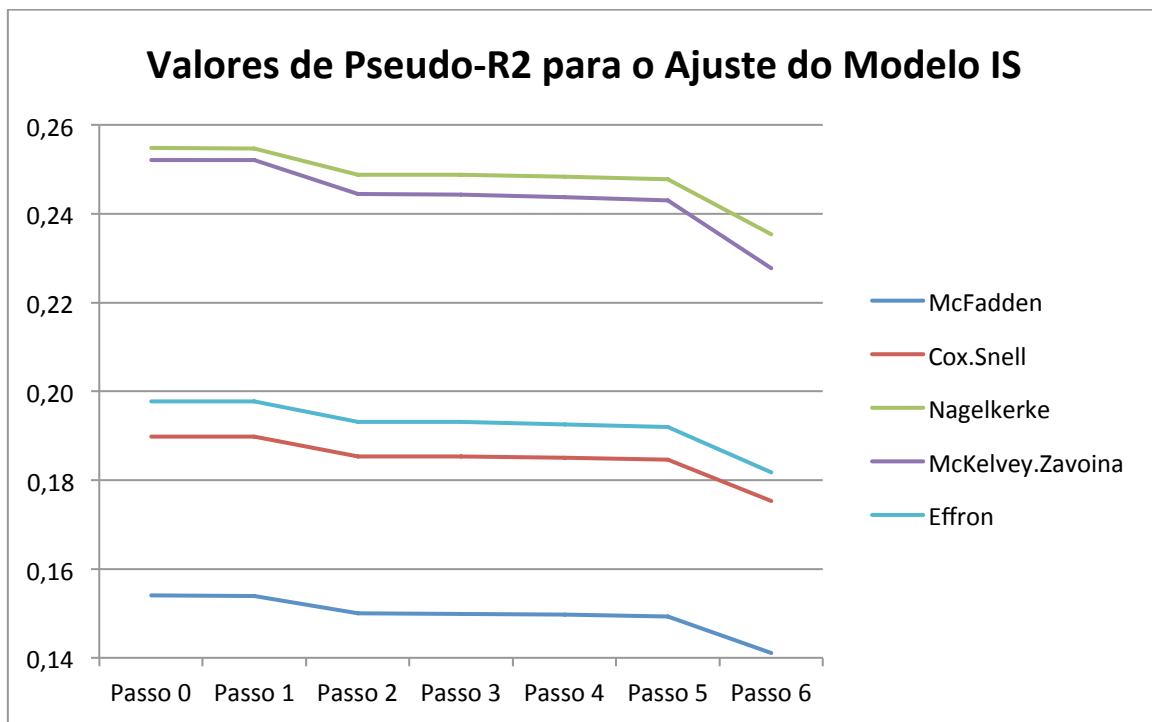


Figura 5.10 – Valores de Pseudo-R² para cada Passo da Segunda Redução do Modelo Intenção de Sair.

Como não houve convergência dos resultados nas duas reduções anteriores, optou-se por fazer uma nova redução do modelo, para confirmar qual dos dois ajustes seria o mais adequado.

Nessa nova reordenação da entrada das variáveis no modelo (segundo uma ordem crescente de contribuição da explicação da variância da última redução), as variáveis que seriam retiradas do modelo final foram: CFT, IS_Escol, IS_TC, IS_TSP e IS_Idade (Tabela

5.21). Esse modelo ajustado repetiu o mesmo da segunda redução, dando indícios de que seria o modelo mais adequado para explicar o comportamento dos dados com relação à regressão logística da Intenção de Sair. Novamente, a exclusão da variável CFT apresentou uma redução mais significativa dos valores de Pseudo-R² e uma inversão na queda dos valores de AIC e AIC-Corrigido. Pelos mesmos motivos anteriores, não foi parado o ajustes nesse passo, especialmente, por ser o primeiro.

Variável	Deviance					
	Passo 0	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5
IS_Escol	0,0720	0,0720	-	-	-	-
CFT	0,0470	-	-	-	-	-
IS_TC	0,3580	0,3530	0,3790	-	-	-
IS_TSP	1,3150	1,2690	1,2360	1,5740	-	-
IS_Idade	2,6560	2,4130	2,2770	2,3150	3,8080	-
IS_PJI	62,7840	63,080	62,9790	62,973	63,053	60,2420
IS_PJD	46,3400	46,370	46,0890	45,773	45,755	45,9470
CTF	63,7080	59,496	59,9560	60,236	59,597	65,0500
IS_PJP	14,0340	13,335	13,4050	13,411	13,734	14,3060

Tabela 5.21 – Valores da Contribuição da Variância para cada Passo da Terceira Redução do Modelo de Intenção de Sair.

Porém, desta vez não havia indícios de que a variável CFT compartilhava variância com a variável IS_Idade, pois entrou antes no modelo. A Tabela 5.22 e a Figura 5.11 apresentam os resultados obtidos de Pseudo-R² para esse último ajuste do modelo.

Critério	Passo 0	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5	Passo 6
McFadden	0,1540	0,1500	0,1500	0,1499	0,1497	0,1494	0,1378
Cox.Snell	0,1898	0,1854	0,1853	0,1853	0,1850	0,1846	0,1717
Nagelkerke	0,2547	0,2488	0,2487	0,2487	0,2483	0,2478	0,2305
McKelvey. Zavoina	0,2521	0,2444	0,2444	0,2443	0,2438	0,2429	0,2265
Effron	0,1978	0,1933	0,1932	0,1932	0,1925	0,1920	0,1785
AIC	1.071,02	1.073,95	1.072,02	1.070,06	1.068,39	1.066,79	1.079,10
Corrected. AIC	1.071,27	1.074,15	1.072,18	1.070,18	1.068,49	1.066,86	1.079,14

Tabela 5.22 – Valores de Pseudo-R² para cada Passo da Terceira Redução do Modelo de Intenção de Sair.

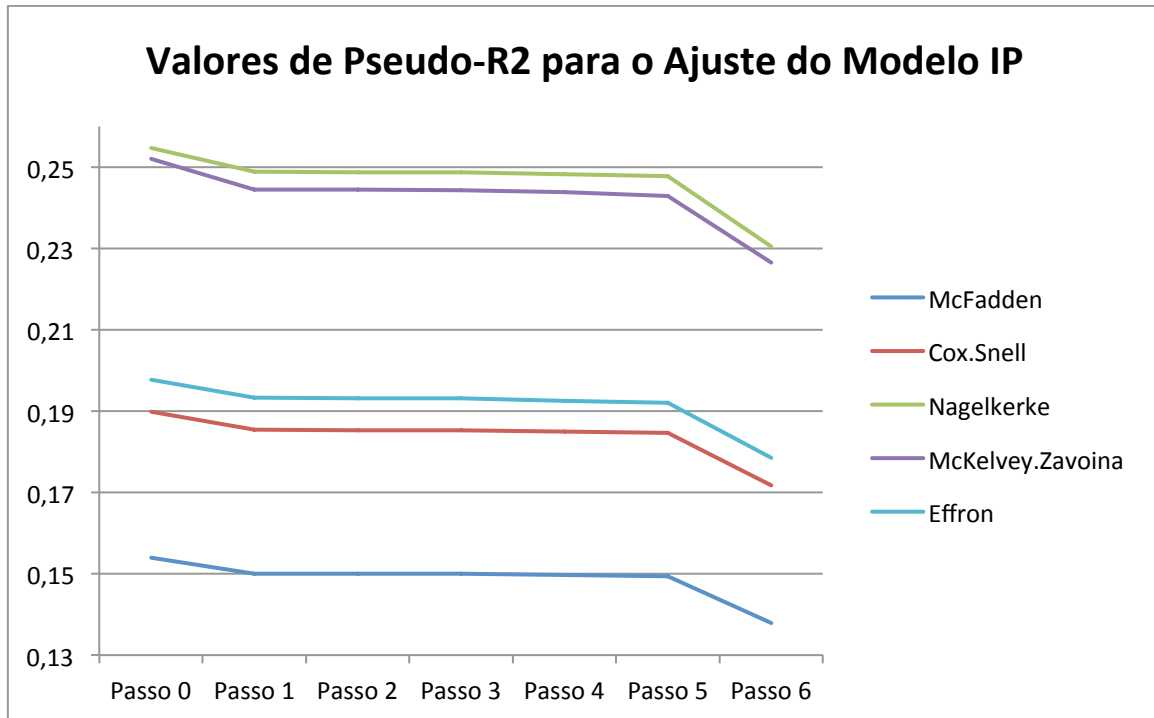


Figura 5.11 – Valores de Pseudo-R² para cada Passo da Terceira Redução do Modelo de Intenção de Sair.

Possivelmente, a variável CFT possuía alguma colinearidade com a variável IS_Escol, mas esse efeito não pareceu ser significativo, reforçando a eliminação ambas. Quanto ao incremento da contribuição de outras variáveis (IS_TSP e IS_Idade), este pareceu ser capturado pelas variáveis de percepção de justiça e CTF, não havendo grandes perdas em sua retirada do modelo. O modelo ajustado, portanto, ficou com as seguintes variáveis: CTF, IS_PJD, IS_PJI, IS_PJP.

Assim, os resultados da regressão logística desse modelo final ajustado, apresentados na Figura 5.12, demonstram que a exceção da variável IS_PJI (com significância $\leq 1\%$), todas as variáveis possuíam significância estatística $\leq 0,1\%$ (não foram rejeitadas as hipóteses H1A, H1C, H1D, H1E). As razões de probabilidade também indicaram sinais no sentido em linha com a literatura e as hipóteses descritas. Destaca-se o alto grau de influência da variável CTF. Um incremento unitário na percepção do indivíduo em um conflito entre trabalho e família aumentava em 74,1% as chances dele declarar uma intenção de sair do cargo. Por outro lado, as variáveis de percepção de justiça possuíam influências muito próximas nas chances do indivíduo declarar sua intenção de sair – um incremento unitário de cada uma dessa percepção reduzia essa chance em aproximadamente 17%.

Deviance Residuals:							
Min	1Q	Median	3Q	Max			
-2,2580	-0,9899	0,5750	0,9261	1,9811			
				Model Likelihood		Discrimination	Rank Discrim.
Obs	909	LR chi2	185,55	R2	0,248	C	0,751
0	391	d.f.	4	g	1,179	Dxy	0,502
1	518	Pr(> chi2)	<0,0001	gr	3,251	gamma	0,504
max deriv	1,00E-07			gp	0,249	tau-a	0,246
				Brier	0,198		
	Odds Ratio	Coef	Standard Errors	Wald Z	Pr(> Z)		
Intercept	2,4051	0,8776	0,24914	3,52	0,0004	***	
CTF	1,7410	0,5545	0,07439	7,45	0,0000	***	
IS_PJD	0,8285	-0,1881	0,04503	-4,18	0,0000	***	
IS_PJI	0,8330	-0,1828	0,05782	-3,16	0,0016	**	
IS_PJP	0,8248	-0,1926	0,05109	-3,77	0,0002	***	
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1							
Null deviance: 1242,30 on 908 degrees of freedom							
Residual deviance: 1056,80 on 904 degrees of freedom							
AIC: 1066,80							
Number of Fisher Scoring iterations: 4							

Figura 5.12 – Resultados da Regressão do Modelo Ajustado da Intenção de Sair.

Como o objetivo deste trabalho é obter resultados que possam ser generalizados para todos os ocupantes de cargos em comissão do Poder Executivo Federal, era necessário fazer uma validação dos resultados da amostra original. Isso foi feito tanto para o modelo completo, quanto para o modelo ajustado.

A Figura 5.13 demonstra que os resultados encontrados nesta validação foram bastante próximos daqueles da amostra original. As mesmas variáveis possuíam alguma significância estatística, com destaque de que a variável CFT piorou sua significância para 10%, reforçando sua menor contribuição para o modelo, embora ainda reforce o sinal invertido, quando comparado com a literatura. Assim, obteve-se mais segurança na decisão de retirá-la do modelo ajustado.

Deviance Residuals:							
Min	1Q	Median	3Q	Max			
-2,3663	-0,9748	0,5410	0,9111	1,9438			
			Model Likelihood	Discrimination Idexes	Rank Discrim. Indexes		
Obs	909	LR chi2	192,94	R2	0,257	C	0,758
0	391	d.f.	9	g	1,218	Dxy	0,517
1	518	Pr(> chi2)	<0,0001	gr	3,381	Gamma	0,518
max deriv	1,00E-11			gp	0,254	tau-a	0,254
				Brier	0,196		
	Odds Ratio	Coef	Standard Errors	Wald Z	Pr(> Z)		
Intercept	4,7137	1,5505	0,7215	2,15	0,0316	*	
CTF	1,9251	0,6550	0,0807	8,12	0,0000	***	
CFT	0,8396	-0,1748	0,0944	-1,85	0,0642	.	
IS_PJD	0,8398	-0,1746	0,0457	-3,82	0,0001	***	
IS_PJI	0,8158	-0,2036	0,0608	-3,35	0,0008	***	
IS_PJP	0,8601	-0,1507	0,0529	-2,85	0,0044	**	
IS_Idade	1,0055	0,0055	0,0119	0,46	0,6460		
IS_TSP	0,9995	-0,0005	0,0009	-0,50	0,6162		
IS_TC	0,9980	-0,0020	0,0021	-0,95	0,3435		
IS_Escol	0,9655	-0,0351	0,0398	-0,88	0,3788		
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1							
Null deviance: 1242,3 on 908 degrees of freedom							
Residual deviance: 1049,4 on 899 degrees of freedom							
AIC: 1069,4							
Number of Fisher Scoring iterations: 4							

Figura 5.13 – Valores de Validação da Regressão do Modelo Completo da Intenção de Sair.

Critério	Valor
McFadden	0,1553
Cox.Snell	0,1912
Nagelkerke	0,2567
McKelvey.Zavoina	0,2553
Efron	0,2006
AIC	1.069,40
Corrected.AIC	1.069,64

Tabela 5.23 – Valores de Pseudo-R² e AIC para a Amostra de Validação do Modelo Completo de Intenção de Sair.

A validação do modelo ajustado também confirmou os resultados encontrados na amostra principal (Figura 5.14 e Tabela 5.24). Todas as variáveis desse modelo apresentaram nível de significância alto (0,1%, exceto PJP com 1%). Os sinais foram confirmados, bem como o alto valor da razão de probabilidades da variável CTF e os valores próximos das razões de probabilidade das variáveis de percepção de justiça. Os valores de Pseudo-R² também apresentaram valores muito próximos da amostra principal, com índices ligeiramente melhores.

Dessa forma, a Equação 5.2, que representa a distribuição dos dados para o modelo ajustado, ficou:

$$\begin{aligned} \text{Ln}(\text{IS_DAS_6M}) = & 0,7749 + 0,6064*\text{CTF} - 0,1771*\text{IS_PJD} - \\ & 0,2047*\text{IS_PJI} - 0,1481*\text{IS_PJP} \end{aligned} \quad (\text{Equação 5.2})$$

As Figuras 5.15 e 5.16 apresentam as curvas logísticas para o comportamento da intenção de sair. O primeiro gráfico apresenta a influência de cada variável do modelo final ajustado à variação da intenção de sair, e o segundo, a variação do conjunto de variáveis nesta mesma variação da intenção de sair.

Corroborado com a literatura, um incremento na variável CTF aumenta a intenção do indivíduo em deixar a organização, enquanto as variáveis de percepção de justiça a reduzem. Contudo, é relevante destacar que o grau de influência da variável CTF é tal superior às demais, que a curva logística para o modelo completo possui um coeficiente angular (pontual) positivo, ou seja, conforme aumentam os valores incrementais das variáveis explicativas, aumenta a intenção de sair.

Deviance Residuals:							
Min	1Q	Median	3Q	Max			
-2,2768	-0,9846	0,5536	0,9148	1,9549			
				Model Likelihood	Discrimination Idexes	Rank Discrim. Indexes	
Obs	909	LR chi2	187,41	R2	0,250	C	0,754
0	391	d.f.	4	g	1,191	Dxy	0,507
1	518	Pr(> chi2)	<0,0001	Gr	3,289	gamma	0,509
max deriv	3,00E-07			gp	0,25	tau-a	0,249
				Brier	0,197		
	Odds Ratio	Coef	Standard Errors	Wald Z	Pr(> Z)		
Intercept	2,1704	0,7749	0,2515	3,08	0,0021	**	
CTF	1,8338	0,6064	0,0749	8,09	0,0000	***	
IS_PJD	0,8377	-0,1771	0,0450	-3,94	0,0001	***	
IS_PJI	0,8149	-0,2047	0,0598	-3,43	0,0006	***	
IS_PJP	0,8623	-0,1481	0,0524	-2,83	0,0047	**	
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1							
Null deviance: 1242,30 on 908 degrees of freedom							
Residual deviance: 1054,90 on 904 degrees of freedom							
AIC: 1064,90							
Number of Fisher Scoring iterations: 4							

Figura 5.14 – Valores de Validação da Regressão do Modelo Ajustado da Intenção de Sair.

Critério	Valor
McFadden	0,1508
Cox.Snell	0,1863
Nagelkerke	0,2501
McKelvey.Zavoina	0,2468
Effron	0,1949
AIC	1.064,93
Corrected.AIC	1.065,00

Tabela 5.24 – Valores de Pseudo-R² e AIC para a Amostra de Validação do Modelo Ajustado de Intenção de Sair.

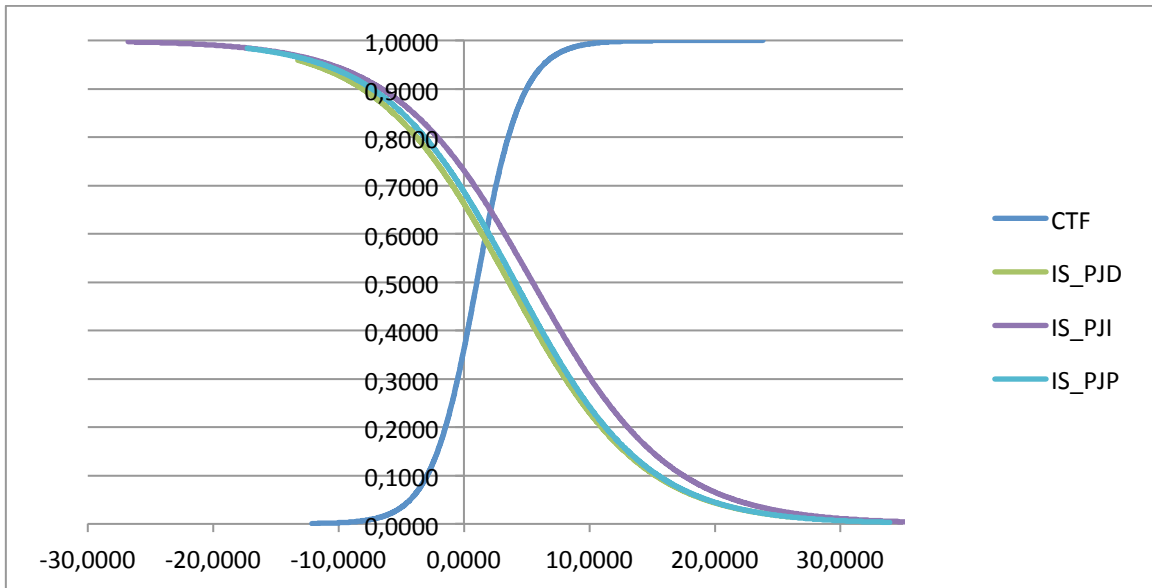


Figura 5.15 – Curvas Logísticas de cada Variável Independente do Modelo Ajustado em Relação à Intenção de Sair.

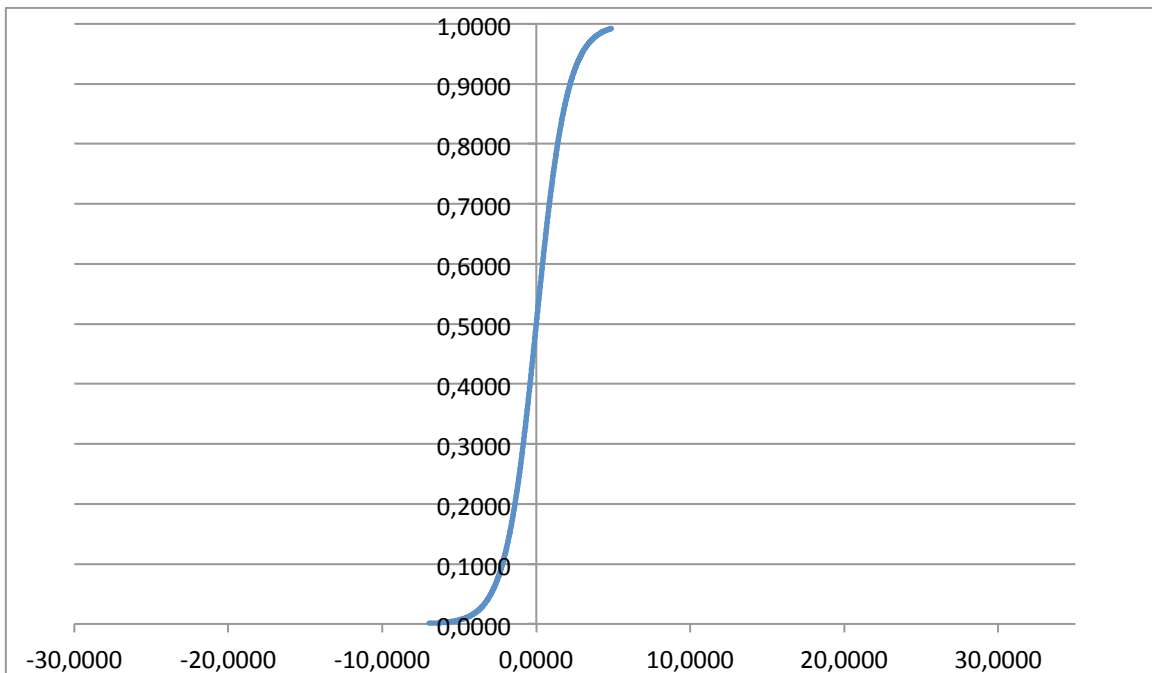


Figura 5.16 – Curva Logística do Modelo Ajustado Intenção de Sair.

Após a confirmação dos resultados do modelo ajustado, coube então, avaliar a influência das variáveis de percepção, quando controladas por outras variáveis, decorrentes de características dos respondentes. Considerando as duas variáveis predictoras principais (Relação Trabalho-Família e Percepção de Justiça), e as seis variáveis de controle usadas no

survey (Sexo, Raça, Est_Civil, Fil_Moram, DAS e Efet), haveria 12 interações possíveis. Contudo, aqui testou-se as sete principais, em que poderia haver alguma base empírica prévia ou premissa relevante no tocante ao serviço público brasileiro.

Assim, as interações se resumiram a medir a influência de:

- o servidor ter filhos que moram consigo (IS_Fil_Moram), que afetam a sua percepção dos conflitos entre trabalho e família (CTF e CFT);
- que a raça declarada pelo servidor (IS_Raca) afete as suas percepções de justiça (IS_PJD, IS_PJI e IS_PJP);
- o gênero do servidor (IS_Sexo) afetar tanto os conflitos entre trabalho e família quanto as percepções de justiça;
- que o estado civil do servidor (IS_Est_Civil) afete os conflitos entre trabalho e família;
- que a ocupação do servidor de um DAS superior (níveis 4, 5 e 6) afeta suas percepções de justiça;
- que os servidores com o cargo em comissão que que forem, concomitantemente, detentores de cargos efetivos tenham suas as percepções de justiça afetadas.

Para avaliar essas interações, o primeiro passo foi realizar a regressão logística do modelo nulo, acrescentando as variáveis de controle a serem investigadas – somente uma a uma, a partir do modelo nulo. A mudança na razão de probabilidades da variável de percepção, a partir da inclusão de uma determinada variável de controle, demonstra que esta possui alguma influência naquela. Posteriormente, realizou-se a regressão logística dos modelos com as interações entre as variáveis de percepção e as variáveis de controle – realizando uma interação para cada regressão, de forma que fosse possível verificar a significância estatística da influência.

As Tabelas 5.25 e 5.26 apresentam os resultados das razões de probabilidades nos modelos nulos para as variáveis de percepção – relações entre trabalho e família e percepções de justiça, respectivamente – e a posterior inclusão de cada uma das variáveis de controle, cujas interações foram testadas.

Variável	Nulo	IS_Sexo	IS_Fil_Moram	IS_Est_Civil
CTF	2,0808	2,0978	2,0797	2,0812
CFT	0,7591	0,7578	0,7616	0,7591

Tabela 5.25 – Valores das Razões de Probabilidades para as Variáveis de Percepção CTF no Modelo Nulo e em cada Modelo com a Respectiva Variável de Controle.

Variável	Nulo	IS_Raca	IS_Sexo	IS_DAS	IS_Efet
IS_PJD	0,7875	0,7850	0,7873	0,7851	0,7766
IS_PJI	0,8339	0,8317	0,8337	0,8345	0,8168
IS_PJP	0,7997	0,8003	0,7999	0,7986	0,8248

Tabela 5.26 – Valores das Razões de Probabilidades para as Variáveis de Percepção IS_PJ no Modelo Nulo e em cada Modelo com a Respectiva Variável de Controle.

A partir das inclusões efetuadas observa-se nas Figuras 5.17 e 5.18, para as relações trabalho-família e percepção de justiça, respectivamente, que a variável de controle IS_Raca exerceu um pouco de influência nas variáveis IS_PJD e IS_PJI, a variável de controle IS_DAS exerceu um pouco de influência na variável IS_PJD. A variável de controle IS_Efet exerceu uma grande influência em todas as variáveis de justiça organizacional. Nos demais casos, a influência das variáveis de controle era desprezível. Também é de se destacar que a variável IS_Efet tinha influência diferenciada em cada variável de percepção de justiça. Enquanto o efeito IS_PJD e IS_PJI foi uma redução na razão de probabilidades, o efeito na variável IS_PJP foi um aumento. Esse comportamento foi diferente do esperado para a variável IS_PJP.

Dessa forma, restou avaliar a razão de probabilidades e o nível de significância daquelas interações que foram destacadas anteriormente como que exerciam alguma influência da variável de controle nas variáveis de percepção.

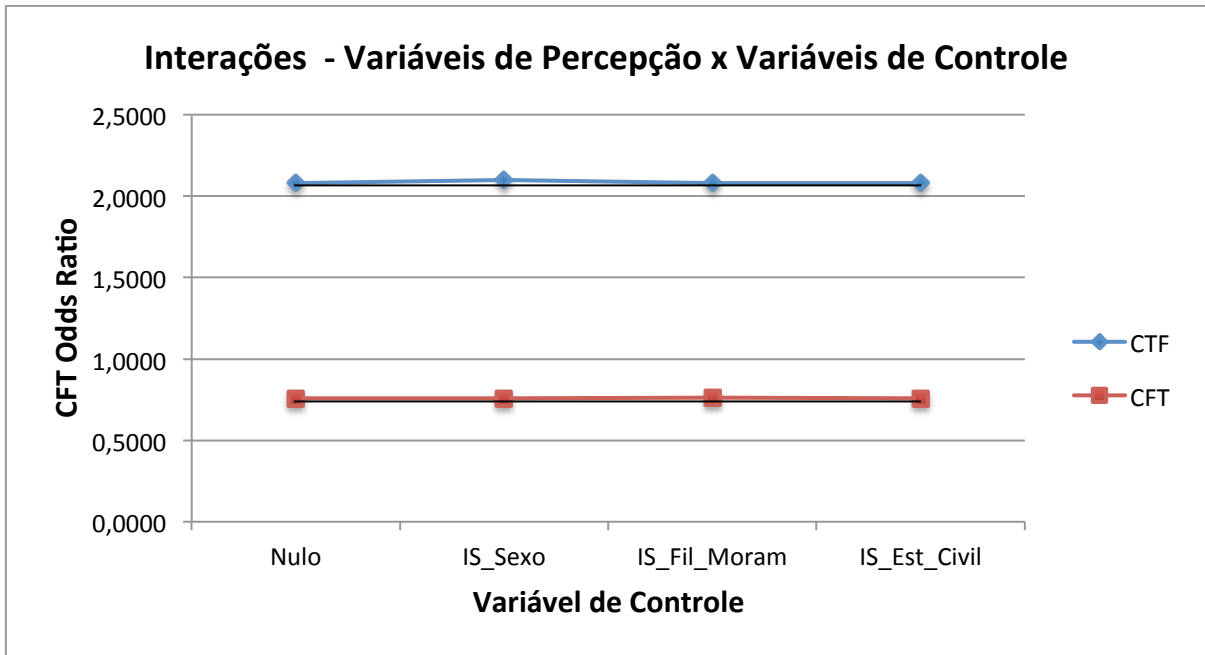


Figura 5.17 – Valores das Razões de Probabilidades para as Variáveis de Percepção CTF no Modelo Nulo e em cada Modelo com a Respectiva Variável de Controle.

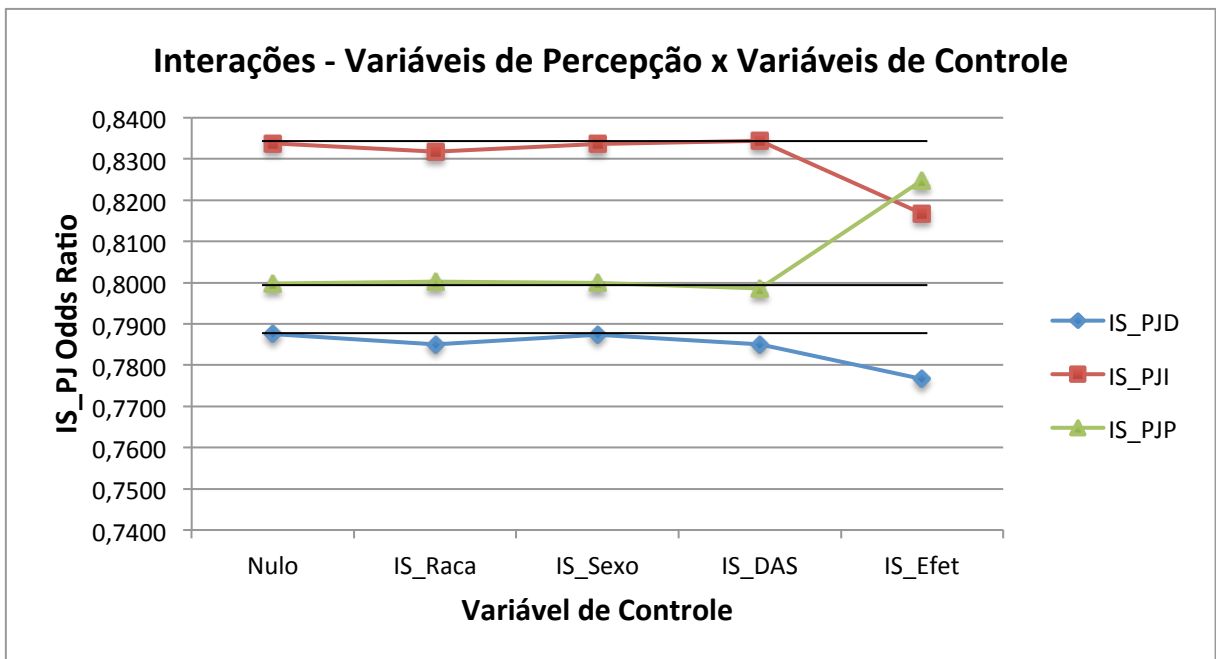


Figura 5.18 – Valores das Razões de Probabilidades para as Variáveis de Percepção IS_PJ no Modelo Nulo e em cada Modelo com a Respectiva Variável de Controle.

A Tabela 5.27 a seguir apresenta as razões de probabilidades das interações entre as variáveis de percepção dependentes e as variáveis de controle. Observa-se que embora existam diversas interações que apresentaram uma modificação nas chances de aumentar/diminuir a probabilidade maior que 15 pontos percentuais, as que apresentaram significância estatística foram as interações IS_Efet x IS_PJI e IS_Efet x IS_PJP, a 5% e 1%, respectivamente. Também foram as interações cuja variável de controle (o servidor também ser ocupante de cargo efetivo) causou maior influência na percepção de justiça deste. Ou seja, os servidores efetivos percebiam que a Justiça Interacional reduz em 22,20% e a Justiça Procedimental incrementava em 48,16% a sua intenção de sair do cargo em comissão em comparação aos servidores não efetivos.

Variável	IS_Raca	IS_Sexo	IS_DAS	IS_Efet
IS_PJD	1,0242	1,0795	1,1531	0,9308
IS_PJI	0,9305	1,0095	0,8478	0,7370*
IS_PJP	1,0903	0,8590	1,0131	1,4816**

	IS_Fil_Moram	IS_Sexo	IS_Est_Civil
CTF	0,8914	0,8349	1,2202
CFT	0,9782	0,8219	0,8238

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Tabela 5.27 – Valores das Razões de Probabilidade das Interações entre as Variáveis de Percepção do Modelo de Intenção de Sair e as Respectivas Variáveis de Controle.

Apresentados os resultados da análise da intenção de sair, foram, conforme relatado anteriormente, adotados os mesmos procedimentos, para apresentar os resultados para a variável Intenção de Permanecer, o que será feito a seguir.

5.3 Intenção de Permanecer.

Como os procedimentos de análise da Intenção de Permanecer foram bastante similares aos da Intenção de Sair, neste item, somente serão destacados aqueles que forem díspares, assumindo que os demais são iguais. Os resultados serão apresentados conforme foram nos modelos da variável critério anterior.

O primeiro ponto foi a redução dos dados das variáveis de percepção, neste caso FTF, FFT, IP_PJD, IP_PJI e IP_PJP. A Tabela 5.28 apresenta a análise fatorial sem rotação, com rotação ortogonal Varimax e com rotação oblíqua Oblimin. A solução sem rotação foi

claramente inferior às demais, pois além de apresentar menos valores significativos nas variáveis de cada fator, possuía algumas variáveis com cargas significativas em fatores invertidos. Os resultados da análise fatorial Varimax e Oblimin eram bastante semelhantes, sendo que a rotação Varimax possuía duas variáveis com cargas significativas invertidas (FFT_1 e FTF_4), mas possuía alguma carga no fator correto da variável FTF_4, embora não significativa. Por sua vez, a rotação Oblimin apresentou somente uma variável com carga significativa invertida (FFT_1), mas não apresentou qualquer carga na variável FTF_4. Para seguir a literatura e a redução da variável Intenção de Sair, optou-se pela análise fatorial com rotação oblíqua.

Variável	Sem Rotação		Varimax		Oblimin	
	FTF (MR1)	FFT (MR2)	FTF (MR1)	FFT (MR2)	FTF (MR1)	FFT (MR2)
FTF_1	0,842	-0,345	0,906		0,952	-0,107
FFT_1	0,544	0,153	0,413	0,387	0,331	0,334
FTF_2	0,764		0,705	0,299	0,672	0,175
FFT_2	0,550	0,206	0,393	0,437	0,296	0,393
FTF_3	0,784	-0,124	0,753	0,251	0,738	0,112
FFT_3	0,579	0,528	0,271	0,735		0,747
FTF_4	0,409	0,542	0,113	0,669		0,709
FFT_4	0,475	0,551	0,168	0,708		0,739

Tabela 5.28 – Cargas Fatoriais para a Variável FTF, nas Três Rotações, no Modelo Intenção de Permanecer.

A Tabela 5.29 demonstra que a perda da variância explicada da análise fatorial Oblimin foi pequena e que ela forneceu uma melhor divisão entre as variâncias proporcionais que as demais rotações.

Variância	Sem Rotação		Varimax		Oblimin	
	MR1	MR2	MR1	MR2	MR1	MR2
SS loadings	3,234	1,080	2,324	1,990	2,111	1,927
Proportion Var	0,404	0,135	0,291	0,249	0,264	0,241
Cumulative Var	0,404	0,539	0,291	0,539	0,264	0,505

Tabela 5.29 – Variância Proporcional e Acumulada para o Constructo FTF no Modelo Intenção de Permanecer.

A Figura 5.19 apresenta a distribuição das cargas fatoriais da rotação Oblimin, nos dois fatores. Percebe-se que as variáveis FTF_1, FTF_2 e FTF_3 contribuíram muito para o

fator FTF, as variáveis FFT_3, FFT_4 e FTF_4 contribuíram bastante para o fator FFT. E as variáveis FFT_1 e FFT_2 contribuíram em menor grau para os dois fatores, o que indicaria, possivelmente, a necessidade de um terceiro fator.

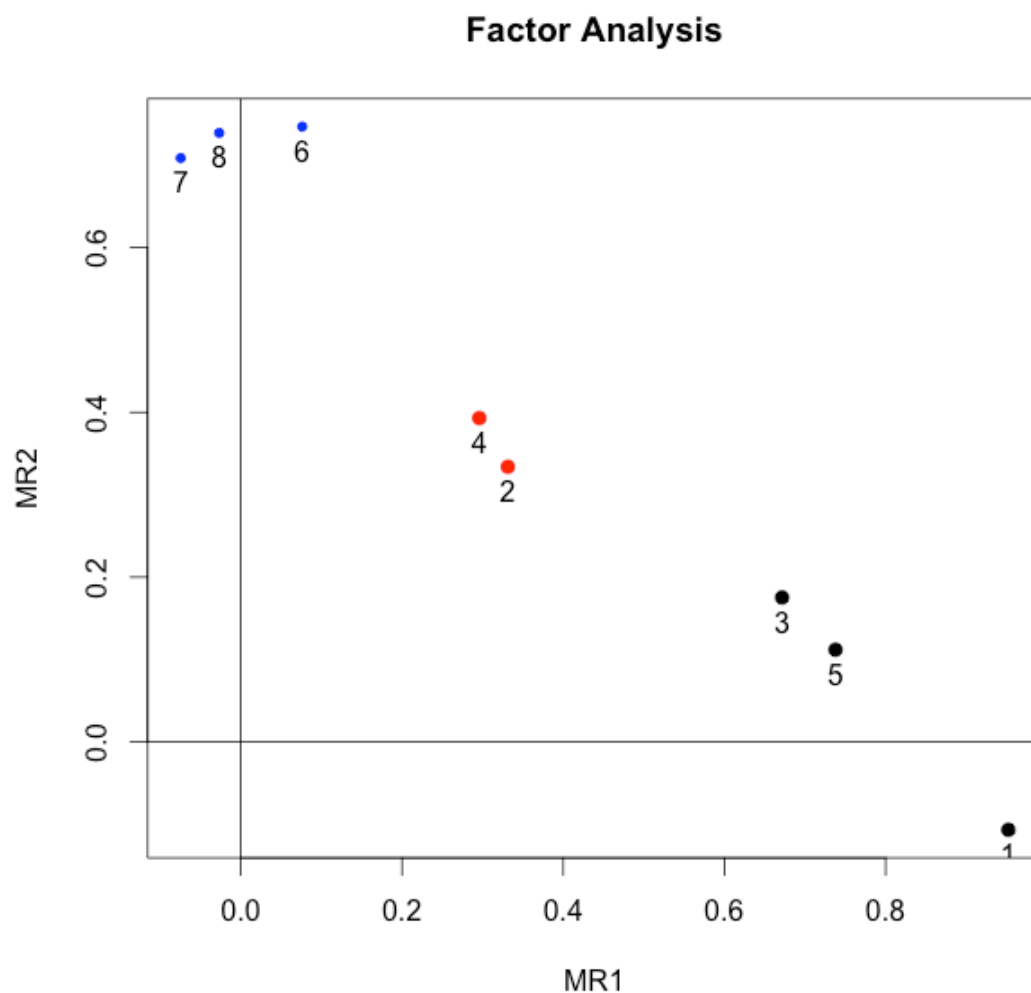


Figura 5.19 – Distribuição das Cargas Fatoriais do Constructo FTF no Modelo Intenção de Permanecer.

A análise de autovalores (>1), por componentes e por fatores, demonstrou que poderia haver uma solução com dois (componentes) ou um único fator (fatores), reforçando a interação entre as dimensões e a escolha da rotação Oblíqua (Tabela 5.30). A Figura 5.20, por sua vez, apresenta valores baixos para os autovalores no terceiro fator, para ambas análises.

Eigen Values of	Original factors	Simulated data	Original components	Simulated data
1	3,24	0,59	3,81	1,24
2	0,73	0,17	1,33	1,16
3	0,12	0,10	0,79	1,08

Tabela 5.30 – Autovalores para as Análise de Fatores e de Componentes para o Constructo Facilitação Trabalho-Família no Modelo Intenção de Permanecer.

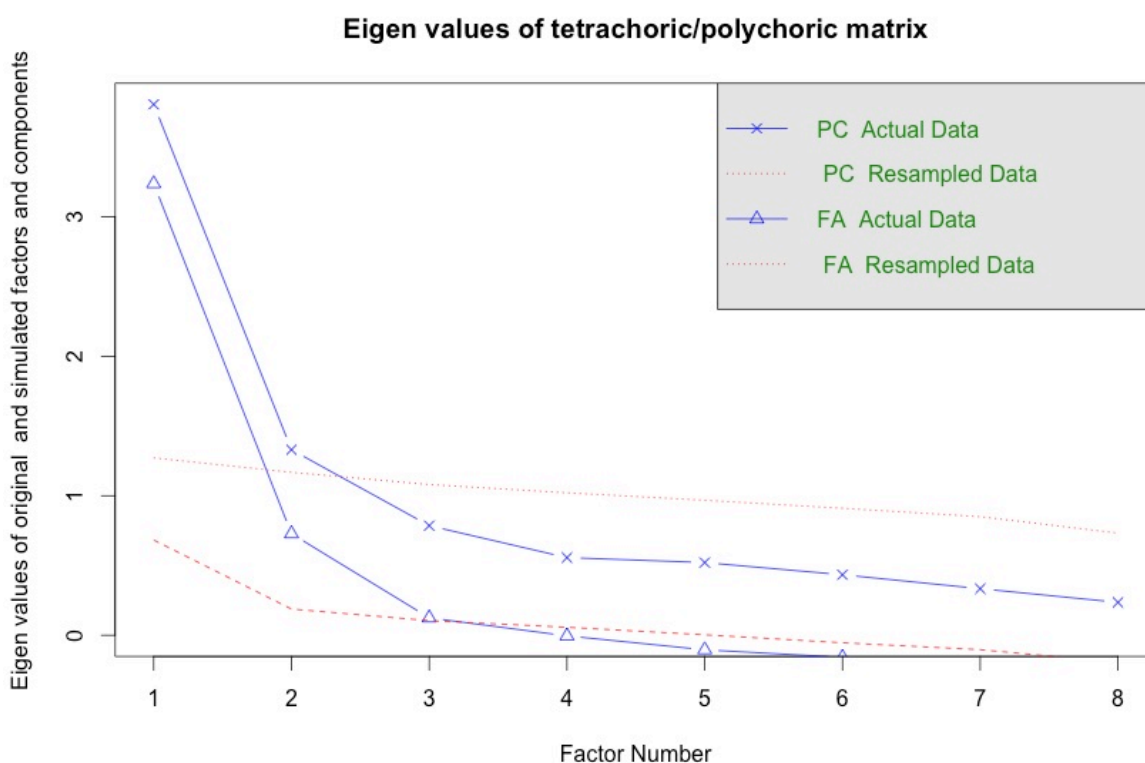


Figura 5.20 – Autovalores para Análise da Matriz Tetracórica do Constructo FTF do Modelo Intenção de Permanecer.

No ajuste da análise paralela há uma indicação de que três fatores seriam significativos para a correlação policórica e que dois fatores seriam significativos para a correlação de Pearson (Tabelas 5.31 e 5.32). Contudo, em termos de análise de autovalores superiores a 1, a Figura 5.21 indica que haveria apenas um fator, seja para a matriz policórica, seja para a matriz de Pearson.

	Emp/Sim	#.factors	Chi-sqrd	dof	p-val	TLI	RMSEA	RMS	BIC
1	Empirical	1	1.337,07	20	0,000	0,628	0,208	0,120	1.190,36
2	Polychoric	2	227,49	13	0,000	0,907	0,104	0,036	132,13
3	Correlation	3	54,24	7	0,000	0,962	0,066	0,018	2,89
4	Empirical	1	290,56	20	0,000	0,755	0,094	0,074	143,85
5	Pearson	2	32,82	13	0,002	0,972	0,032	0,021	-62,54
6	Correlation	3	4,76	7	0,689	1.006	0,000	0,007	-46,59

Tabela 5.31 – Valores de Ajuste da Análise Paralela do Constructo FTF do Modelo Intenção de Permanecer.

Método	Número de Fatores
# of factors (PCA) for Velicer MAP criterium (Pearson corr)	2
# of factors (PCA) for Velicer MAP(4th power)(Polychoric corr)	2
# of factors (PCA) for Velicer MAP criterium (Polychoric corr)	1
# of factors (PCA) for Velicer MAP(4th power)(Pearson corr)	1
# of factors (PCA) for PA method (Polychoric Corr.)	3
# of factors (PCA) for PA method (Pearson Corr.)	3
# of factors for PA method (Polychoric Corr.)	3
# of factors for PA method (Pearson Corr.)	3

Tabela 5.32 – Número de Fatores para Análise Paralela do Constructo FTF do Modelo Intenção de Permanecer.

Os resultados mistos geraram uma inversão na alocação da variável FTF_4 no fator FFT. O que poderia ocasionar influência no resultado das regressões que serão levadas a cabo posteriormente. Isso será analisado, mais detidamente, na discussão dos resultados. A Figura 5.22 apresenta um esquema resumido das cargas fatoriais das variáveis do constructo FTF. Observa-se que a correlação entre os fatores FTF e FFT (0,4) foi ligeiramente superior à correlação entre os fatores CTF e CFT (0,3), aumentando a dúvida quanto ao número de fatores do constructo FTF. Como o objetivo aqui foi resumir os dados, manteve-se a proposição de dois fatores da literatura.

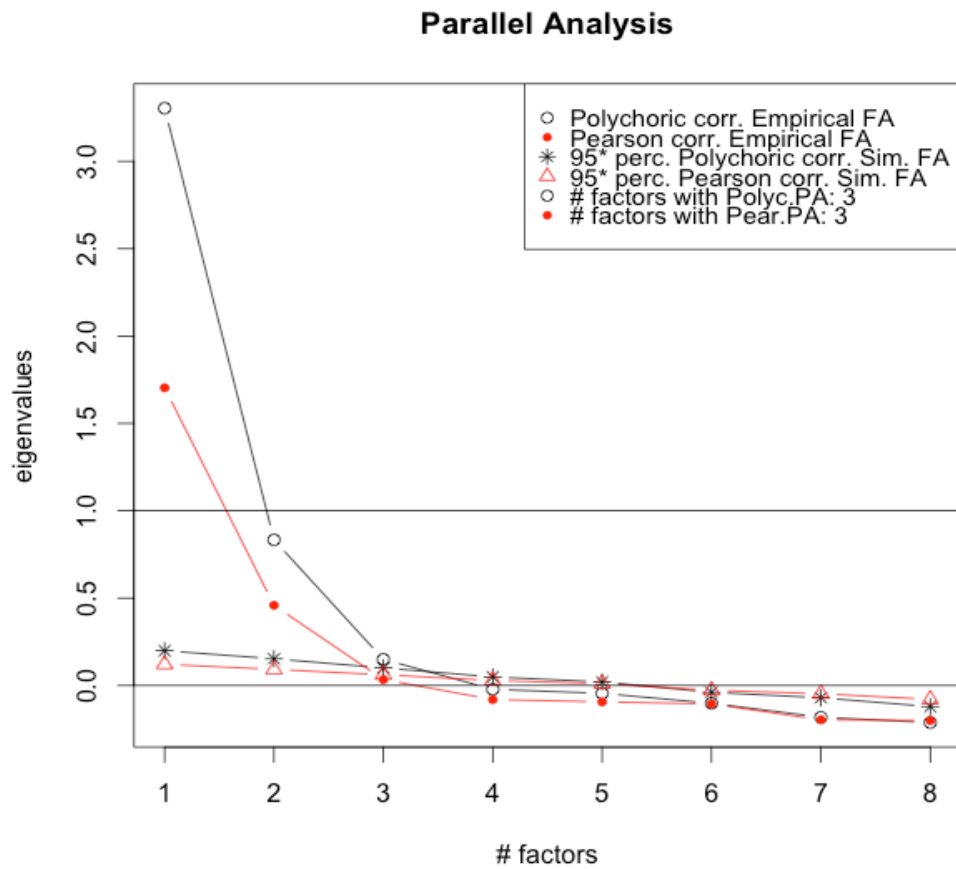


Figura 5.21 – Autovalores para Análise Paralela do Constructo FTF do Modelo Intenção de Permanecer.

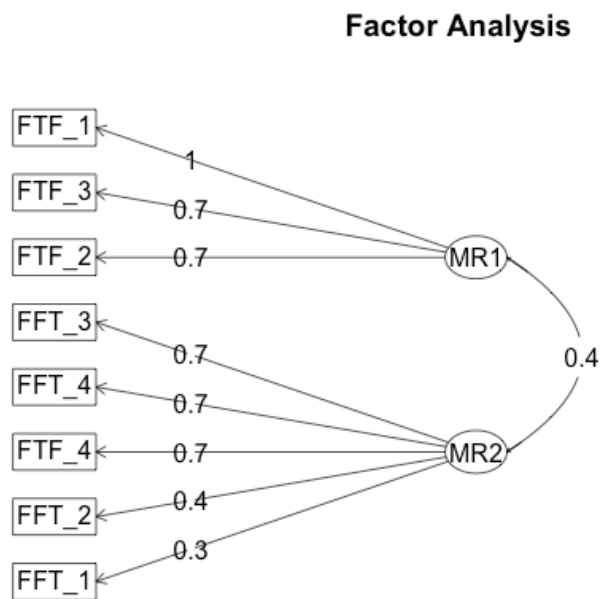


Figura 5.22 – Cargas Fatoriais do Constructo FTF para o Modelo Intenção de Permanecer.

A Tabela 5.33 apresenta os valores das cargas fatoriais para os fatores de percepção de justiça organizacional e suas variáveis. De forma semelhante ao já encontrado anteriormente, a análise fatorial sem rotação foi, consideravelmente, pior que as demais soluções, que são bastante próximas. Novamente, a escolha recaiu sobre os fatores rotacionados obliquamente, por terem apresentado valores de cargas fatoriais um pouco maiores nas variáveis e fatores previstos na literatura.

Variável	Sem Rotação			Varimax			Oblimin		
	PJI (MR2)	PJP (MR3)	PJD (MR1)	PJI (MR2)	PJP (MR3)	PJD (MR1)	PJI (MR2)	PJP (MR3)	PJD (MR1)
PJD1	-0,422		0,863	0,223	0,196	0,914			0,941
PJI1	0,415	-0,270	0,584	0,729	0,182	0,148	0,805		
PJP1	0,345	0,359	0,581	0,329	0,672	0,158	0,143	0,663	
PJD2	-0,396		0,828	0,201	0,219	0,868			0,890
PJP2	0,276	0,402	0,658	0,304	0,715	0,259		0,709	0,121
PJI2	0,400	-0,206	0,774	0,788	0,310	0,292	0,807		0,163
PJD3	-0,305		0,918	0,343	0,238	0,874	0,181		0,875
PJP3	0,267	0,434	0,566	0,231	0,698	0,197		0,728	
PJD4	-0,405		0,745	0,140	0,195	0,814			0,843
PJI3	0,541	-0,159	0,696	0,805	0,368	0,135	0,836	0,106	
PJP4	0,290	0,535	0,504	0,154	0,763	0,131		0,848	
PJP5	0,312	0,566	0,581	0,192	0,830	0,168		0,909	
PJI4	0,552	-0,221	0,727	0,864	0,334	0,153	0,916		
PJP6	0,322	0,356	0,557	0,303	0,651	0,157	0,119	0,647	
PJI5	0,500	-0,253	0,589	0,774	0,230		0,853		
PJD5	-0,519		0,525			0,737	-0,181		0,809
PJP7	0,462	0,331	0,483	0,364	0,652		0,220	0,648	-0,151
PJI6	0,505	-0,180	0,678	0,785	0,329	0,149	0,823		

Tabela 5.33 – Cargas Fatoriais para o Constructo IP_PJ, nas Três Rotações, no Modelo Intenção de Permanecer.

Embora a variância explicada cumulativa da rotação Oblimin não tenha sido muito pior que das demais, a distribuição entre as variâncias proporcionais, desta vez, se apresentou ligeiramente melhor na rotação Varimax – embora também estivessem muito próximas (Tabela 5.34). Percebe-se que a escolha para cargas da redução poderia ter recaído sobre qualquer uma das duas rotações. Aqui a opção foi manter a coerência com a redução anterior e optar pela rotação Oblíqua, mesmo porque um dos objetivos é comparar os resultados das duas variáveis.

Variância	Sem Rotação			Varimax			Oblimin		
	MR1	MR2	MR3	MR2	MR1	MR3	MR2	MR1	MR3
SS loadings	8,089	3,060	1,611	4,530	4,290	3,940	4,416	3,893	3,881
Prop. Var	0,449	0,170	0,089	0,252	0,238	0,219	0,245	0,216	0,216
Cumul. Var	0,449	0,619	0,709	0,252	0,490	0,709	0,245	0,462	0,677

Tabela 5.34 – Variância Proporcional e Acumulada para o Constructo IP_PJ no Modelo Intenção de Permanecer.

A Figura 5.23 apresenta uma boa divisão entre as variáveis e fatores, não havendo indicação que a alocação de variável em fator fosse diferente do esperado, tampouco que a indicação do número de fatores fosse diferente de três.

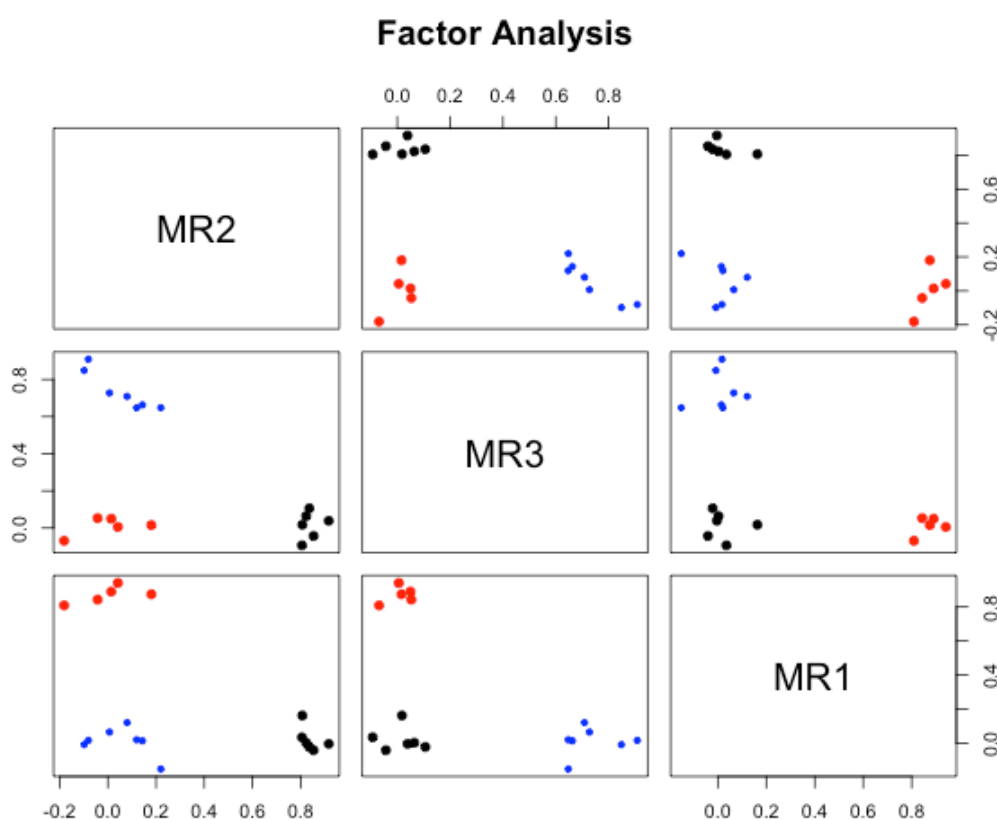


Figura 5.23 – Distribuição das Cargas Fatoriais nos Fatores do Constructo Justiça Organizacional para o Modelo Intenção de Permanecer.

A análise por autorvalores corroborou a divisão do constructo em três fatores, tanto pela análise de componentes, quanto pela análise de fatores (Tabela 5.35).

Eigen Values of	Original factors	Simulated data	Original components	Simulated data
1	8,50	0,43	8,99	1,35
2	2,16	0,29	2,80	1,28
3	1,32	0,25	1,81	1,23

Tabela 5.35 – Autovalores para as Análise de Fatores e de Componentes para o Constructo Justiça Organizacional no Modelo Intenção de Permanecer.

Pelo método *scree plot* poderia haver uma indicação de que os resultados melhores se ajustaram em 4 fatores, mas somente três apresentaram autovalores maiores que 1 (Figura 5.24).

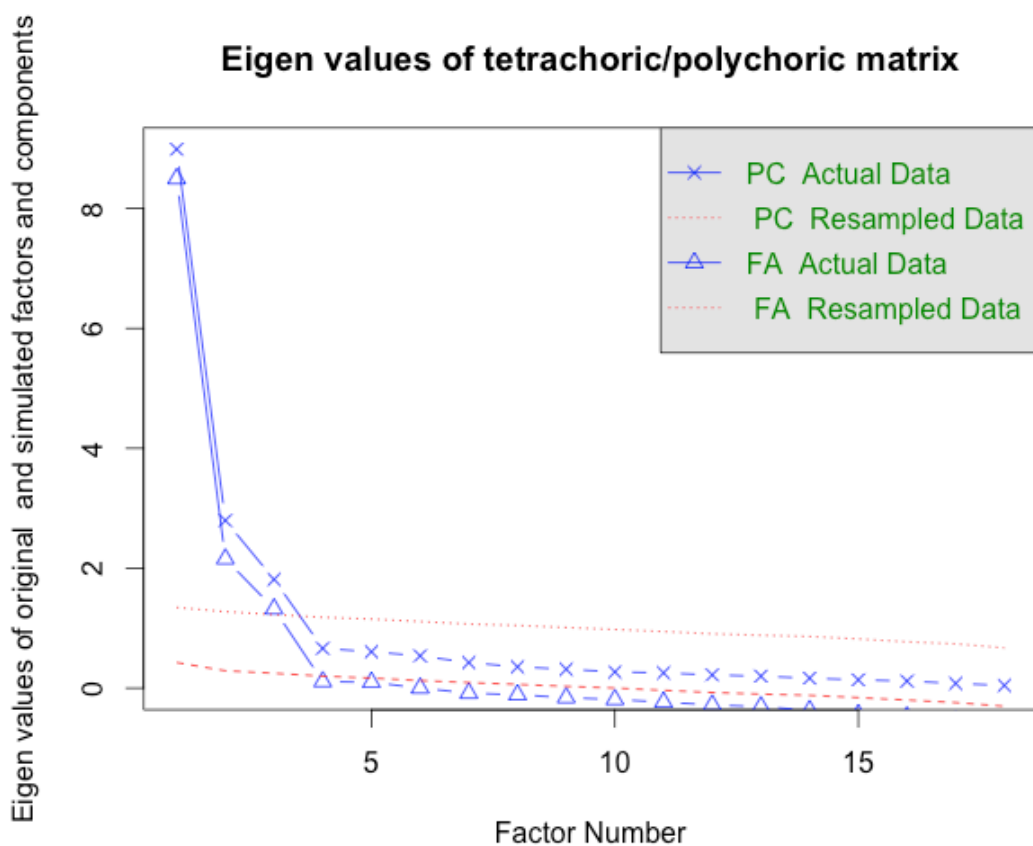


Figura 5.24 – Autovalores para Análise da Matriz Tetracórica do Constructo Justiça Organizacional do Modelo Intenção de Permanecer.

O ajuste da análise paralela indicou que os resultados são significativos até o fator 7, para a correlação policórica, e até o fator 6, para a correlação de Pearson (Tabelas 5.36 e 5.37).

	Emp/Sim	fact.	Chi-sqrd	dof	p-val	TLI	RMSEA	RMS	BIC
1		1	12098,43	135	0,000	0,457	0,253	0,161	11120,75
2		2	5423,52	118	0,000	0,725	0,180	0,093	4568,96
3	Empirical	3	2406,27	102	0,000	0,862	0,128	0,031	1667,58
4	Polychoric	4	1690,85	87	0,000	0,887	0,115	0,026	1060,79
5	Correlation	5	1314,58	73	0,000	0,896	0,111	0,022	785,91
6		6	931,13	60	0,000	0,911	0,102	0,016	496,61
7		7	706,29	48	0,000	0,916	0,100	0,013	358,67
8		1	4085,89	135	0,000	0,543	0,145	0,123	3108,21
9		2	1519,57	118	0,000	0,814	0,093	0,070	665,01
10	Empirical	3	386,61	102	0,000	0,956	0,045	0,024	-352,08
11	Pearson	4	246,93	87	0,000	0,971	0,036	0,019	-383,13
12	Correlation	5	178,87	73	0,000	0,977	0,032	0,016	-349,81
13		6	104,49	60	0,000	0,988	0,023	0,011	-330,04
14		7	59,94	48	0,116	0,996	0,014	0,008	-287,68

Tabela 5.36 – Índices de Ajuste para a Análise Paralela do Constructo Justiça Organizacional do Modelo Intenção de Permanecer.

Método	Número de Fatores
# of factors (PCA) for Velicer MAP criterium (Pearson corr)	3
# of factors (PCA) for Velicer MAP(4th power)(Polychoric corr)	3
# of factors (PCA) for Velicer MAP criterium (Polychoric corr)	3
# of factors (PCA) for Velicer MAP(4th power)(Pearson corr)	3
# of factors (PCA) for PA method (Polychoric Corr.)	7
# of factors (PCA) for PA method (Pearson Corr.)	7
# of factors for PA method (Polychoric Corr.)	7
# of factors for PA method (Pearson Corr.)	7

Tabela 5.37 – Número de Fatores para Análise Paralela do Constructo Justiça Organizacional do Modelo Intenção de Permanecer.

Na análise dos autovalores superiores a 1, os resultados indicaram, novamente, que os dados melhor se ajustaram para três fatores nas duas matrizes de correlação (Figura 5.25).

Tal como na Intenção de Sair, a análise fatorial reforçou a alocação das variáveis nos fatores previamente estabelecidos pela literatura, e indicou também uma maior interação entre as justiças Procedimental e Interacional (Figura 5.26).

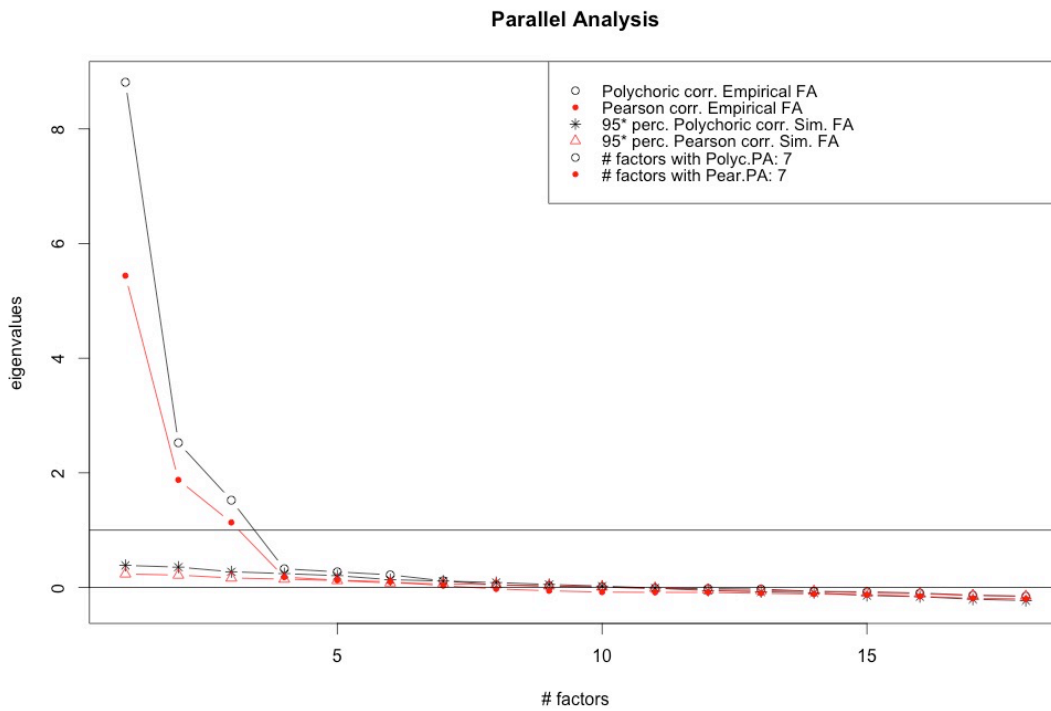


Figura 5.25 – Autovalores para Análise Paralela do Constructo Justiça Organizacional do Modelo Intenção de Permanecer.

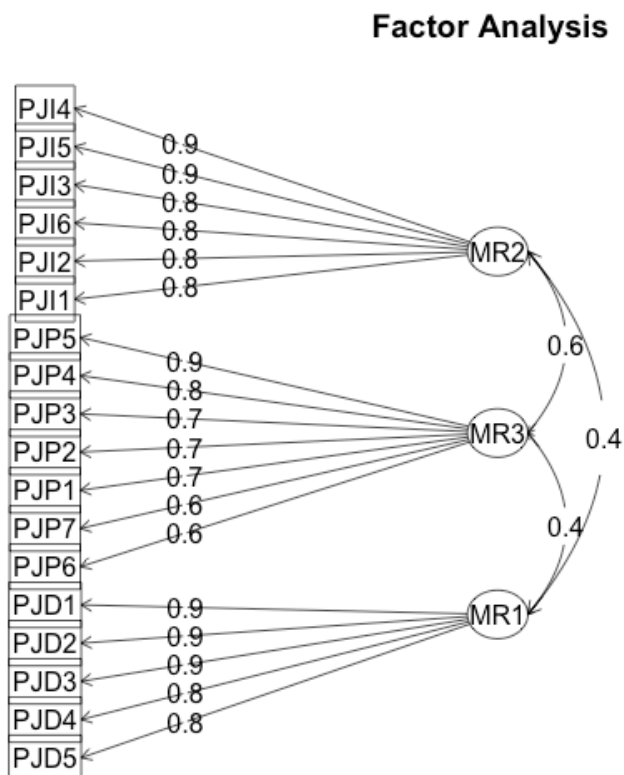


Figura 5.26 – Cargas Fatoriais do Constructo Justiça Organizacional para o Modelo Intenção de Permanecer.

Para a análise da Intenção de Permanecer partiu-se do modelo completo, conforme a Equação 2.13, ou seja,

$$IP_DAS_12M = FTF + FFT + IP_PJD + IP_PJI + IP_PJP + IP_Idade + IP_TSP + IP_TC + IP_Escol \quad (\text{Equação 5.3})$$

A Figura 5.27 apresenta os resultados dessa regressão logística, demonstrando que apenas as variáveis IP_PJD, IP_PJI e IP_Idade possuíam alguma significância estatística, a 1%, 5% e 10%, respectivamente. Não foram rejeitadas as hipóteses H2C, H2D e H2H. As demais hipóteses foram rejeitadas.

Para buscar um modelo mais parcimonioso, sem perder muita significância explicativa, adotou-se uma técnica *stepwise backward* com os passos abaixo, para a redução do modelo. O critério de retirada da variável em cada passo foi a que apresentou menor contribuição na variância explicada pelo modelo. Dessa forma, as Tabelas 5.38.a a 5.38.e, apresentam, destacado, as variáveis que foram retiradas do cálculo do passo seguinte.

1º Passo				
Variável	Df	Deviance	Resid. Df	Resid. Dev
NULL			908	845,92
FTF	1	10,4973	907	835,42
FFT	1	1,2433	906	834,18
IP_PJD	1	20,6396	905	813,54
IP_PJI	1	9,0147	904	804,52
IP_PJP	1	1,1075	903	803,41
IP_Idad	1	4,3804	902	799,03
IP_TSP	1	0,4396	901	798,59
IP_TC	1	0,3321	900	798,26
IP_Escol	1	2,4141	899	795,85

Tabela 5.38.a – Primeiro Passo da Redução do Modelo Intenção de Permanecer.

Deviance Residuals:								
Min	1Q	Median	3Q	Max				
-2,4275	0,3920	0,5199	0,6575	1,2080				
					Model Likelihood		Discrimination	
					Indexes		Rank Discrim.	
Obs	909	LR chi2	50,07	R2	0,088	C	0,674	
0	160	d.f.	9	g	0,723	Dxy	0,348	
1	749	Pr(> chi2)	<0,0001	gr	2.060	gamma	0,350	
max deriv	1,00E-06			gp	0,100	tau-a	0,101	
					Brier	0,137		
					Odds	Coef	Standard	Wald Z
					Ratio		Errors	Pr(> Z)
Intercept	3,8543	1,3492	0,9174	1,47	0,1414			
FTF	1,1541	0,1433	0,1068	1,34	0,1795			
FFT	1,1793	0,1649	0,2030	0,81	0,4167			
IP_PJD	1,2185	0,1976	0,0611	3,24	0,0012	**		
IP_PJI	1,1715	0,1583	0,0668	2,37	0,0178	*		
IP_PJP	1,0575	0,0559	0,0660	0,85	0,3972			
IP_Idade	1,0273	0,0269	0,0147	1,83	0,0669	.		
IP_TSP	0,9885	-0,0116	0,0141	-0,82	0,4101			
IP_TC	1,0120	0,0119	0,0287	0,42	0,6776			
IP_Escol	0,9287	-0,0740	0,0478	-1,55	0,1216			
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1								
Null deviance: 845,92 on 908 degrees of freedom								
Residual deviance: 795,85 on 899 degrees of freedom								
AIC: 815,85								
Number of Fisher Scoring iterations: 4								

Figura 5.27 – Resultados da Regressão do Modelo Completo da Intenção de Permanecer.

2º Passo				
Variável	Df	Deviance	Resid. Df	Resid. Dev
NULL			908	845,92
FTF	1	10,4973	907	835,42
FFT	1	1,2433	906	834,18
IP_PJD	1	20,6396	905	813,54
IP_PJI	1	9,0147	904	804,52
IP_PJP	1	1,1075	903	803,41
IP_Idade	1	4,3804	902	799,03
IP_TSP	1	0,4396	901	798,59
IP_Escol	1	2,5706	900	796,02

Tabela 5.38.b – Segundo Passo da Redução do Modelo Intenção de Permanecer.

3º Passo				
Variável	Df	Deviance	Resid. Df	Resid. Dev
NULL			908	845,92
FTF	1	10,4973	907	835,42
FFT	1	1,2433	906	834,18
IP_PJD	1	20,6396	905	813,54
IP_PJI	1	9,0147	904	804,52
IP_PJP	1	1,1075	903	803,41
IP_Idade	1	4,3804	902	799,03
IP_Escol	1	2,4182	901	796,62

Tabela 5.38.c – Terceiro Passo da Redução do Modelo Intenção de Permanecer.

4º Passo				
Variável	Df	Deviance	Resid. Df	Resid. Dev
NULL			908	845,92
FTF	1	10,4973	907	835,42
FFT	1	1,2433	906	834,18
IP_PJD	1	20,6396	905	813,54
IP_PJI	1	9,0147	904	804,52
IP_Idade	1	4,7540	903	799,77
IP_Escol	1	2,4859	902	797,28

Tabela 5.38.d – Quarto Passo da Redução do Modelo Intenção de Permanecer.

5º Passo				
Variável	Df	Deviance	Resid. Df	Resid. Dev
NULL			908	845,92
FTF	1	10,4973	907	835,42
IP_PJD	1	21,3854	906	814,03
IP_PJI	1	9,0726	905	804,96
IP_Idade	1	4,6331	904	800,33
IP_Escol	1	2,4130	903	797,92

Tabela 5.38.e – Quinto Passo da Redução do Modelo Intenção de Permanecer.

Com base nos diversos valores de Pseudo-R², verificou que poderia haver alguma dúvida no momento de parar quanto à redução do modelo. As duas últimas variáveis retiradas FTF e IP_Escol apresentaram uma redução significativa nos valores do Pseudo-R² para os valores de Mckelvey-Zavoina e Effron, principalmente, sendo que a queda foi mais acentuada para a variável IP_Escol nos valores de Pseudo-R² para os modelos de McFadden, Cox.Snell e Nagelkerke. A dúvida foi completamente afastada quando se analisou os valores de AIC e AIC ajustado (Tabela 5.39). Observou-se que somente com a retirada da variável IP_Escol houve um prejuízo na avaliação desse critério informativo. Quando se observa o gráfico da Figura 5.28 isso também fica mais claro, com a inclinação da reta no passo 4 para o passo 5.

Critério	Passo 0	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5
McFadden	0,0592	0,0590	0,0583	0,0575	0,0567	0,0539
Cox.Snell	0,0536	0,0534	0,0528	0,0521	0,0514	0,0489
Nagelkerke	0,0885	0,0882	0,0872	0,0860	0,0849	0,0808
McKelvey.Zavoina	0,1090	0,1078	0,1059	0,1041	0,1031	0,0962
Effron	0,0571	0,0565	0,0562	0,0558	0,0543	0,0520
AIC	815,85	814,02	812,62	811,28	809,92	810,33
Corrected.AIC	816,09	814,22	812,78	811,41	810,01	810,39

Tabela 5.39 – Valores de Pseudo-R² e AIC para o Ajuste do Modelo Intenção de Permanecer.

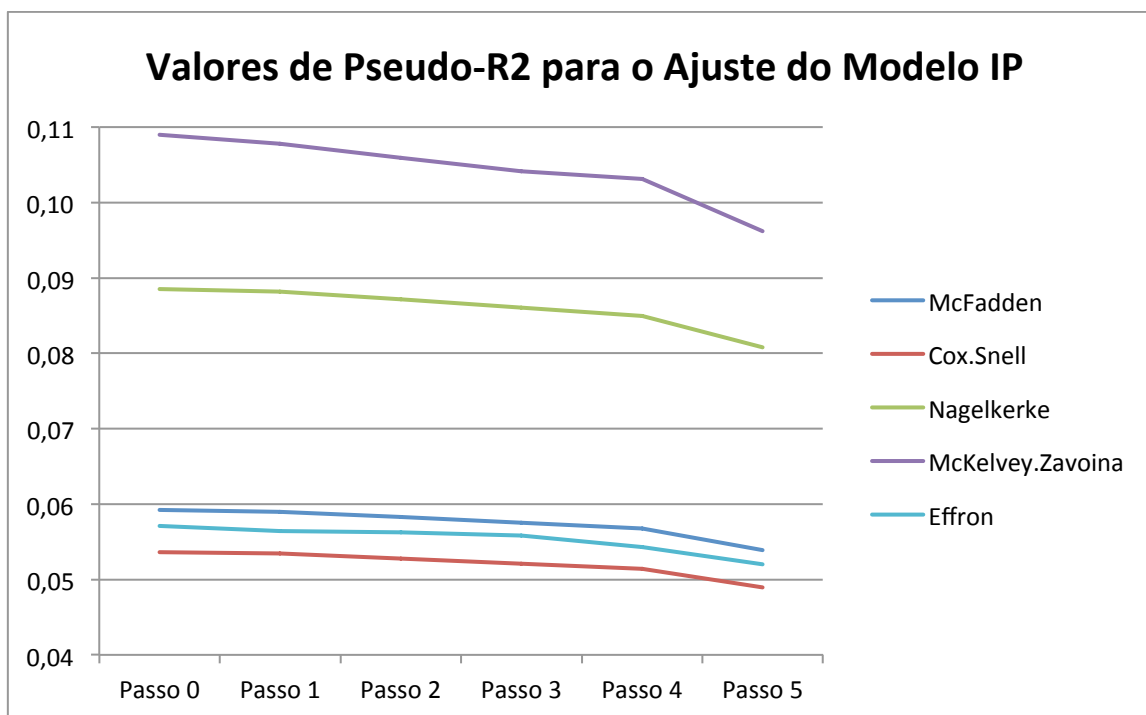


Figura 5.28 – Valores de Pseudo-R² e AIC para o Ajuste do Modelo Intenção de Permanecer.

Assim, o modelo que obteve de forma mais parcimoniosa uma explicação adequada aos dados coletados foi um modelo que incluiu as variáveis FTF, IP_PJD, IP_PJI, IP_Idade e IP_Escol.

Antes de aplicar uma regressão logística, verificar os coeficientes dessa equação e a sua significância foi necessário confirmar a consistência dessa redução no modelo inicial. Como a ordem de entrada das variáveis no modelo altera a contribuição que cada uma delas oferece na redução do desvio entre o modelo nulo e o modelo especificado, os passos acima foram repetidos com a ordem das variáveis alteradas (as variáveis foram incluídas em ordem crescente de contribuição na redução da variância não explicada).

Nessa nova redução a partir do reordenamento da entrada das variáveis, o resultado foi diferente do ajuste anterior, com a não presença das variáveis FTF e IP_Escol, mas com a presença das variáveis FFT e IP_PJP (Tabela 5.40).

Variável	Deviance				
	Passo 0	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4
IP_TC	1,8296	1,8296	1,8296	-	-
IP_TSP	0,2176	-	-	-	-
IP_PJP	16,9514	17,0202	17,0202	17,8561	17,8561
FFT	2,9533	2,9372	2,9372	2,9275	2,9275
IP_Escol	1,5473	1,5335	-	-	-
IP_Idade	3,4734	2,4272	2,1758	3,0337	3,0337
IP_PJI	15,5267	15,5514	14,7173	14,5226	14,5226
FTF	2,0024	2,0272	2,3173	2,4130	-
IP_PJD	5,5670	6,0529	6,0848	6,1298	6,3622

Tabela 5.40 – Valores da Contribuição da Variância Explicada para a Segunda Redução do Modelo Intenção de Permanecer.

Contudo, de forma semelhante ao processo de ajuste da Intenção de Sair, houve uma indicação de que o processo poderia ser parado no passo 2 (retirada da variável IP_Escol), pois os valores de Pseudo-R² sofreram uma redução significativa (inclusive maior que a do passo 4, quando o modelo parou) e um incremento nos valores de AIC e AIC Corrigido (Tabela 5.41 e Figura 5.29). Mas, assim como no ajuste anterior optou-se por continuar a redução, pois (i) a variável em questão permaneceu no modelo final do ajuste anterior e (ii) havia muitas variáveis com valores de variância explicado baixos e sem significância estatística.

Crítério	Passo 0	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4
McFadden	0,0592	0,0584	0,0557	0,0554	0,0528
Cox.Snell	0,0536	0,0529	0,0505	0,0503	0,0480
Nagelkerke	0,0885	0,0873	0,0833	0,0830	0,0792
McKelvey.Zavoina	0,1090	0,1066	0,1005	0,0993	0,0935
Effron	0,0571	0,0566	0,0545	0,0539	0,0515
AIC	815,85	814,54	814,83	813,03	813,21
Corrected.AIC	816,09	814,74	814,99	813,16	813,31

Tabela 5.41 – Valores de Pseudo-R² e AIC para a Segunda Redução do Modelo Intenção de Permanecer.

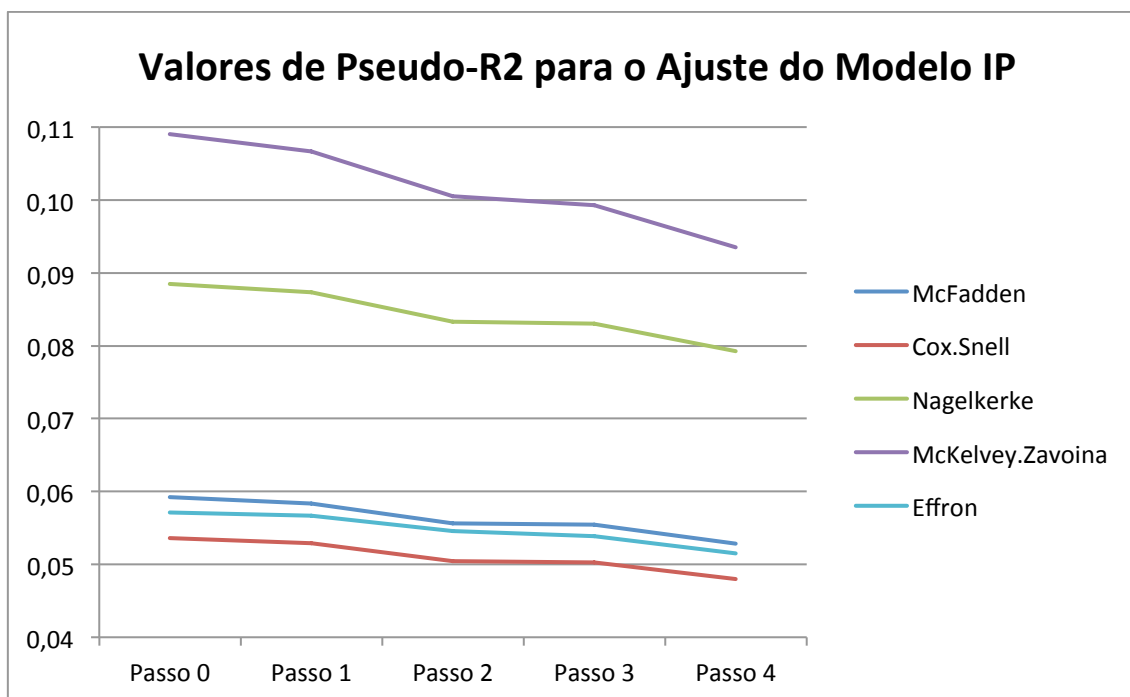


Figura 5.29 – Valores de Pseudo-R² e AIC para a Segunda Redução do Modelo Intenção de Permanecer.

Foi, então, necessário um novo reordenamento de entrada das variáveis no modelo, que levou a um novo ajuste e a uma comparação com os resultados anteriores. Esse terceiro ajuste apresentou como variáveis finais (Tabela 5.42) FTF, IP_PJD, IP_PJI, IP_Idade e IP_Escol, tal como havia ocorrido com o ajuste inicial.

Variável	Deviance				
	Passo 0	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4
IP_TSP	0,9641	0,9641	0,9641	-	-
IP_Escol	1,7769	1,7769	1,7769	1,8646	1,8646
IP_TC	0,7933	0,7933	-	-	-
FTF	9,2772	9,2772	9,6531	9,8938	9,8938
FFT	1,4680	1,4680	1,4267	1,3708	-
IP_Idade	3,3749	3,3749	3,6213	3,3699	3,1832
IP_PJD	22,3484	22,3484	22,1668	22,1835	23,0466
IP_PJI	9,3508	9,3508	9,5397	9,9522	10,0133
IP_PJP	0,6198	0,5245	-	-	-

Tabela 5.42 – Valores da Contribuição da Variância Explicada para a Terceira Redução do Modelo Intenção de Permanecer.

Os valores de Pseudo-R² (Tabela 5.43 e Figura 5.30) apresentaram uma redução no passo 5, indicando que era necessário para a redução do modelo naquele momento.

Critério	Passo 0	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5
McFadden	0,0592	0,0583	0,0581	0,0575	0,0567	0,0539
Cox.Snell	0,0536	0,0528	0,0526	0,0521	0,0514	0,0489
Nagelkerke	0,0885	0,0873	0,0869	0,0860	0,0849	0,0808
McKelvey.Zavoina	0,1090	0,1071	0,1057	0,1041	0,1031	0,0962
Effron	0,0571	0,0567	0,0559	0,0558	0,0543	0,0520
AIC	815,85	814,56	812,77	811,28	809,92	810,33
Corrected.AIC	816,09	814,76	812,93	811,41	810,01	810,39

Tabela 5.43 – Valores de Pseudo-R² e AIC para a Terceira Redução do Modelo Intenção de Permanecer.

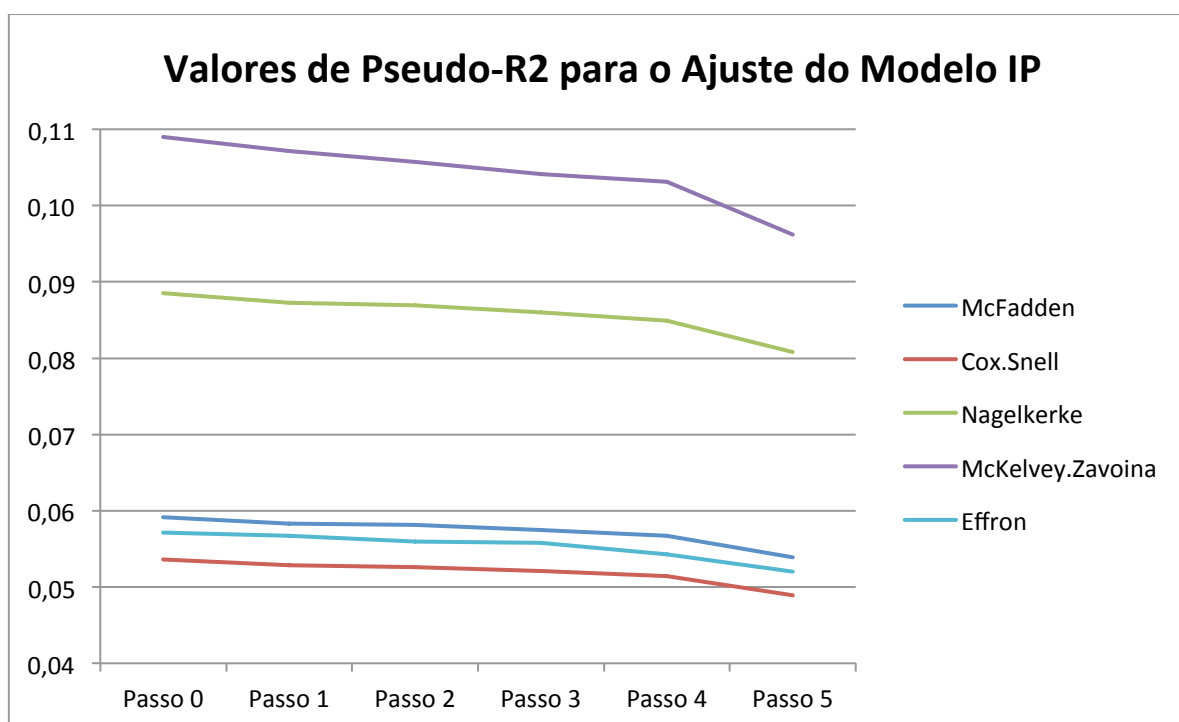


Figura 5.30 – Valores de Pseudo-R² e AIC para a Terceira Redução do Modelo Intenção de Permanecer.

Embora a discussão desses resultados seja objeto principal do próximo Capítulo cabe tecer duas considerações relevantes, acerca da contribuição que algumas variáveis apresentaram na variância explicada do modelo. Primeiro, é o destacado caso da variável IP_PJP. Essa foi a variável que apresentou fatores mais discrepantes entre as três ordenações do modelo completo. Poderia se imaginar três possíveis explicações para esse comportamento: (i) a variável IP_PJP possuiria alta colinearidade com as variáveis IP_PJD e IP_PJP, sendo que quando foi incluída antes destas, apresentou uma grande contribuição ao modelo; (ii) a variável IP_PJP poderia ser pouco relevante para o modelo, haja vista ser a única das três dimensões da variável Percepção de Justiça que possui elementos que são alheios à organização (quando considerado o órgão); (iii) a variável IP_PJP poderia fazer parte da mesma dimensão da variável IP_PJI, em linha com o que defendem alguns autores, mas contrário às análises fatoriais aqui empregadas. Segundo, as variáveis FTF e FFT foram mantidas no modelo ajustado, conforme entravam primeiro no modelo completo. Isso poderia também indicar uma colinearidade entre as variáveis – como era esperado, haja vista a análise fatorial com rotação Oblimin ter demonstrado isso. Mas a escolha da permanência da variável FTF em detrimento da FFT se deveu à maior contribuição daquela na variância explicada, quando à frente (10,4973 e 9,8938), do que desta (2,9275). Essas possíveis explicações, aqui somente descritas, serão, naquilo que for relevante, mais detalhadas no próximo Capítulo, discutindo, inclusive, sua influência na mensuração das variáveis.

Diante disso, o modelo final ficou com FTF, IP_PJD, IP_PJI, IP_Idade e IP_Escol como variáveis independentes. A Figura 5.31 apresenta a regressão desse modelo, indicando que todas as variáveis, exceto IP_Escol, apresentaram algum nível de significância. Nesse sentido, verificou-se que não foram rejeitadas as hipóteses H2A, H2C, H2D e H2H, mas a hipótese H2I foi rejeitada.

Deviance Residuals:								
Min	1Q	Median	3Q	Max				
-2,4890	0,4047	0,5155	0,6592	1,1743				
					Model Likelihood		Discrimination	
					Idexes		Rank Discrim.	
Obs	909	LR chi2	48,00	R2	0,085	C	0,673	
0	160	d.f.	5	g	0,700	Dxy	0,346	
1	749	Pr(> chi2)	<0,0001	gr	2,014	gamma	0,348	
max deriv	3,00E-07			gp	0,098	tau-a	0,100	
				Brier	0,137			
	Odds Ratio	Coef	Standard Errors	Wald Z	Pr(> Z)			
Intercept	4,3934	1,4801	0,7988	1,85	0,0639	.		
FTF	1,1999	0,1822	0,1002	1,82	0,0689	.		
IP_PJD	1,2321	0,2087	0,0595	3,51	0,0005	***		
IP_PJI	1,2088	0,1896	0,0592	3,20	0,0014	**		
IP_Idade	1,0194	0,0192	0,0088	2,18	0,0295	*		
IP_Escol	0,9288	-0,0739	0,0477	-1,55	0,1212			
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1								
Null deviance: 845,92 on 908 degrees of freedom								
Residual deviance: 797,92 on 903 degrees of freedom								
AIC: 784.03								
Number of Fisher Scoring iterations: 4								

Figura 5.31 – Resultado da Regressão do Modelo Ajustado da Intenção de Permanecer.

A validação externa foi empregada tanto para o modelo completo quanto para o modelo ajustado. Todas as variáveis com maior significância estatística na regressão da amostra principal (IP_PJD, IP_PJI e IP_Idade) também estão presentes nesta validação, que ainda indicou um grau de significância, embora baixo, para a variável FTF (Figura 5.32). A variável IP_Escol, que novamente não apresentou relevância estatística, teve seu nível de significância reduzido (de 0,1216 para 0,4455), reduzindo também o grau de confiabilidade de que a relação entre essa variável e a intenção de permanecer seja conforme os resultados encontrados. Por sua vez, os resultados do Pseudo-R² (Tabela 5.44) apresentaram valores superiores ao da amostra principal.

Deviance Residuals:						
Min	1Q	Median	3Q	Max		
-2,6236	0,3684	0,5145	0,6562	1,3156		
			Model Likelihood		Discrimination Indexes	
Obs	909	LR chi2	62,15	R2	0,108	Rank Discrim. Indexes
0	164	d.f.	9	g	0,797	C
1	745	Pr(> chi2)	<0,0001	gr	2,219	Dxy
max deriv	3,00E-06			gp	0,111	gamma
						tau-a
						0,113
	Odds Ratio	Coef	Standard Errors	Wald Z	Pr(> Z)	
Intercept	2,7902	1,0261	0,9264	1,11	0,2680	
FTF	1,2199	0,1988	0,1072	1,85	0,0637	.
FFT	1,0754	0,0727	0,1972	0,37	0,7124	
IP_PJD	1,1785	0,1642	0,0588	2,79	0,0052	**
IP_PJI	1,2320	0,2086	0,0655	3,19	0,0014	**
IP_PJP	1,0503	0,0491	0,0671	0,73	0,4639	
IP_Idade	1,0540	0,0526	0,0154	3,42	0,0006	***
IP_TSP	0,9808	-0,0194	0,0148	-1,31	0,1890	
IP_TC	0,9747	-0,0256	0,0277	-0,93	0,3545	
IP_Escol	0,9657	-0,0349	0,04569	-0,76	0,4455	
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1						
Null deviance: 858.14 on 908 degrees of freedom						
Residual deviance: 795.99 on 899 degrees of freedom						
AIC: 815.99						
Number of Fisher Scoring iterations: 5						

Figura 5.32 – Resultado da Regressão do Modelo Completo da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer

Critério	Valor
McFadden	0,0724
Cox.Snell	0,0661
Nagelkerke	0,1082
McKelvey.Zavoina	0,1321
Efron	0,0745
AIC	815,99
Corrected.AIC	816,24

Tabela 5.44 – Valores de Pseudo-R² e AIC para a Regressão do Modelo Completo da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer.

Na validação do modelo ajustado, novamente a IP_Escol foi a única variável que não apresentou um valor significativo, sendo que as demais apresentaram pouca modificação na razão de probabilidades (exceto o intercepto) e no nível de significância (Figura 5.33). Os valores de Pseudo-R² apresentaram valores melhores que do modelo principal ajustado.

Deviance Residuals:							
Min	1Q	Median	3Q	Max			
-2,6201	0,3740	0,5195	0,6563	1,3021			
				Model Likelihood	Discrimination Indexes	Rank Discrim. Indexes	
Obs	909	LR chi2	58,26	R2	0,102	C	0,683
0	164	d.f.	5	g	0,763	Dxy	0,366
1	745	Pr(> chi2)	<0,0001	gr	2,144	gamma	0,368
max deriv	9,00E-07			gp	0,107	tau-a	0,108
				Brier	0,137		
	Odds Ratio	Coef	Standard Errors	Wald Z	Pr(> Z)		
Intercept	1,7823	0,5779	0,7569	0,763	0,4452		
FTF	1,2393	0,2146	0,1011	2.122	0,0339	*	
IP_PJD	1,1899	0,1739	0,0572	3.040	0,0024	**	
IP_PJI	1,2614	0,2322	0,0588	3.951	0,0001	***	
IP_Idade	1,0343	0,0337	0,0089	3.783	0,0002	***	
IP_Escol	0,9759	-0,0244	0,0449	-0,542	0,5876		
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1							
Null deviance: 858,14 on 908 degrees of freedom							
Residual deviance: 799,88 on 903 degrees of freedom							
AIC: 811.88							
Number of Fisher Scoring iterations: 4							

Figura 5.33 – Resultado da Regressão do Modelo Ajustado da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer.

Critério	Valores
McFadden	0,0679
Cox.Snell	0,0621
Nagelkerke	0,1016
McKelvey.Zavoina	0,1218
Effron	0,0744
AIC	811,88
Corrected.AIC	811,98

Tabela 5.45 – Valores de Pseudo-R² e AIC para Regressão do Modelo Ajustado da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer.

Em face desse baixo nível de significância e como a variável IP_Escol foi uma das que não teve níveis altos de contribuição na variância explicada (2,4141, 1,5473 e 1,7769), bem como em um dos processos de redução do modelo completo a variável foi excluída e nos outros dois processos foi a variável-limite (variável excluída que determinou o ponto de parada na redução), realizou-se uma regressão logística para o modelo ajustado sem essa variável, com o intuito de comparar os índices de ajuste e verificar se sua exclusão não traria grandes perdas para o poder explicativo do modelo.

A Figura 5.34 apresenta os resultados desse modelo, e percebe-se que todas as variáveis mantiveram seu nível de significância estatística (as hipóteses H2A, H2C, H2D e H2H não foram rejeitadas), e que a mudança nas razões de probabilidades foi mínima. Há, conforme indicado no processo de ajuste do modelo, uma perda nos valores de Pseudo-R² (Tabela 5.46).

De forma semelhante aos modelos anteriores, foi necessário empregar uma validação para confirmar os resultados encontrados (Figura 5.35). O resultado se repetiu, com o mesmo nível de significância das variáveis explicativas e uma variação mínima nas razões de probabilidades. Destaca-se, por outro lado, que a redução nos valores de Pseudo-R², desta vez, não foi considerável (Tabela 5.47).

Deviance Residuals:							
Min	1Q	Median	3Q	Max			
-2,9353	0,4124	0,5161	0,6552	1,0886			
				Model Likelihood	Discrimination	Rank Discrim.	
				Idexes	Idexes	Idexes	
Obs	909	LR chi2	45,59	R2	0,081	C	0,667
0	160	d.f.	4	g	0,675	Dxy	0,335
1	749	Pr(> chi2)	<0,0001	gr	1,963	gamma	0,337
max deriv	3,00E-08			gp	0,095	tau-a	0,097
				Brier	0,137		
	Odds Ratio	Coef	Standard Errors	Wald Z	Pr(> Z)		
Intercept	1,3391	0,2920	0,22	1,3120	0,1897		
FTF	1,2130	0,1931	0,10	1,9320	0,0534	.	
IP_PJD	1,2218	0,2003	0,06	3,3910	0,0007	***	
IP_PJI	1,2104	0,1909	0,06	3,2370	0,0012	**	
IP_Idade	1,0188	0,0186	0,01	2,1360	0,0327	*	
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1							
Null deviance: 845,92 on 908 degrees of freedom							
Residual deviance: 800,33 on 904 degrees of freedom							
AIC: 810,33							
Number of Fisher Scoring iterations: 4							

Figura 5.34 – Resultado da Regressão do Modelo Re-Ajustado da Intenção de Permanecer.

Critério	Valores
McFadden	0,0539
Cox.Snell	0,0489
Nagelkerke	0,0808
McKelvey.Zavoina	0,0962
Efron	0,0520
AIC	810,33
Corrected.AIC	810,39

Tabela 5.46 – Valores de Pseudo-R² e AIC para Regressão do Modelo Re-Ajustado da Intenção de Permanecer.

Deviance Residuals:								
Min	1Q	Median	3Q	Max				
-2,6139	0,3764	0,5211	0,6567	1,3082				
				Model Likelihood	Discrimination Idexes	Rank Discrim. Indexes		
Obs	909	LR chi2	57,97	R2	0,101	C	0,682	
0	164	d.f.	4	g	0,759	Dxy	0,365	
1	745	Pr(> chi2)	<0,0001	gr	2,136	gamma	0,367	
max deriv	4,00E-07			gp	0,107	tau-a	0,108	
				Brier	0,137			
	Odds Ratio	Coef	Standard Errors	Wald Z	Pr(> Z)			
Intercept	1,2048	0,1863	0,2256	0,83	0,4089			
FTF	1,2421	0,2168	0,1010	2,15	0,0319	*		
IP_PJD	1,1892	0,1733	0,0572	3,03	0,0025	**		
IP_PJI	1,2605	0,2315	0,0588	3,94	0,0001	***		
IP_Idade	1,0337	0,0331	0,0088	3,76	0,0002	***		
Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1								
Null deviance: 858,14 on 908 degrees of freedom								
Residual deviance: 800,18 on 904 degrees of freedom								
AIC: 810,18								
Number of Fisher Scoring iterations: 4								

Figura 5.35 – Resultado da Regressão do Modelo Re-Ajustado da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer.

Critério	Valores
McFadden	0,0676
Cox.Snell	0,0618
Nagelkerke	0,1011
McKelvey.Zavoina	0,1208
Effron	0,0733
AIC	810,18
Corrected.AIC	810,24

Tabela 5.47 – Valores de Pseudo-R² e AIC para Regressão do Modelo Ajustado da Amostra de Validação da Intenção de Permanecer.

Os resultados encontrados reforçam a proposta de que a exclusão da variável IP_Escol do modelo final não trouxe grandes prejuízos ao seu poder explicativo, optando-se por esta solução. A Equação 5.4, abaixo, traz os valores finais do melhor ajuste dos dados. A Figura 5.36 apresenta as variações incrementais na razão de probabilidade de cada variável em função da intenção do indivíduo permanecer. Observa-se que um aumento nas percepções do indivíduo no tocante a FTF, IP_PJD e IP_PJI aumentaria a chance deste permanecer no cargo, por outro lado o incremento da idade reduziria essa mesma intenção. É interessante observar também que o efeito da variável IP_Idade foi pequeno (razão de probabilidade igual a 1,0337), fazendo com que a curva logística somente alcançaria os pontos 1 e 0, quando a idade tendesse a $-\infty$ e $+\infty$, respectivamente.

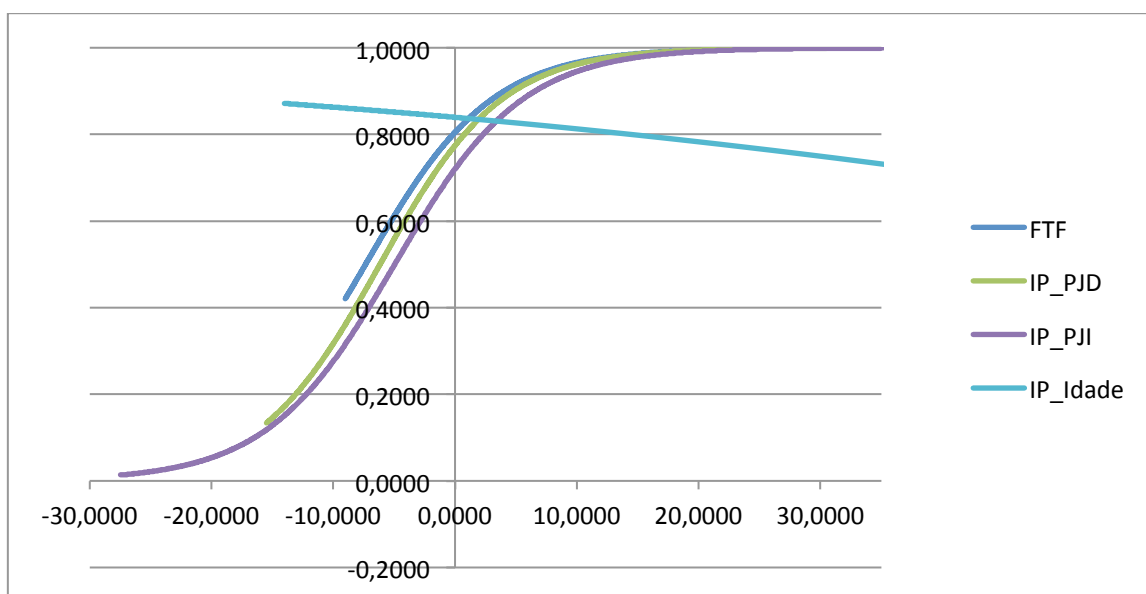


Figura 5.36 – Curvas Logísticas de cada Variável Independente do Modelo Final da Intenção de Permanecer.

A Equação 5.4 a seguir, apresenta como ficou a distribuição dos dados para o modelo ajustado:

$$\begin{aligned} \text{Ln}(\text{IP_DAS_12M}) = & 0,2920 + 0,1931*\text{FTF} + 0,2003*\text{IP_PJD} + \\ & + 0,1909*\text{IP_PJI} + 0,0186*\text{IP_Idade} \end{aligned} \quad (\text{Equação 5.4})$$

A Figura 5.37, por sua vez, apresenta a modificação na intenção do indivíduo permanecer em função da modificação da razão de probabilidades do conjunto das variáveis

do modelo final. Aqui, repetiu o comportamento global da variável Intenção de Sair, mas desta vez, esse comportamento já era esperado. Segundo a literatura, todas as variáveis de percepção têm comportamento positivo (aumento na razão de probabilidades).

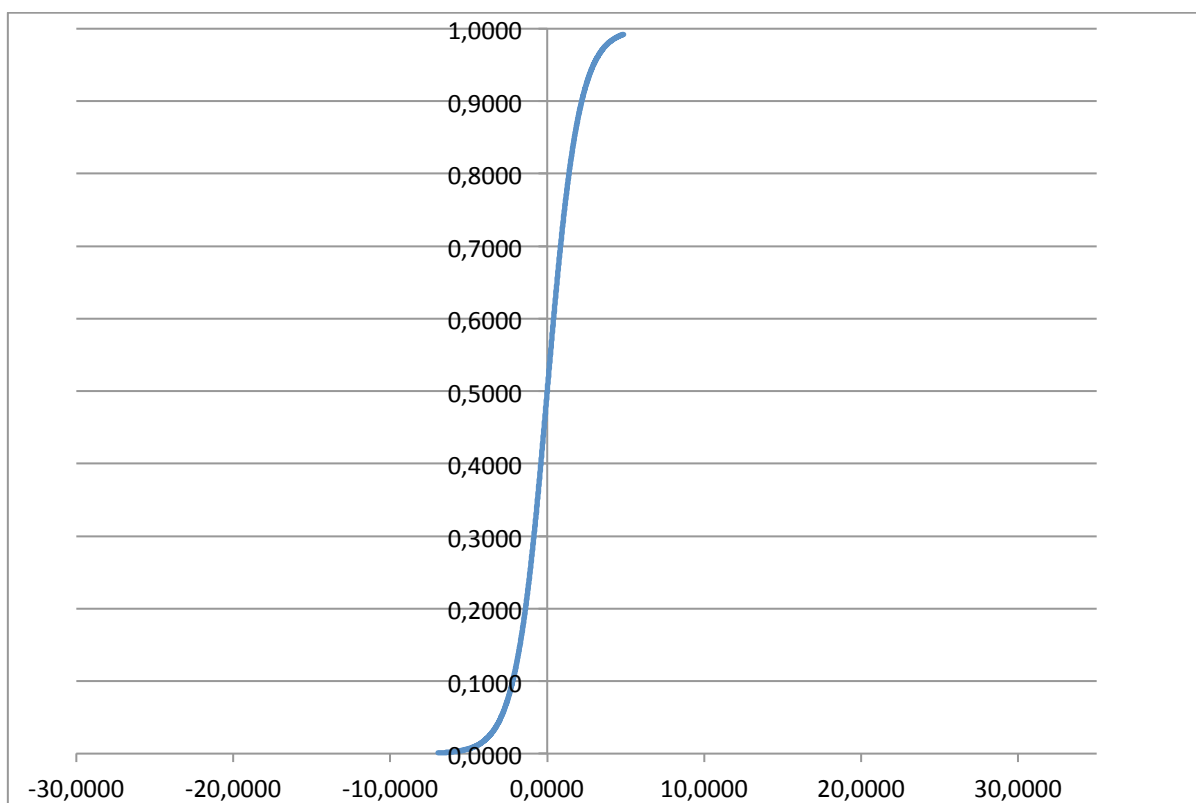


Figura 5.37 – Curva Logística da Equação Final do Modelo Intenção de Permanecer.

Observa-se que os modelos ajustados para a Intenção de Sair e Intenção de Permanecer ofereceram variáveis explicativas diferentes como o CTF e IS_PJP no primeiro e FTF e IP_Idade no segundo. Mas antes de aprofundar essa discussão, que será objeto do próximo Item deste Capítulo, foram empregadas análises para verificar a influência de variáveis de controle nas variáveis de percepção (FTF-FT e IP_PJ).

De forma semelhante aos procedimentos adotados para analisar a influência de variáveis de controle nas variáveis de percepção quando predictoras da intenção de sair, avaliou-se essa mesma influência no tocante à intenção de permanecer, aplicando sete interações das 12 possíveis.

Os resultados (Tabela 5.48 e Figura 5.38) demonstraram que a variável IP_Fil_Moram exerceu uma grande influência nas variáveis FTF e FFT e a variável IP_Est_Civil exerceu uma pequena influência na variável FFT.

Variável	Nulo	IP_Fil_Moram	IP_Sexo	IP_Est_Civil
FTF	1,3084	1,3268	1,3081	1,3107
FFT	1,2540	1,1963	1,2546	1,2482

Tabela 5.48 – Razão de Probabilidades das Variáveis de FTF no Modelo Nulo e nas Respectivas Variáveis de Controle, para a Intenção de Permanecer.

Observa-se também que a influência do indivíduo ter filhos que moram consigo teve sentido opostos para a FTF e FFT. Enquanto os indivíduos que possuem filhos sob sua guarda declararam que FTF incrementaria as chances dele ter a intenção de permanecer, na FFT isso seria reduzido.

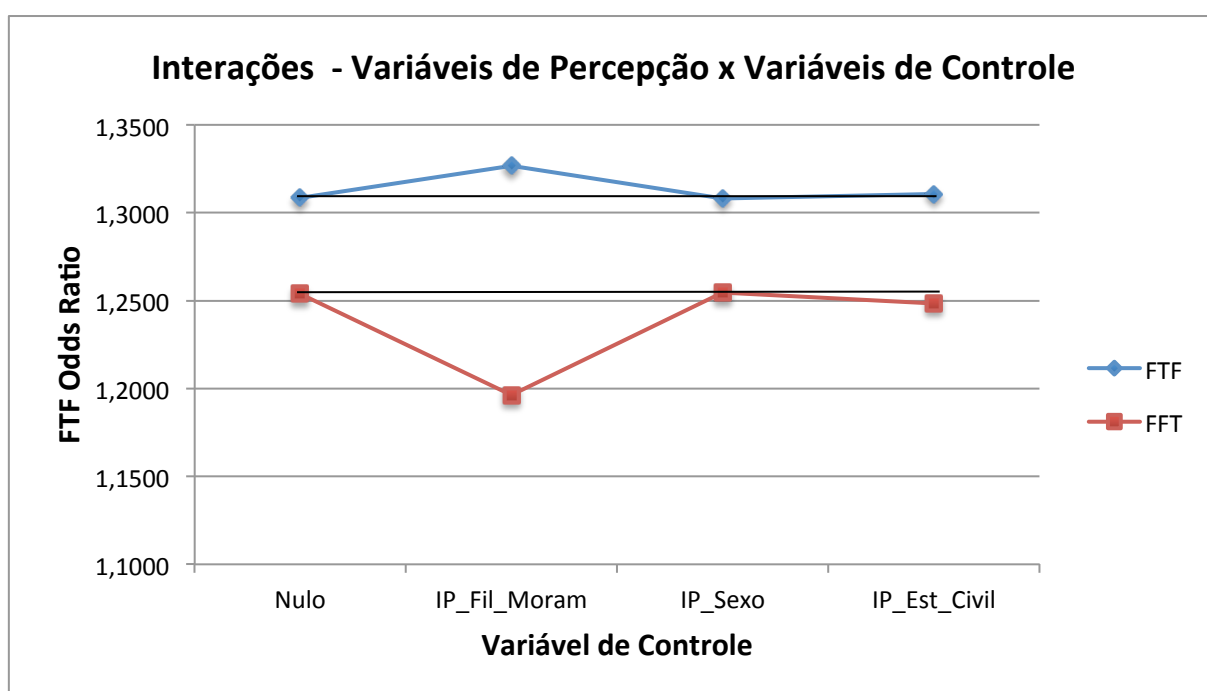


Figura 5.38 – Valores da Razão de Probabilidades das Variáveis de FTF no Modelo Nulo e nas Respectivas Variáveis de Controle, para a Intenção de Permanecer.

Por sua vez, as variáveis de Justiça Organizacional, tal como na Intenção de Sair, sofreram influência da variável IP_Efet (Tabela 5.49). A variável IP_PJD também sofreu uma pequena influência da variável IP_DAS.

Variável	Nulo	IP_Raca	IP_Sexo	IP_DAS	IP_Efet
IP_PJD	1,2202	1,2204	1,2202	1,2252	1,2291
IP_PJI	1,1635	1,1621	1,1630	1,1612	1,1753
IP_PJP	1,0892	1,0892	1,0896	1,0927	1,0693

Tabela 5.49 – Razão de Probabilidades das Variáveis de Percepção de Justiça no Modelo Nulo e nas Respectivas Variáveis de Controle, para a Intenção de Permanecer.

É interessante observar a peculiaridade de sentidos diferentes da influência de o indivíduo ser detentor de cargo efetivo nas percepções de justiça – com a Justiça Procedimental em sentido diferente das demais (Figura 5.39).

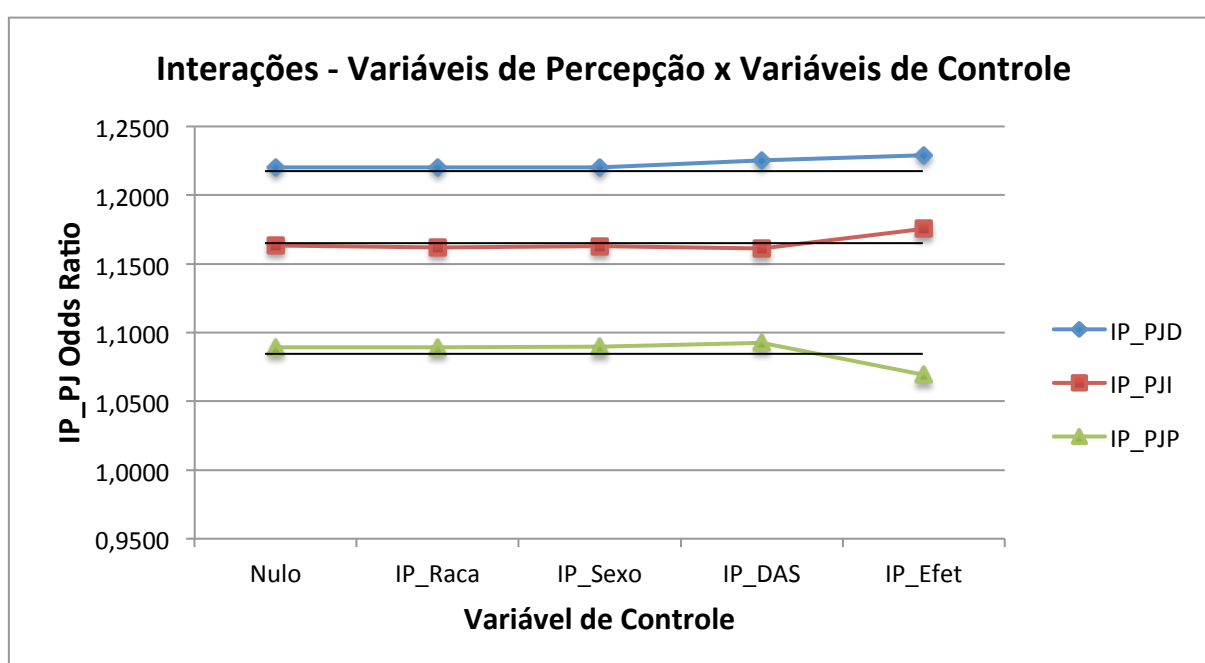


Figura 5.39 – Valores da Razão de Probabilidades das Variáveis de Percepção de Justiça no Modelo Nulo e nas Respectivas Variáveis de Controle, para a Intenção de Permanecer.

Dessas interações, somente as relativas a IP_Efet x IP_PJD e IP_Efet x IP_PJI apresentaram algum grau de significância estatística, 1% e 10%, respectivamente (Tabela 5.50).

Variável	IP Raca	IP Sexo	IP DAS	IP Efet
IP_PJD	1,0660	0,8918	1,0835	0,4901**
IP_PJI	0,9464	0,9250	1,0562	1,4340.
IP_PJP	0,8844	1,2534.	0,8996	0,8621

	IP Fil Moram	IP Sexo	IP Est Civil
FTF	0,7179	0,9896	1,2137
FFT	1,0461	0,8574	1,3446

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Tabela 5.50 – Valores das Razões de Probabilidade das Interações entre as Variáveis de Percepção do Modelo de Intenção de Permanecer e as Respectivas Variáveis de Controle.

5.4 Análise Discriminante.

Conforme relatado neste texto, a literatura adota como premissa a complementaridade entre as variáveis Intenção de Sair e Intenção de Permanecer, mas não foram encontrados estudos empíricos que confirmem ou refutem essa proposição. Esta Seção teve como objetivo realizar um teste empírico para verificar a validade dessa complementaridade. Para tanto, foi necessário adotar comportamentos (mensurados por outras variáveis) que poderiam representar uma possível Intenção de Sair (ou Intenção de Permanecer).

Como no presente estudo foram aplicados dois questionários, a junção dos dados permitiu uma maior robustez ao teste, haja vista ser possível inverter a resposta da variável dependente de um dos questionários (Intenção de Permanecer, no caso). Assim, assumindo como verdadeira a premissa de complementaridade entre as variáveis, a resposta “sim” à intenção de sair do cargo seria o mesmo que uma resposta “não” à intenção de permanecer neste mesmo cargo (ou inversamente, a resposta “não” à intenção de sair do cargo seria o mesmo que uma resposta “sim” à intenção de permanecer). Essa junção permitiu também reduzir possíveis vieses que surgiriam na resposta de apenas um questionário.

Primeiramente, foi realizada uma análise discriminante usando as variáveis Freq_IS_DAS (e no caso da Intenção de Permanecer foi usado a Inten_IP_DAS, com valores invertidos), Conc e IS_DAS_6M. Essa análise, realizada utilizando-se uma função discriminante de Fischer, demonstrou que a classificação do grupo IP apresentou um índice de correção de 92,66% e a IS, de 69,92% (Figura 5.40). A classificação global corrigida (para eliminar os efeitos da IP ter um número de observações maior) apresentou uma correção de 80,84%

$$IS_DAS_12 = Freq_IS_DAS + Conc + IS_DAS_6M$$

(Equação 5.5)

Prior probabilities of groups:			
	0	1	
	0,7228	0,2772	
Group means:			
	Freq_IS_DAS	Conc	IS_DAS_6M
0	2,0744	0,7565	0,3845
1	7,0000	1,0504	0,8942
Coefficients of linear discriminants:			
	Coef		
Freq_IS_DAS	0,4141		
Conc	0,0377		
IS_DAS_6M	0,2904		
IS_DAS_12M			
m1\$class	0	1	TOTAL
0	959	123	1082
1	76	274	350
TOTAL	1035	397	1432
Índice de Correção (m1)			
IS			69,02%
IP			92,66%
Global			86,10%
Global-Corrig			80,84%

Figura 5.40 – Resultados da Análise Discriminante entre Intenção de Sair e Permanecer.

Os resultados da validação apresentaram-se de forma semelhante ao da amostra principal (Figura 5.41).

Prior probabilities of groups:				
	0	1		
	0,7039	0,2961		
Group means:				
	Freq_IS_DAS	Conc	IS_DAS_6M	
0	2,0317	0,7867	0,4038	
1	6,7005	1,1061	0,8774	
Coefficients of linear discriminants:				
	Coef			
Freq_IS_DAS	0,4087			
Conc	0,0604			
IS_DAS_6M	0,3418			
IS_DAS_12M				
m1\$class	0	1	TOTAL	
0	920	131	1051	
1	88	293	381	
TOTAL	1008	424	1432	
Índice de Correção (m1)				
IS	69,10%			
IP	91,27%			
Global	84,71%			
Global-Corrig	80,19%			

Figura 5.41 – Resultados da Análise Discriminante da Amostra de Validação entre Intenção de Sair e Permanecer.

Contudo, a frequência que o indivíduo pensa em sair e a intensidade em seu desejo em permanecer possuíam um alto grau de colinearidade com as variáveis principais (IS e IP), o que poderia prejudicar a classificação, haja vista, forçar uma classificação correta. Dessa forma, realizou-se outra análise discriminante retirando essa variável. Os resultados demonstraram que a IP manteve um índice relativamente superior (91,40%), mas a variável IS teve uma correção ainda mais baixa (28,97%). A classificação correta global corrigida caiu para 60,18%. Os resultados da amostra de validação confirmaram os resultados encontrados, com 89,98% para IP, 27,83% para IS e 58,91% para ambos os grupos.

$$IS_DAS_12 = Conc + IS_DAS_6M$$

(Equação 5.6)

Prior probabilities of groups:			
	0	1	
	0,7228	0,2772	
Group means:			
		Conc	IS_DAS_6M
0		0,7565	0,3845
1		1,0504	0,8942
Coefficients of linear discriminants:			
		Coef	
Conc		0,1268	
IS_DAS_6M		2,2015	
IS_DAS_12M			
Grupo		0	1
	0	946	282
	1	89	115
TOTAL		1035	397
			TOTAL
			1228
			204
			1432
Índice de Correção			
IS		28,97%	
IP		91,40%	
Global		74,09%	
Global-Corrig		60,18%	

Figura 5.42 – Resultados da Análise Discriminante para Modelo Ajustado entre Intenção de Sair e Permanecer.

Os resultados da validação dessa nova análise discriminante reforçaram os resultados encontrados na amostra principal, com ligeira piora na classificação correta em todos os grupos (Figura 5.43).

Prior probabilities of groups:				
	0	1		
	0,7039	0,2961		
Group means:				
		Conc	IS_DAS_6M	
	0	0,7867	0,4038	
	1	1,1061	0,8774	
Coefficients of linear discriminants:				
		Coef		
	Conc	0,1479		
	IS_DAS_6M	2,1626		
IS_DAS_12M				
Grupo		0	1	TOTAL
	0	907	306	1213
	1	101	118	219
TOTAL		1008	424	1432
Índice de Correção				
IS		27,83%		
IP		89,98%		
Global		71,58%		
Global-Corrig		58,91%		

Figura 5.43 – Resultados da Análise Discriminante para Modelo Ajustado entre Intenção de Sair e Permanecer.

A Figura 5.44 apresenta a distribuição das observações por cada grupo, sendo que o diâmetro da circunferência representa a frequência dos casos. Observa-se que não foi possível estabelecer uma diferenciação clara entre os grupos.

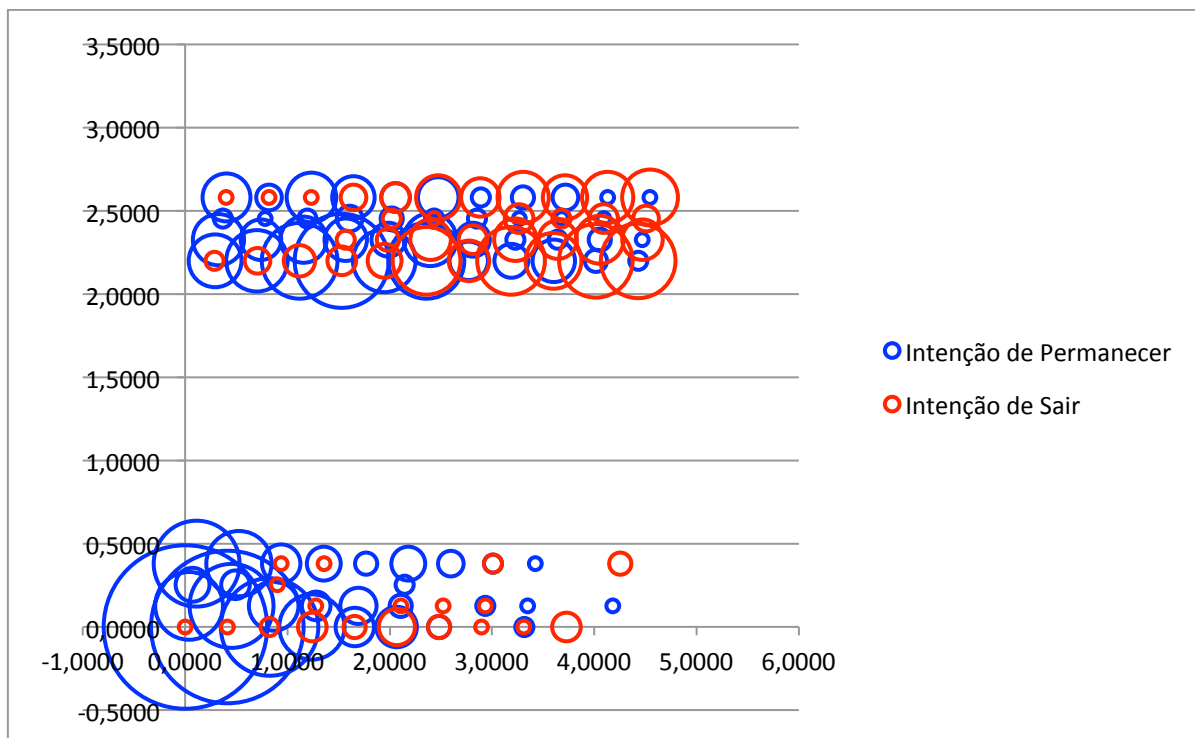


Figura 5.44 – Distribuição da Frequência das Observações por Grupo.

Caso os grupos fossem classificados aleatoriamente n vezes, a distribuição dessa classificação seguiria uma distribuição normal, com valor mais provável a classificação com 50% de acerto. Portanto, com os resultados aqui apresentados, verificou-se que não é possível afirmar que a Intenção de Sair e a Intenção de Permanecer formam dois grupos distintos, ou seja, não é possível afirmar que a Intenção de Permanecer é complementar à Intenção de Sair.

Hipótese	Relação entre Variáveis	Resultado	Significância Estatística	Interpretação
H1A	CTF →+ IS	Não-Rejeitada	0,1%	Há evidências de que o CTF influencia positivamente a IS
H1B	CFT →+ IS	Rejeitada (pelo sinal invertido)	5 a 10%	Há evidências de que o CTF influencia negativamente a IS
H1C	IS_PJD →- IS	Não-Rejeitada	0,1%	Há evidências de que a PJD influencia positivamente a IS
H1D	IS_PJI →- IS	Não-Rejeitada	0,1 a 1%	Há evidências de que a PJI influencia positivamente a IS
H1E	IS_PJP →- IS	Não-Rejeitada	0,1 a 1%	Há evidências de que a PJP influencia positivamente a IS
H1F	IS_TC →- IS	Rejeitada	-	Não há evidências de qualquer relação estatisticamente significativa entre TC e IS

Hipótese	Relação entre Variáveis	Resultado	Significância Estatística	Interpretação
H1G	IS_TSP →- IS	Rejeitada	-	Não há evidências de qualquer relação estatisticamente significativa entre TSP e IS
H1H	IS_Idade →- IS	Rejeitada	-	Não há evidências de qualquer relação estatisticamente significativa entre Idade e IS
H1I	IS_Escol →+ IS	Rejeitada	-	Não há evidências de qualquer relação estatisticamente significativa entre Escol e IS
H2A	FTF →+ IP	Não-Rejeitada	5 a 10%	Há evidências de que a FTF influencia positivamente a IP
H2B	FFT →+ IP	Rejeitada	-	Não há evidências de qualquer relação estatisticamente significativa entre FFT e IP
H2C	IP_PJD →+ IP	Não-Rejeitada	0,1 a 1%	Há evidências de que a PJD influencia positivamente a IP
H2D	IP_PJI →+ IP	Não-Rejeitada	0,1 a 5%	Há evidências de que a PJI influencia positivamente a IP
H2E	IP_PJP →+ IP	Rejeitada	-	Não há evidências de qualquer relação estatisticamente significativa entre PJP e IP
H2F	IP_TC →+ IP	Rejeitada	-	Não há evidências de qualquer relação estatisticamente significativa entre TC e IP
H2G	IP_TSP →+ IP	Rejeitada	-	Não há evidências de qualquer relação estatisticamente significativa entre TSP e IP
H2H	IP_Idade →+ IP	Não-Rejeitada	0,1 a 10%	Há evidências de que a Idade influencia positivamente a IP
H2I	IP_Escol →- IP	Rejeitada	-	Não há evidências de qualquer relação estatisticamente significativa entre Escol e IP

Quadro 5.1 – Resultados, Valores Significativos e Interpretações das Hipóteses do Estudo.

O presente Capítulo permitiu demonstrar os principais resultados encontrados na presente pesquisa, passando por uma regressão logística de ambas variáveis dependentes do estudo – Intenção de Sair e de Permanecer – reforçando esses resultados por meio de validações externas. A regressão também auxiliou na apresentação de modelos mais parcimoniosos que explicassem o comportamento dos dados coletados sem grande perda poder explicativo. Posteriormente, também foi apresentada uma análise discriminante entre as

variáveis principais do estudo a fim de analisar a premissa da literatura de que elas são complementares. Os resultados não puderam confirmar tal premissa.

Para melhor compreender esses resultados é necessário empregar uma discussão mais profunda, retornando ao referencial teórico. Também é necessário levantar possíveis explicações do comportamento desses resultados e apresentar possíveis proposições que modelem o comportamento do indivíduo na sua intenção de sair ou permanecer no cargo em comissão do Poder Executivo Federal.

6. DISCUSSÃO

Para a discussão dos resultados apresentados no Capítulo anterior, primeiramente serão feitas as considerações referentes a cada variável dependente do estudo¹⁶, posteriormente será discutida a relação entre elas, tanto pelos resultados apresentados em cada regressão individual, quanto pela análise discriminante.

Um dos primeiros pontos a destacar na análise da Intenção de Sair foi o comportamento diferente entre as dimensões do constructo Conflito Trabalho-Família. A variável CTF se apresentou com o sinal esperado (não rejeitando a hipótese H1A), aumentando as chances do indivíduo declarar sua intenção em sair. Porém, o CFT apresentou sinal oposto ao esperado (STEINMETZ; FRESE; SCHMIDT, 2008; ROXANA, 2013), rejeitando a hipótese H2A, ainda que esse não seja um resultado inédito na literatura (WAYNE; RANDEL; STEVENS, 2006). Mesmo não tendo um alto nível de significância, sendo inclusive retirado do modelo ajustado, é necessário tentar compreender o porquê desse comportamento.

Embora haja um sentimento razoavelmente pacífico de que no serviço público há menos espaço para um eventual conflito entre trabalho e família (muitas vezes um sentimento dos próprios servidores) é de se esperar que dentre os ocupantes de cargos em comissão esse sentimento seja mais fraco, ou até que nem exista. Pois, (i) os servidores ocupantes de cargo em comissão não raramente trabalham mais que as 8 horas diárias previstas no Estatuto do Servidor Público, (ii) são obrigados a estarem disponíveis a qualquer tempo, e (iii) são submetidos a uma carga de estresse considerável. Assim, era de esperar que ambas dimensões do Conflito Trabalho-Família aumentassem as chances do indivíduo declarar sua intenção de sair do cargo. Mas porquê isso não ocorreu com o CFT? Pode-se descartar, prontamente, as questões do estado civil do servidor, bem como ele possuir filhos ou não e se estes moram com ele ou não, pois nenhuma dessas variáveis de controle apresentou qualquer modificação nas razões de probabilidades de qualquer das variáveis CTF. Mas outras hipóteses podem ser levantadas:

- Muitos dos servidores são ocupantes de cargo efetivo e a sua saída do cargo em comissão não afetaria sua relação com o setor público;

¹⁶ Como há um quantitativo extremamente baixo de estudos sobre rotatividade no setor público brasileiro, foi inevitável a comparação com alguns estudos internacionais, do setor público e privado, que devem, obviamente, ser analisados com o cuidado que os respectivos contextos merecem, bem como com a forma de mensuração das variáveis.

- Como, mesmo com a intenção de sair, seu objetivo é continuar trabalhando no setor público, e ciente que muitas regras são iguais, pouca mudança na relação família-trabalho seria obtida;
- Mesmo com uma percepção de que há um Conflito entre Família e Trabalho, o servidor não declara uma intenção de sair do cargo ou sob uma avaliação comparativa com o setor privado não percebe esse conflito, pois ele considera que o serviço público ainda é a melhor organização para manter esse conflito baixo;
- Como a origem do conflito está na família e não no trabalho, mudar de cargo não o levaria, necessariamente, para uma posição melhor. Assim, ele veria que a mudança deveria ocorrer na própria família;

Todas são razoáveis, mas em uma primeira análise a proposição mais forte é uma combinação das duas últimas: o servidor público acredita que a origem está na família e uma mudança que eventualmente poderia ser para o setor privado, pouco contribuiria para a mudança nessa situação. Por outro lado, somente uma análise mais profunda e com outros dados adicionais a serem coletados é que seria possível afirmar com certeza essas razões.

Além dessas possíveis explicações comportamentais do indivíduo, há uma adicional referente ao método. Como a redução da escala resultou em uma inversão em uma das assertivas e indícios de que 1 ou 3 fatores também poderiam ser a causa desse resultado inesperado. Assim, talvez seja necessário rever a escala para o setor público brasileiro. Não resta dúvidas que os servidores públicos e os empregados celetista guardam diferenças significativas, dificultando a transposição de escalas entre os grupos.

A discussão na literatura, de que o constructo de percepção de justiça deve ter duas, três ou quatro dimensões, não parece ter lugar neste estudo. Os resultados demonstraram, claramente, três dimensões para a escala, e embora as dimensões Interacional e Procedimental tenham apresentado correlações maiores, não foram muito superiores às da dimensão Distributiva com essas duas.

No tocante à relevância da predição no modelo das variáveis de Justiça Organizacional, o resultado foi semelhante ao da literatura em servidores públicos americanos (CHOI, 2011), com as três dimensões significativas (não rejeitando as hipóteses H1C, H1D e H1E). A diferença residiu na razão de probabilidades, equanto no presente estudo os valores foram bastante próximos para as três variáveis de percepção de justiça, no estudo americano a PJD teve uma razão de probabilidade significativamente superior às outras dimensões. Um

fator que poderia explicar esse comportamento seria um sistema meritocrático mais eficiente no setor público americano em comparação ao brasileiro.

Essa razão de probabilidade semelhante entre as dimensões de Justiça Organizacional apresentadas neste estudo poderia favorecer o argumento de junção de duas ou mais dimensões, mas quando controladas pela existência de um cargo efetivo concomitante com o cargo em comissão, apresentaram mudanças diferentes, especialmente na IS_PJP, que foi em sentido diverso das outras duas dimensões.

Esse comportamento diferente da IS_PJP também merece uma reflexão adicional. Um incremento IS_PJP aumentaria a chance do indivíduo, quando ocupante de cargo efetivo, declarar alguma intenção em deixar o cargo; enquanto para as outras variáveis (IS_PJD e IS_PJI) essas chances seriam reduzidas. Observa-se que a primeira variável atuou de forma diversa da esperada. Uma das possíveis explicações seria a pouca diferença que faria a mudança desse servidor de um cargo em comissão para o cargo efetivo. Ciente que ele estaria na mesma organização (caso mais provável), as regras quase não mudariam e ele não veria esse fator como um fato relevante para sua saída, por outro lado ele perderia remuneração e mudaria de chefia, fazendo com que esses fatores influenciassem positivamente sua intenção em sair.

Já no tocante à interação entre IS_Raca e IS_PJ, a variável que guardou um comportamento conforme o esperado foi a variável IS_PJD. Supondo que as regras da AP sejam bastante impessoais e possuem menor influência por um suposto comportamento preconceituoso, o indivíduo não deveria perceber diferenças, quando controlado pela raça, na justiça distributiva, haja vista essa ser a de menor influência dos agentes públicos, já que, por lei, todos os ocupantes de DAS (no mesmo nível) têm a mesma remuneração. Por outro lado, a IS_PJP poderia ser influenciada quando observado que, diversamente dos cargos efetivos, a escolha dos cargo em comissão fosse de livre vontade do agente público. Assim, poderia haver alguma percepção de injustiça pelas minorias, contudo, os dados nada demonstraram. A IS_PJI seria das três a mais passível de influência pela raça, pois as relações pessoais estariam mais influenciadas por um possível comportamento prejudicial. A modificação da variável IS_PJD, diferente do esperado, poderia ser resultado de uma influência da variável IS_PJP, pois o indivíduo pertencente à minoria racial poderia estimar que a remuneração é resultado da alocação dos indivíduos nos cargos (regras e oportunidades), mas para tal deveria haver uma mudança também na IS_PJP, quando controlada pela IS_Raca – o que não ocorreu. De qualquer sorte, as interações não foram significativas – que poderiam ser fruto de mero acaso – necessitando, assim, de outros estudos para confirmar as evidências aqui descritas.

A interação entre IS_Sexo e IS_PJ também corroborou o estudo americano de Choi (2011), que não apresentou qualquer influência significativa quando as percepções de justiça são controladas pelo gênero do indivíduo em sua intenção de sair do cargo¹⁷. Embora tenha sido descrita maior evidência empírica de que o comportamento da mulher seria menos propenso a deixar a organização pública, devido às melhores condições de relação família-trabalho neste setor, estudos mais recentes têm rejeitado a existência de diferenças de gênero no tocante à intenção de sair (GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000; BOXALL; MACKY; RASMUSSEN, 2003). Isso foi ao encontro das evidências aqui descritas. Adiante, neste Capítulo, serão descritas algumas das possíveis justificativas para esse comportamento.

Para a Intenção de Permanecer a redução dos dados da escala FTF apresentou, tal como na Intenção de Sair para a escala CTF, dados conflituosos. A começar pela assertiva FTF_4 com carga fatorial significativa em fator diferente do esperado e pelas cargas das assertivas FFT_2 e FFT_4 serem parecidas em ambos os fatores. Isso levou a que quase todas as análises indicassem somente uma dimensão para esse constructo. A correlação entre o fator FTF e o fator FFT também foi menor que o encontrado entre os fatores do constructo CTF.

A escala IP_PJ repetiu, na conclusão, os resultados da Intenção de Sair e não houve dúvidas quanto a tridimensionalidade do constructo Justiça Organizacional. Inclusive com repetição dos valores das correlações entre as dimensões.

Para as regressões, o modelo da variável IP (completo ou ajustado) apresentou menos variáveis estatisticamente significativas. Duas variáveis que foram retiradas do modelo final merecem alguns comentários. A primeira é a FFT (rejeitando a hipótese H2B), que foi retirada na redução do modelo pela sua colinearidade com a variável FTF (hipótese H2A não foi rejeitada, mas obteve um nível de significância baixo, 5 a 10%). Não parece haver dúvidas na explicação deste acontecimento, haja vista a análise fatorial já indicar uma solução de uma única dimensão para o constructo. Assim, é razoável imaginar que os indivíduos vejam as duas dimensões propostas como uma só e a exclusão de qualquer uma delas não traz prejuízos à compreensão do fenômeno. Os motivos de qual delas permaneceria já foram apresentadas no Capítulo anterior.

A variável IP_Escol permaneceu no modelo até a penúltima versão do ajuste (rejeitando a hipótese H2I). Devido à sua contribuição para a variância explicada do modelo,

¹⁷ Há de ressaltar duas diferenças entre Choi (2010) e o presente estudo na mensuração da intenção de sair: (i) no estudo americano o sistema era a agência (órgão), enquanto no presente é o cargo em comissão e (ii) no estudo americano a resposta sobre a intenção de sair era baseada em uma escala *Likert* de 5 pontos, enquanto aqui foi usada uma variável binária. Acrescente-se que o presente estudo teve como população-alvo os gestores federais brasileiros (ocupantes de cargos em comissão), enquanto o estudo de Choi se estendeu a todos os servidores americanos federais.

esta variável somente foi retirada pela sua ausência de significância estatística e opção por maior parcimônia do modelo, haja vista ela não apresentar colinearidade com as demais variáveis – indicado pela manutenção das razões de probabilidade das outras variáveis que permaneceram. Contudo, é de ressaltar que seu comportamento, mesmo que não significativa, foi conforme esperado, ou seja, reduz a intenção do indivíduo permanecer no cargo, conforme aumenta seu nível de escolaridade. A variável IP_Idade se comportou conforme esperado, não rejeitando a hipótese H2H, ressaltando-se apenas o baixo valor da razão de probabilidades.

Quanto às interações com as variáveis de controle, também é importante ressaltar alguns aspectos. Foram repetidas as influências da variável IP_Efet nas variáveis de Percepção de Justiça e, como esperado, com o sinal invertido ao da influência na IS. Contudo, desta vez, as variáveis significativas foram IP_PJI e IP_PJD e com influência bem menor. Há de se destacar algumas possíveis causas dos servidores efetivos declararem com menor intensidade que um aumento da IP_PJP aumentaria sua intenção em permanecer, tornado essa variável com uma razão de probabilidades bastante baixa. Além das explicações listadas na IS, no presente caso, poderia haver um comportamento carona para os servidores efetivos. Estes são os únicos que são “avaliados” por seu desempenho, haja vista para os cargos de DAS não haver previsão legal de tal instrumento. Hipoteticamente, o servidor poderia não ter incentivos a permanecer no órgão ou querer mudar sua situação, em caso de injustiça. O órgão e os serviços funcionariam independentemente da sua participação, pois no serviço público não existem incentivos ao desempenho (alguns têm o salário fixo, a avaliação de salário variável não funciona). Também não existe incentivos à produtividade (fluxo), somente algumas referentes à formação (estoque), que não garantem o retorno ao Estado, mas sim um retorno ao próprio servidor. No caso dos servidores ocupantes de DAS e efetivos essa segurança poderia levar a que o indivíduo desse menor importância para as injustiças procedimentais, haja vista sua demissão do DAS causaria prejuízos limitados a ele – somente uma parcela da remuneração, não a perda do vínculo empregatício.

Outra interação que surgiu – tal como ocorreu na IS, mas com sinal invertido – foi a dos ocupantes de cargos DAS superiores, os quais declararam chances maiores de permanecer devido a uma melhor percepção de Justiça Distributiva. A razão mais provável para isso também estaria conectado à ocupação de cargos efetivos. Embora a remuneração isolada do cargo em comissão não seja competitiva com o mercado, a sua perda para os não ocupantes de cargos efetivos geraria perdas maiores do que para os servidores efetivos, o que os tornariam mais sensíveis a questões de justiça.

Por fim, a última interação que apresentou algum dado relevante para a IP foi a influência do estado civil do servidor na FFT. Ao contrário do esperado, os servidores que vivem com companheiro seriam mais suscetíveis que o aumento da percepção de aspectos da facilitação entre família e trabalho reduzissem sua intenção em permanecer. O mesmo comportamento se apresentou na interação entre as variáveis IP_Fil_Moram e FFT. Aparentemente, não existe um motivo relevante para explicar esse comportamento, e como a mudança na razão de probabilidades não foi muito alta e os valores das interações não são estatisticamente significativos, assume-se que o efeito pode ter sido mero acaso. Contudo, somente uma investigação mais detalhada neste aspecto poderia confirmar ou refutar isso.

Passando à discussão dos dados com o intuito de comparar as variáveis IS e IP, vale sempre lembrar que a literatura considera-as como complementares. Assim, existindo apenas duas intenções possíveis do indivíduo no fenômeno da rotatividade, elas deveriam ser opostas. Essa hipótese que foi testada neste estudo.

Pelos resultados obtidos neste estudo (variáveis explicativas diferentes, análise discriminante) é possível concluir que a intenção de sair e de permanecer não são complementares, mas também não são independentes. Pela maior capacidade da correta classificação da Intenção de Permanecer essa pareceu ter um caráter mais perene; mais estável no tempo. Assim, o indivíduo em um estado “estacionário” teria a intenção de permanecer na organização. Salvo raríssimas exceções esse seria o estado inicial do indivíduo quando adentrasse na organização. Esse estado seria mais influenciado por variáveis ligadas às características psicológicas dos indivíduos (aversão ao risco, significado do trabalho, motivação), da organização (clima organização, cultura organizacional, valores) e do trabalho (tipo de trabalho, exigências, nível de contribuição, dificuldades de conciliação trabalho-família), bem como o alinhamento das expectativas entre esses três fatores. Esse estado somente sofreria perturbações em um espaço grande de tempo, devido a eventos singulares (perseguição, assédios, preterição em promoções, outros eventos injustos), a mudanças cognitivas significativas (estresse, perturbações decorrentes de assédios) ou a oportunidades externas. Assim, devido à intensidade desses eventos a intenção de sair demoraria mais tempo para desaparecer (ou se transformar em uma não-intenção de sair), podendo ocorrer com mais velocidade diante de outro eventos significativo (agora positivo na percepção do indivíduo). Esses eventos pontuais afetariam a intenção de sair do indivíduo, mas não necessariamente cessariam o fluxo de intenção de permanecer. Observa-se que a inércia da intenção de permanecer seria maior que a da intenção de sair. Esses dois fluxos seriam concomitantes no

campo cognitivo do indivíduo, sendo que poderiam não o ser apenas em um espaço infinitesimal de tempo.

Considerando a IP como um sentimento mais perene, a declaração de uma intenção de não permanecer deveria ser uma intenção muito mais forte que a intenção de sair. Poderia se assumir que um indivíduo que declarasse a intenção de não permanecer teria maiores chances de efetivamente deixar o cargo/organização do que o que declarasse que tem a intenção de sair. Essa intenção de sair surgiria quando o cálculo do resultado líquido do servidor se tornasse positivo, mas não necessariamente surgiria a intenção de não permanecer. Quando surgisse essa intenção de não mais continuar com o vínculo de trabalho, possivelmente, o servidor aceitaria, inclusive, remunerações menores ou menos benefícios. Dessa forma, também poderia se supor que a IS estaria mais conectada aos efeitos comparativos entre a organização atual e a futura (estimada), enquanto a intenção de permanecer estaria mais conectada à organização atual, nas comparações entre contribuições e benefícios.

Muitos indivíduos que declararam que não tem intenção de sair, mas que procuraram emprego ou aceitam proposta de emprego, claramente, também não teriam a intenção de permanecer. Pois, agiriam conforme o cálculo descrito por Simon e March, onde o indivíduo não teria a intenção (no sentido deliberado) de deixar a organização, pois possivelmente não possui qualquer ganho nesse movimento, mas caso surgisse uma oportunidade em que esse cálculo se torne positivo, não hesitaria em deixará-la (caracterizando uma ausência da intenção de permanecer). A relação entre a intenção de sair e permanecer não é complementar, mas talvez não seja tão simples de se estabelecer. Aqui apresentou-se um primeiro passo para preencher essa lacuna na literatura.

Há de se considerar também como diferenciador entre as intenções de sair e permanecer, o efeito da aversão ao risco, especialmente seu componente inercial. Considerando que a intenção de permanecer estaria mais conectado às características do vínculo entre o indivíduo e o trabalho, conforme este fica mais tempo na organização, mais forte esse vínculo, e maior a necessidade de surgir fatos que quebrem essa inércia¹⁸. E, como as intenções de sair e permanecer estão relacionadas, possivelmente um dos fatores seria uma intenção forte de sair, causada por uma oportunidade irrecusável de emprego ou por um evento negativo na organização.

¹⁸ Interessante a frase de March e Simon (1967, p. 133): “O empregado [...] Se não fizer ‘nada’ (não procurar emprego), continuará no emprego em que está.” Essa ideia reforça a questão de que a permanência é um estado estático inicial do indivíduo.

No tocante à teoria que embasou o modelo proposto, em especial, o uso da teoria de March-Simon adaptada, destaca-se que atendeu aos objetivos fixados, como descrever um cálculo relativo e não somente intraorganizacional e incluir uma aversão ao risco¹⁹.

A verificação de que os indivíduos compartilham simultaneamente uma intenção de sair e de permanecer, reforça algumas características desenvolvidas no modelo teórico aqui proposto, principalmente, a questão de que os indivíduos fazem cálculos e avaliam oportunidades para sair ou não de um determinado sistema. Dessa forma, dentro do processo cognitivo, aspectos relativos às intenções de sair e permanecer seriam ponderados (sem serem necessariamente opostos), fazendo com que o indivíduo realizasse esse cálculo vis-à-vis a comparação entre os cenários (permanecer na organização atual ou ir para outra organização). Contudo, o mesmo modelo ainda é ineficiente em explicar como esse processo se molda no indivíduo, como os diferentes fatores afetam esse processo. Essas e outras limitações serão mais detidamente discutidas no próximo Capítulo.

É interessante também haver estudo sobre os ocupantes de DAS, pois eles surgem como uma “quarta” categorias de empregados, que de conhecimento deste autor, é específico da realidade brasileira. Eles possuem igualdades e diferenças com relação às três outras categorias:

- Servidores públicos efetivos – são submetidos ao regime jurídico público, mas não possuem estabilidade;
- Empregados de empresas públicas – não possuem estabilidade no emprego, mas não são contratados por concurso público e não possuem proteção à ausência de estabilidade (FGTS)
- Empregados de empresas privadas – não possuem estabilidade no emprego e são contratados por processos simplificados ou por simples escolha, mas não possuem proteção à ausência de estabilidade (FGTS).

Por fim, embora tenham apresentado menor poder explicativo nos modelos propostos, as variáveis de controle, por demonstrarem comportamentos diversos na literatura, merecem explicações adicionais para suas relações com as variáveis de rotatividade no presente estudo.

Quanto ao Sexo, a ausência de diferenças significativas poderia se dever à(ao):

¹⁹ De se destacar que, embora com uma abordagem diferente daqui apresentada, Vardaman e colegas (2008) também apresentaram uma proposta para incluir a aversão ao risco como integrante de um modelo de rotatividade.

- maior participação da mulher no setor público, comparativamente ao setor privado;
- menor grau de “telhados de vidro”;
- ausência de diferenças salariais decorrentes do sexo para o mesmo cargo;
- maior tempo para conciliar família e trabalho no setor público;
- maior participação dos homens nos aspectos familiares;
- maiores direitos no tocante à família;
- adiamento da idade para constituir família (casar e ter filhos);
- maior participação das mulheres no mercado de trabalho, reduzindo desigualdades.

Há autores que tratam a idade e o tempo de organização como uma única variável, devido à sua alta colinearidade, enquanto outros defendem que cada uma possui uma dinâmica própria (ARNOLD; FELDMAN, 1982). Ao mesmo tempo, muitos estudos apontam o tempo de organização como uma importante preditora da rotatividade e da intenção de sair, mas focado em empregados “comuns” (STEERS, 1977; RHODES, 1983; COTTON; TUTTLE, 1986). A literatura descreve como mais comum um menor intensão do indivíduo em sair conforme os anos passam, seja pelo enraizamento decorrente do tempo na organização, seja pelo aumento da aversão ao risco pelo aumento da idade (BARAK et al, 2006). No presente estudo, as variáveis preditoras temporais (Idade, TSP e TC), além de não terem apresentados altos níveis de significância, também não apresentaram razões de probabilidades altas.

Contudo, há estudos que também não apresentaram comportamento relativo à idade e ao tempo de organização sobre a intenção de sair (HOPKINS et al, 2010; O’NEILL et al, 2009). E nesta linha que os achados deste estudo caminham – exceção à Idade no modelo de Intenção de Permanecer. Uma das explicações dessa ausência de relevância poderia ser a precariedade do vínculo dos ocupantes de DAS com a AP, que, juntamente com a alta rotatividade desses cargos, torna razoável supor que haveria um nível de enraizamento significativamente menor que os demais cargos. Isso seria reforçado pelo alto desvio padrão das variáveis TSP e TC, em ambas amostras (vide descrição dos respondentes no Capítulo 5). Talvez uma separação em grupos permitisse a identificação de influências no tempo do cargo ou no serviço público nas intenções de rotatividade.

A discussão dos resultados encontrados nesse estudo demonstraram que nem todas as variáveis preditoras tiveram uma influência significativa nas variáveis estudadas, em especial as variáveis demográficas, distanciando da maioria dos estudos no campo. Também não foi possível discriminar a intenção de sair e de permanecer em dois grupos distintos, tampouco opostos. A discussão pertinente a essa questão trouxe evidências que podem explicar como se forma o comportamento dessas variáveis, mas certamente é de natureza complexa.

O próximo Capítulo cuidará de apresentar as principais limitações deste estudo, discorrendo sobre quais premissas elas se sustentam, bem como apresentando possíveis alternativas para superá-las, auxiliando na construção de uma agenda de pesquisa futura.

7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como todo estudo acadêmico deriva de escolhas teóricas e metodológicas, determinadas alternativas são utilizadas e outras tantas, necessariamente, são deixadas de lado. Essas decisões trazem limitações aos estudos, especialmente no tocante às premissas adotadas, que, implicam a, ao menos, uma limitação para cada premissa. Neste Capítulo, buscar-se-á descrever algumas dessas limitações e as consequências para os resultados da presente pesquisa, bem como possíveis alternativas de estudo para quebrá-las (quando for o caso).

Uma das premissas adotadas foi que os processos cognitivos das intenções de sair e permanecer se formariam, aproximadamente, da mesma maneira no indivíduo. Nesse sentido, não foi objetivo desta pesquisa identificar como esses processos se formariam. Essa simplificação pode trazer limitações, considerando que os processos poderiam ser diferentes. A premissa – amplamente adotada em estudos nesse campo – de que a intenção de permanecer seria a complementar da intenção de sair foi questionada neste estudo, hipotetizando e testando empiricamente que ambas intenções não são complementares. Uma extensão natural desse questionamento seria que os processos se formariam de maneira diferente e, para as intenções, o indivíduo possuiriam processos cognitivos diferenciados. A melhor forma de quebrar essa premissa e investigar a formação desse processo, bem como seus efeitos seria realizar um estudo qualitativo ao longo do tempo. A dificuldade e o esforço para tal estudo possivelmente são a principal explicação para que tal proposta não tenha ainda sido desenvolvida na academia. Ou que algumas posturas iniciais, não tenham respondido satisfatoriamente às questões pertinentes.

Uma das principais limitações deste estudo foi a mesma que atinge a todos os estudos científicos. O *trade-off* entre o aprofundamento teórico – por meio da teorização de novas relações entre constructos ou de desenvolvimento de novos conceitos – e a confirmação de relações teóricas – por meio de evidências empíricas, permitindo a generalização dessas relações. A primeira é melhor alcançada por meio de estudos qualitativos, enquanto que a segunda produz resultados mais robustos em estudos quantitativos²⁰. A principal dificuldade de realizar estudos quali-quantitativos em grandes populações é incorrer na falha de não se alcançar nem um e nem outro – nem resultados teoricamente mais profundos e inovadores, tampouco evidências suficientemente robustas para a generalização. O uso dos dois tipos metodológicos

²⁰ Embora essa seja a forma mais comum, há a possibilidade de teorizar a partir de evidências empíricas.

requer um tempo considerável disponível, que a maioria dos pesquisadores não dispõe. Portanto, no presente caso, optou-se, conforme já debatido, pela busca da generalização empírica das relações. Isso implicou, além da citada limitação principal acima, outras limitações de menor grau, sendo que as principais estão descritas a seguir:

- Pouco foco no processo, reduzindo a capacidade de explicação do fenômeno;
- Pouco foco no tempo (como o processo cognitivo se forma, como se dá a decisão, qual a influência do tempo nas variáveis causadoras da rotatividade, estabilidade das relações entre as variáveis);
- Adoção de premissas que simplificassem a observação do fenômeno, facilitando a sua generalização.

Os estudos do campo da rotatividade – extensíveis a outros campos do comportamento organizacional, inclusive o presente – necessitam desenvolver em seus modelos teóricos e empíricos a incorporação da dimensão temporal²¹. São escassos os estudos que tratam de análises de dados em painel, sendo mais raros ainda aqueles que consideram as variações temporais nas coletas de dados de percepção. Dessa forma, seria um avanço a incorporação dessa dimensão temporal em dois eixos: (i) o tempo em sua concepção real, com coleta de dados espaçadas por um dado período de tempo; e (ii) o tempo em sua concepção subjetiva, com coleta de dados considerando a percepção relativa do indivíduo em diversas variações temporais.

Dessa forma, esses modelos estáticos que captam uma fotografia de um determinado fenômeno são incompletos para compreender a dinâmica dos processos cognitivos e organizacionais. A visão estática captura a relação entre duas variáveis em um período infinitesimal de tempo, podendo ser que a direção dessas duas variáveis tenham comportamentos opostos, levando a uma relação decorrente do acaso. Os dados estáticos não permitiriam identificar a tendência dessas direções. Por exemplo, uma variável poderia ter uma tendência de aumento e a outra de decréscimo, sendo que a fotografia apresentaria uma relação existente, mas a tendência seria a de que essa relação desaparecesse. Obviamente, a replicação dos mesmos estudos reduziria essa limitação. Contudo, uma visão mais completa somente seria possível com coleta de dados espaçados no tempo.

Com relação a esse aspecto, merece destaque um tipo de desenho de pesquisa que tem sido empregado no estudo da rotatividade. A proposta é a coleta de intenções de sair e/ou

²¹ Somers (1996) já alertava que a rotatividade é um evento com uma história atrelada, a qual é relevante para a compreensão desse evento.

permanecer, bem como outras variáveis explicativas, em um momento T0, identificando o respondente. Em um segundo momento (T1), usualmente um ano depois, os autores verificam quem efetivamente deixou a organização. Contudo, esses estudos continuam captando posições estáticas do comportamento do indivíduo, ao invés de compreender o que ocorre entre esses dois pontos, dentre outras limitações.

Breukelen, Van Der Vlist e Steensma (2004) ampliaram um pouco essa proposta. Além de incluírem um terceiro ponto de coleta de dados, entre os momentos T0 e T1, os autores trouxeram à compreensão do fenômeno da rotatividade as teorias da Ação Racionalizada (FISHBEIN; AJZEN, 1975) e do Comportamento Planejado (AJZEN, 1985). Contudo, embora se reconheça algum avanço, a questão da ausência de uma abordagem dinâmica, em detrimento da estática, acerca do fenômeno ainda permanece.

Um dos problemas da percepção da justiça, especialmente a Distributiva, está ligada à estrutura remuneratória do setor público. Não há possibilidade legal, no setor público, de pagar de forma diferente pessoas que ocupam o mesmo cargo (violação ao princípio da impessoalidade). Assim, os servidores poderiam ser incentivados a não observar uma remuneração como injusta. Isso alinha-se a questão que Rawls (2002) identifica como parte da justiça distributiva, que pode ser pelo esforço ou pelas habilidades. Nesse contexto do setor público, não há incentivos à recompensa pelo esforço, e a recompensa pelas habilidades é feita (ou pelo menos seria feita) somente no ingresso²².

O modelo teórico em que a escala de percepção de justiça se baseia é o modelo de Rawls (2002), o qual pressupõe uma justiça como equidade, em contraponto ao conceito de justiça na teoria utilitarista (mais comum nas abordagens da justiça organizacional e neste estudo). Assim, essa escolha poderia representar as seguintes limitações no estudo:

- Embora seja internamente consistente, essa escala de percepção de justiça poderia não ser uma explicação suficiente para o comportamento da rotatividade. Poderia, de forma alternativa, se imaginar que os servidores que seguissem uma lógica utilitarista, observariam unicamente seus ganhos monetários (por exemplo), imaginando que haveria pouca diferenças entre órgãos e considerando que a grande maioria desejaria ir para outro órgão público. Assim, poucas diferenças existiriam na percepção de justiça equitativa, mas haveria uma maior percepção de justiça mais utilitarista (ganhos remuneratórios).

²² Ressalte-se a existência alguns poucos cargos em que o indivíduo necessita de educação formal, adicional àquela do ingresso para ser promovido na carreira.

- A justiça como equidade foi desenvolvida para sociedade. Neste estudo e em estudos sobre rotatividade, a percepção individual dessa premissa poderia ser contraditória. Diversos vieses poderiam afetar a percepção do indivíduo (alguns descritos no Capítulo 2 deste documento), dificultando que uma justiça individual se aproximasse de uma justiça social;
- Sendo focada para a sociedade, Rawls (2002) defende o desenvolvimento²³ no indivíduo de um senso de justiça – que seria igual a todos. No caso deste estudo, claramente, cada indivíduo poderia ter seu senso (ou no caso, percepção) de justiça. Aqui, obviamente não se quis definir o que é justo ou moral, mas apenas aquilo que o indivíduo avalia que assim o seja. Poderia, por exemplo, um indivíduo A receber significativamente menos que outro indivíduo B, com atribuições de complexidade semelhante, mas A, por uma razão qualquer, consideraria justa essa diferença de remuneração. De forma contrária e com raciocínio semelhante, dois indivíduos poderiam receber o mesmo para atividades iguais e um deles consideraria esse fato injusto, por diversas razões que não são importantes aqui. Portanto, a percepção de justiça do indivíduo seria diferente do senso de justiça defendido por Rawls. Embora a primeira seja influenciada pela segunda, haveria um componente interno de cada indivíduo que particulariza essas percepções. Ou seja:

$$GJ = (q+p)SJ + PJ$$

GJ – grau de justiça de um fato

q – forma como o indivíduo absorve o senso de justiça

p – forma como o grupo ou sistema em que o indivíduo está inserido absorve o senso de justiça

SJ – senso de justiça

PJ – percepção de justiça

- O modelo é mais desenvolvido sob uma ótica idealizada (ideal, dentro de uma teoria contratualista), um pouco distante da realidade;

²³ Para o autor esse senso de justiça se desenvolve em três estágios (moralidade da autoridade, moralidade do grupo e moralidade de princípios). Para uma discussão mais profunda ver os §§ 70 a 72 em Rawls (2002).

- No § 53, Rawls (2002) discute a obediência a leis injustas. Numa análise paralela com o presente estudo, seria como uma percepção de justiça procedimental mesmo que essa não seja. Embora a discussão de Rawls seja menos profunda nesse aspecto, poderia ser um ponto de partida para justificar o baixo nível de explicação dessa dimensão do constructo.

A escala de Justiça Organizacional, embora validada, pode apresentar também limitações, especialmente quando aplicada ao setor público. No setor público não são possíveis diferenças salariais em dois cargos equivalentes. Assim, coordenadores, por exemplo, ocupam um DAS 3 e recebem a mesma coisa (salvo a diferença de ser efetivo ou não, mas não parece haver um senso de injustiça entre esses dois tipos de indivíduos). Como o foco da justiça distributiva é baseada na igualdade aristotélica, pode ser que não houvesse uma percepção de injustiça, sendo que não seria possível o indivíduo receber mais no mesmo cargo. Dessa forma, o problema seria do sistema e não da relação indivíduo-organização. Isso poderia acarretar o sentimento de que somente com a troca de cargo o indivíduo poderia corrigir essa “injustiça”, mas haveria um conformismo com o presente cargo (aversão ao risco). Ou seja, a troca do cargo seguiria um objetivo de aumentar a própria remuneração, mesmo que o indivíduo não tenha uma percepção de que ela é injusta.

Uma das variáveis a ser melhor explorada em estudos futuros é a formação de expectativas pelos indivíduos²⁴. Embora o presente trabalho tenha permeado essa questão, trabalhando a percepção de justiça como um atendimento de expectativas (se o indivíduo tem suas expectativas atendidas, tende a perceber que está submetido a um sistema mais justo), o ideal seria combinar essa avaliação com investigações que analisassem as expectativas nos diversos momentos do ciclo de vida do trabalhador na organização. Assim, seja por métodos qualitativos ou quantitativos, coletar dados antes que o trabalhador adentrasse na organização (no setor público brasileiro isso é perfeitamente factível junto aos “concurandos”), quando adentrasse na organização, durante seus períodos de alocação e quando deixasse a organização.

Existem dois tipos de limitação no processo de amostragem e coleta de dados: (i) uma de ordem de generalização, que limitaria a possibilidade de generalizar os resultados da amostra para a população, haja vista o processo de amostragem não ser perfeitamente aleatório. Embora cada elemento da população tenha sido coletado por um processo aleatório

²⁴ Rawls (2002) trata a expectativa do indivíduo como a definição de um plano racional de vida (pg 610-612).

(mesma chance de ser selecionado, sorteio no caso), alguns itens limitariam essa aleatoriedade, quando da coleta de dados (servidores de férias ou outras licenças e afastamentos, recusa em responder, problemas técnicos no tocante ao preenchimento e envio dos formulários). Contudo, essa limitação, embora existente, seria de baixo grau e poderia ser desprezada; (ii) uma de ordem de comparabilidade, que limitaria a comparação com outros estudos. Essa limitação não foi verificada no presente estudo, pois o processo de amostragem e coleta de dados foi semelhante aos dos demais, permitindo que haja uma comparação entre os diversos estudos.

Por ser uma variável dependente por natureza, para a intenção de sair pode ser difícil construir modelos mais parcimoniosos com alto poder preditivo. Por outro lado, por ser esta uma variável medida pela percepção do indivíduo (mediante questionários), isso inviabilizaria a aplicação de questionários com mais variáveis. Assim, uma limitação desse estudo, mas perfeitamente extensível à ampla maioria dos estudos sobre rotatividade, foi seu poder explicativo. Recomenda-se ampliar estudos da envergadura aqui empregada para outras variáveis do comportamento organizacional, como antecedentes das variáveis de rotatividade, de forma que seja possível obter mais evidências para compreender o fenômeno.

Os resultados também podem ter sido prejudicados pelo tamanho da população, que dificultaria a identificação de variáveis preditoras. Isso poderia ser ajustado com identificação de subgrupos dentro da população-alvo. Esses grupos poderiam ser definidos por meio de técnicas de análise discriminante ou de análise de agrupamentos. Contudo, esses agrupamentos deveriam priorizar grupos interorganizacionais, respeitando a independência dos eventos.

O estudo apresentou como proposta incrementar a compreensão empírica no setor público, observando-o como uma única organização. Sabe-se que é mais fácil reconhecer padrões e relações em grupos menores (órgãos no caso do setor público) e nesse aspecto os estudos tem se desenvolvido. Por outro lado, padrões mais amplos facilitam a adoção de políticas abrangentes de gestão de recursos humanos (que é em sentido amplo regulado por regras gerais no setor público, reduzindo a liberdade de atuação dos órgão setoriais). Como alguns dos resultados nos modelos testados não explicaram uma parcela significativa (por meio do Pseudo- R^2) do comportamento no tocante às variáveis independentes estudadas (IS e IP, especialmente a última), a proposta de buscar a compreensão de comportamentos em todo o setor público (premissa de que a APF deve ser vista como uma única organização – sistema) deveria ser mais testada antes de ser confirmada ou refutada, sendo necessário desenvolver outros estudos, nomeadamente, sobre os seguintes aspectos:

- Identificar outras variáveis explicativas que pudessem influenciar o comportamento dos servidores quanto às suas intenções de sair ou permanecer;
- A escassez de estudos abrangentes poderiam fazer com que modelos aplicados em populações limitadas devessem ser revistos ou aprimorados para seu teste em grandes populações;
- Desenvolver modelos explicativos para a realidade brasileira, que, especialmente no setor público, decorrente de aspectos jurídicos singulares, é diferente de outros países.

Uma das limitações do estudo foi a inclusão, ainda incipiente, da aversão ao risco no cálculo que o indivíduo faria para a intenção de sair ou permanecer – forma adaptada, nenhuma questão ou escala foi construída especificamente com esse intuito. A aversão (ou propensão) ao risco implicaria na exigência, pelo indivíduo, de um retorno maior (ou menor) de uma situação futura, comparativamente à situação inicial. Assim, os indivíduos avessos ao risco exigiriam uma situação mais satisfatória em uma outra organização do que naquela em que se encontrassem. Por outro lado, poderia se imaginar que essa aversão (ou propensão) seria mais forte na rotatividade e menos forte nas intenções. As intenções, como são situações ideais (não reais), permitiriam ao indivíduo imaginá-las sem que fossem efetivamente realizadas, muitas vezes adotando retornos inexistentes. Dessa forma, a melhor presença fator não deveria trazer grandes diferenças no tocante à análise das intenções de sair e permanecer ao que foi aqui encontrado.

Boxall, Macky e Rasmussen (2003), conduziram um estudo em que procuravam identificar o comportamento de aversão ao risco do indivíduo entre aqueles que já haviam exercido a rotatividade e os que não, em um horizonte de 5 anos anteriores à coleta dos dados. Embora o estudo tenha limitações, foi uma das poucas tentativas de inserir a aversão ao risco nos estudos de rotatividade (rotatividade efetiva, no caso). Os resultados demonstraram que haveria alguma diferença entre os grupos, especialmente no tocando à intenção futura do indivíduo deixar a organização novamente. A aversão ao risco se apresentaria como um aspecto relevante para identificar indivíduos que seriam mais propensos a deixar a organização e/ou o que o fizessem com maior frequência, relativizando a influência das inúmeras variáveis preditoras do fenômeno da rotatividade.

O presente trabalho também não respondeu a uma questão relevante e ainda em aberto na literatura: como se dá o processo de relação entre a intenção de sair e a rotatividade efetiva. Muitos autores assumem erroneamente como premissa que a intenção de sair é uma *proxy* da

rotatividade efetiva. Contudo, esse processo decisório seria fortemente afetado por diversos fatores que não estão sendo atualmente empregados nos estudos empíricos, tais como: (i) racionalidade limitada do indivíduo; (ii) uso de vieses para encontrar as alternativas possíveis; (iii) o ambiente externo, no sentido de oferecer alternativas e oportunidades. A intenção de sair e a rotatividade efetiva não poderiam ser considerada como variáveis-substituta, pois elas possuiriam natureza diferente: (i) a intenção seria cognitiva e a rotatividade efetiva seria de ação; (ii) a intenção estaria no campo das ideias, podendo ser formulada sem amarras, a segunda seria constrangida pelas restrições da realidade; (iii) a primeira emergiria como um cálculo hipotético que nunca precisaria ser efetivado, a segunda seria decorrente de um cálculo – sem entrar no mérito o quão racional esse cálculo seria – que seria posto em ação, cobrando seus lucros e prejuízos; (iv) na intenção a aversão ao risco sempre assumiria um papel menor, sendo que na rotatividade efetiva, a quebra da inércia seria custosa.

Parece, também, ter havido um claro comportamento diferenciado entre ocupantes de cargos efetivos e não. Isso poderia ter origem na aversão ao risco (menor perda remuneratória, ausência de descontinuidade à previdência social). Assim, em futuros estudos seria recomendável construir amostras representativas dos dois grupos para que fosse possível não somente usá-la como variável de controle, mas como regressões separadas.

Essas limitações forneceram uma ampla gama de estudos que carecem ser empregados na melhor compreensão do fenômeno da rotatividade. Algumas contribuições foram fornecidas pelo presente trabalho, as quais serão descritas, sejam teóricas, empíricas ou práticas, no próximo Capítulo.

8. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

A principal contribuição teórica deste estudo foi ter avançado no modelo clássico de March e Simon, que não obstante ser a principal referência para estudos sobre rotatividade, não havia uma separação clara das variáveis dependentes (rotatividade efetiva, intenção de sair), tampouco da natureza das variáveis independentes.

Nesse desenvolvimento do modelo clássico de cálculo que o indivíduo efetua para analisar sua mudança de organização (ou cargo), além de deixar claro que esse processo seria realizado de forma comparativa, houve a inclusão de uma parcela recorrentemente desprezada nos estudos sobre o fenômeno da rotatividade: a aversão ao risco. Embora as inovações aqui apresentadas apenas tenham iniciado o aprofundamento sobre essa questão, não restou dúvidas da sua relevância. Assim, deveria se deixar de lado o comportamento médio do indivíduo investigado e inserir nos modelos de análises formas que captassem as reações intrínsecas diferentes (inclusive decisões diferentes), mesmo diante de eventos semelhantes.

Isso encaminharia os modelos teóricos da rotatividade para uma abordagem abandonada, mas que necessitaria ser retomada: as teorias de rotatividade são, essencialmente, teorias de decisão. Recorrentemente, os poucos modelos que propuseram explicar a rotatividade a observaram como um comportamento, desprezando o processo decisório conectado a ela, aquele nada mais seria do que um resultado deste. Assim, abordar o fenômeno como um processo decisório auxiliaria no avanço do campo, que tem demonstrado certo esgotamento.

Quanto às contribuições empíricas, a principal destinou-se à aplicação de um modelo de regressão e obtenção de resultados generalizáveis para uma população mais ampla do que a comumente encontrada nos estudos da APF. Outras também poderiam ser mencionadas:

- Maior relevância para o constructo Justiça Organizacional em detrimento do Conflito Trabalho-Família;
- Pouca influência das variáveis de controle selecionadas sobre as variáveis de percepção da Justiça Organizacional e do Conflito Trabalho-Família;
- Diferenças entre as intenções de sair e de permanecer, seja pelas variáveis explicativas, seja pela impossibilidade em discriminar em dois grupos;
- Quebra da premissa de que as intenções de sair e de permanecer são complementares (também pode ser vista como uma contribuição teórica).

Em termos práticos, o estudo forneceu uma amplo conjunto de análises que poderiam servir como insumos para melhorias nas práticas de gestão de recursos humanos no Poder Executivo Federal.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor público brasileiro está carente de pesquisas abrangentes sobre recursos humanos. Seria necessário reconhecer que as organizações estatais (aqui, não considerando as empresas estatais, mas os órgãos e autarquias) são significativamente diferentes das organizações privadas, embora compartilhem algumas características. Somente amplos estudos no setor público permitiriam identificar como ele se molda e como se daria o comportamento organizacional nesse contexto.

Assim, o presente estudo procurou adentrar nessa lacuna, fornecendo algumas evidências para o comportamento dos servidores ocupantes de cargo em comissão, quanto à sua intenção de sair ou de permanecer nestes cargos. Os resultados demonstraram que as três dimensões de justiça organizacional e o conflito trabalho-família seriam relevantes para a primeira intenção, enquanto a segunda seria influenciada por duas dimensões de justiça organizacional e pela facilitação trabalho-família, bem como de forma bastante marginal, pela idade do servidor.

Diferentemente dos estudos internacionais, este demonstrou que as características do indivíduo ou de seu vínculo com o cargo pouco afetariam suas intenções de rotatividade, sendo necessário aprofundar a investigação sobre esses motivos.

Por fim, um novo horizonte se abriu com a refutação da premissa de que a intenção de sair e permanecer são complementares. Esse horizonte permitirá a ampliação de estudos sobre as duas variáveis, não somente sobre a intenção de sair, como tem ocorrido. Também permitirá aprofundar a compreensão de como – sabendo que não são complementares – se daria a relação entre essas variáveis.

10. REFERÊNCIAS

AJZEN, Icek. From intention to actions: a theory of planned behavior. In: Kuhl, J. ; Beckman, J. (Eds.), **Action control: from cognition to behavior**. Berlin: Springer-Verlag, 1985. p. 11-39.

ALLISEY, Amanda F.; NOBLET, Andrew J.; LAMONTAGNE, Anthony D.; HOUDMONT, Jonathan. Testing a model of officer intentions to quit: the mediating effects of job stress and job satisfaction. **Criminal Justice and Behavior**. Publicado online em: 16 dec. 2013. Disponível em <<http://cjb.sagepub.com/content/early/2013/12/15/0093854813509987.full>>. Acesso em: 17 jan. 2014.

ARNOLD, Hugh. J.; FELDMAN, Daniel. C. A multivariate analysis of the determinants of job turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 67, n. 3, p. 350-360, 1982.

ARYEE, Samuel; BUDHWAR, Pawan S.; CHEN, Zhen X. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 3, p. 267-285, 2002.

BARAK, Michàlle E. M. et al. Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. **Children and Youth Services Review**, v. 28, p. 548-577, 2006.

BARTUNEK, Jean M.; HUANG, Zhi; WALSH, Ian J. The development of a process model of collective turnover. **Human Relations**, v. 61, n. 1, p. 5-38, 2008.

BECKER, Gary S. Investment in human capital: a theoretical analysis. **Journal of Political Economy**, v. 70, n. 5, p. 9-49, 1982.

BEHREND, Hilde. Absence and labour turnover in a changing economic climate. **Occupational Psychology**, v. 27, p. 69-79, 1953.

BOXALL, Peter; MACKY, Keith; RASMUSSEN, Erling. Labour turnover and retention in New Zealand: the causes and consequences of leaving and staying with employers. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 41, n. 2, p. 196-214, 2003.

BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição Federal**. Presidência da República, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 17 abr. 2014.

BRAYFIELD, Arthur H.; CROCKETT, Walter H. Employee attitudes and employee performance. **Psychological Bulletin**, v. 52, n. 5, p. 396-424, sep. 1955.

BREUKELLEN, Wim V.; VAN DER VLIST, René; STEENSMA, Herman. Voluntary employee turnover: combining variables from the 'traditional' turnover literature with theory of planned behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 7, p. 893-914, nov. 2004.

BROWN, Graham; BEMMELS, Brian; BARCLAY, Laurie J. The importance of policy in perceptions of organizational justice. **Human Relations**, v. 63, n. 10, p. 1587-1609, oct. 2010.

CAILLIER, James G. I want to quit: a closer look at factors that contribute to the turnover intentions of state government employees. **State and Local Government Review**, v. 43, n. 2, p. 110-122, 2011.

CAMPBELL, Donald J.; CAMPBELL, KATHLEEN M. Why individuals voluntarily leave: perceptions of human resource managers versus employees. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 39, n. 1, p. 23-41, 2001.

CAVAZOTTE, Flávia de S. C. N.; OLIVEIRA, Lucia, B. de; MIRANDA, Liliana C. de. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração da USP**, v. 45, n. 1, p. 70-83, jan./mar. 2010.

CHOI, Sungjoo. Organizational justice and employee work attitudes: the federal case. **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 2, p. 185-204, 2011.

COHEN-CHARASH, Yochi; SPECTOR, Paul E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, v. 89, n. 2, p. 278-321, nov. 2001.

COTTON, John L.; TUTTLE, Jeffrey M. Employee Turnover: a meta-analysis and review with implications for research. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 55-70, jan. 1986.

DALTON, Dan R.; TODOR, William D. Turnover turned over: an expanded and positive perspective. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 2, p. 225-235, apr. 1979.

DEANGELIS, Karen J.; PRESLEY, Jennifer B. Toward a more nuanced understanding of new teacher attrition. **Education and Urban Society**, v. 43, n. 5, p. 598-626, 2011.

DI PIETRO, Maria S. Z; MOTTA, Fabrício; FERRAZ, Luciano de A. **Servidores Públicos na Constituição de 1988**. São Paulo: Editora Atlas, 2011. 182 p.

FISHBEIN, Martin; AJZEN, Icek. **Belief, Attitude, Intention and Behavior**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975. 578 p.

GREELEY, Andrew M. **Unsecular Man: the persistence of religion**. Knopf Doubleday, 1972. 289 p.

GREENBERG, Jerald. A taxonomy of organizational justice theories. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 9-22, 1987.

GRIFFETH, Rodger W; HOM, Peter W; GAERTNER, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of Management**, v. 26, pp. 463-488, 2000.

GRIFFETH, Rodger W; HOM, Peter W. **Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover**. Greenwich: Information Age, 2004. 256 p.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise Multivariada de Dados**, 6^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. **The Motivation to Work**, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1962. 157 p.

HILBE, Joseph M. **Logistic Regression Models**. Boca Raton: CRC Press, 2009. 637.

HOM, Peter W.; GRIFFETH, Rodger W. **Employee Turnover**. South-Western, 1995. 304 p.

HOPKINS, Karen M. et al. Beyond intent to leave: using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. **Children and Youth Services Review**, v. 32, n. 10, p. 1380-1387, oct. 2010.

HOSMER, David W.; LEMERSHOW, Stanley. **Applied Logistic Regression**, 2nd ed. Wiley-Interscience Publication, 2000. 392 p.

HSIEH, F. Y. Sample size tables for logistic regression. **Statistics in Medicine**, v. 8, p. 795-802, 1989.

HULIN, Charles L.; ROZNOWSKI, Mary; HACHIYA, Dona. Alternative opportunities and withdrawal decisions: empirical and theoretical discrepancies and an integration. **Psychological Bulletin**, v. 97, n. 2, p. 233-250, mar. 1985.

JANS, Nicholas; JANS, Judy F. Career development, job rotation, and professional performance. **Armed Forces & Society**, v. 30, n. 2, p. 255-277, 2004

KARATEPE, Osman M.; MAGAJI, Alheri B. Work-family conflict and facilitation in the hotel industry: a study in Nigeria. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 49, n. 4, p. 395-412, 2008.

KELSEN, Hans. **O que é Justiça?**, 3^a ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001. 404 p.

KHANIN, Dmitry; TUREL, Ofir; MAHTO, Raj V. How to increase job satisfaction and reduce turnover intentions in the family firm: the family-business embeddedness perspective. **Family Business Review**, v. 25, n. 4, p. 391-408, may 2012.

KLEIN, Fábio A.; GALVÃO, Fernando V.; FERREIRA, Alberto de M. Determinantes da evasão e retenção dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental: um estudo empírico nos principais estados brasileiros. In: V Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, Brasília, 2012. Disponível em <<http://consad.org.br/v-congresso-consad-trabalhos-apresentados/>>. Acesso em: 22 mar. 2014.

KOYS, Daniel J. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. **Personnel Psychology**, v. 54, n. 1, p. 101–14, mar. 2001.

KRAUT, Allen I. Predicting turnover of employees from measured job attitudes. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 13, n. 2, p. 233-243, apr. 1975.

LAMBERT, Eric G.; HOGAN, Nancy L.; ALTHEIMER, Irshad. An exploratory examination of the consequences of burnout in terms of life satisfaction, turnover intent, and absenteeism among private correctional staff. **The Prison Journal**, v. 90, n. 1, p.94-114, jan. 2010.

LAPOINTE, Émilie; VANDENBERGHE, Christian; PANACCIO, Alexandra. Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: a conservation of resources perspective. **Human Relations**, v. 64, n. 12, p. 1609-1631, 2011.

LEE, Thomas W.; MITCHELL, Terence R. An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 51-89, jan. 1994.

LEVASSEUR, Sandra A.; WANG, Chen-Yen; MATHEWS, Barbara; BOLAND, Mary. Generational difference in registered nurse turnover. **Policy, Politics & Nursing Practice**, v. 10, n. 3, p. 212-223, dec. 2009.

LLORENS, Jared J.; STAZYK, Edmund C. How important are competitive wages?: exploring the impact of relative wage rates on employee turnover in state government. **Review of Public Personnel Administration**, v. 31, n. 2, p. 111-127, jun. 2011.

LOPES, Evandro L.; MORETTI, Sérgio L do A.; ALEJANDRO, Thomas B. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 553-567, nov./dez. 2011

MENDONÇA, Helenides et al. Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. **Estudos Saúde e Vida**, v. 30, n. 1, p. 111-130, 2003.

LUO, Huabin; Lin, Michael; CASTLE, Nicholas G. The correlates of nursing staff turnover in home and hospice agencies: 2007 National Home and Hospice Care Survey. **Research on Aging**, v. 35, n. 4, p. 375-392, 2013.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1967. 3182 p.

MCELROY, James C.; MORROW, Paula C.; RUDE, Scott N. Turnover and organizational performance: a comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 6, p. 1294-1299, dec. 2001.

MOBLEY, William H. **Employee Turnover: causes, consequences and control**. Addison-Wesley, 1982. 224 p.

MOBLEY, William H. et al. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. **Psychological Bulletin**, v. 86, n. 3, 493-522, may 1979.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee-Organization Linkages: the psychology of employee commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982. 253 p.

MOYNIHAN, Donald P.; LANDUYT, Noel. Explaining turnover intentions in state government: examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. **Review of Public Personnel Administration**, v. 28, n. 2, p. 120-143, jun. 2008.

NETEMEYER, Richard G.; BOLES, James S.; MCMURRIAN, Robert. Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 4, p. 400-410, aug, 1996.

ORELLANO, Veronica; MATTOS, Enlison; PAZELLO, Elaine. A substituição de trabalhadores como instrumento para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. **Revista Brasileira de Economia**, v. 63, n. 2, p. 135-152, abr./jun. 2009.

O'NEILL, John W. et al. Work-family climate, organizational commitment, and turnover: multilevel contagion effects of leaders. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 1, p. 18-29, 2009

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais, 2014. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2014/Bol222_Set2014_parte_I.pdf>. Acesso em: 12 de dez. 2014.

PRICE, James L. **The Study of Turnover**. Ames: Iowa State University Press, 1977. 160 p.

PRICE, James L. Reflections on the determinants of voluntary turnover. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 7, p. 600-624, 2001.

PRICE, James L. The development of a causal model of voluntary turnover. In: GRIFFETH, Rodger; HOM, Peter (Eds.). **Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover**. Information Age Publishing, 2004, p. 3-32.

RAWLS, John. **Justiça como Equidade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 306 p.

RAWLS, John. **Uma Teoria de Justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 2002. 708 p.

RHODES, Susan R. Age-related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis. **Psychological Bulletin**, v. 93, n. 2, p. 328-367, mar. 1983

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**, 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012. 664 p.

ROXANA, Aldea-Capotescu. Antecedents and mediators of employees' counterproductive work behavior and intentions to quit. **Procedia – Social and Behavior Sciences**, v. 84, n. 9, p. 219-224, jul. 2013

SHARMA, Rashmi. Teachers on the move: international migration of school teachers from India. **Journal of Studies in International Education**, v. 17, n. 3, p. 262-283, 2013.

SHAW, Jason D. Turnover Rates and organizational performance: review, critique, and research agenda. **Organizational Psychology Review**, v. 1, n. 3, p 187-213, 2011.

SIGLER, Kevin J. Challenges of employee retention. **Management Research News**, v. 22, n. 10, p. 1-5, 1999.

STEERS, Richard M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 46-56, mar. 1977

STEINMETZ, Holger; FRESE, Michael; SCHMIDT, Peter. A longitudinal panel study on antecedents and outcomes of work-home interference. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 2, p. 231-241, oct. 2008

SWARS, Susan L. et al. A two-dimensional model of teacher retention and mobility: classroom teachers and their university partners take a closer look at a vexing problem. **Journal of Teacher Education**, v. 60, n. 2, p. 168-183, mar./apr. 2009.

VARDAMAN, James M. et al. Should i stay or should i go? the role of risk in employee turnover decisions. **Human Relations**, v. 61, n. 11, p. 1531-1563, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene M. M.; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, Porto Alegre: Artmed. 2004. p. 300-330.

WALDMAN, David A.; CARTER, Min Z.; HOM, Peter W. A Multilevel investigation of leadership and turnover behavior. **Journal of Management**. Publicado online em: 5 oct. 2012. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/early/2012/10/10/0149206312460679.full>>. Acesso em 24 fev. 2014.

WALSH, Gianfranco; BARTIKOWSKI, Boris. Employee emotional labour and quitting intentions: moderating effects of gender and age. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 8, p.1213-1237, 2013.

WAYNE, Julie H.; RANDEL, Amy E.; STEVENS, Jaclyn. The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences, **Journal of Vocational Behavior**, 69, n. 3, p. 445-461, dec. 2006

ANEXO – QUESTIONÁRIOS

I. Questionário Intenção de Sair

BLOCO A

1. Considerando os últimos 6 (seis) meses, em algum momento você já pensou em deixar o seu cargo em comissão?

Sim

Não

A assertiva abaixo se refere às questões 2 a 4.

Ainda considerando os últimos 6 (seis) meses, indique quais ações orientadas à sua intenção de deixar o cargo em comissão você tomou:

2. Procurei informações sobre concurso(s) público(s)

Sim

Não

3. Me inscrevi em concurso(s) público(s)

Sim

Não

4. Realizei prova(s) de concurso público

Sim

Não

5. Você pretende deixar o cargo em comissão que ocupa nos próximos 12 meses?

Sim

Não

6. Com que frequência você pensa em deixar o seu cargo em comissão atual? (Escolha uma alternativa entre 1-Raramente e 10-Sempre)

7. Se pudesse escolher, qual seria o tipo de organização que iria quando saísse do seu órgão atual? (Escolher quantos julgar necessário)

Outro órgão público federal do Poder Executivo

Outro órgão público federal dos demais Poderes da República

Outro órgão público federal dos demais Poderes da República

Organização não governamental/sem fins lucrativos

Organização não governamental/sem fins lucrativos

Empresa privada

Abrir meu próprio negócio

Deixar de trabalhar

BLOCO B

8. Meu trabalho reduz o tempo que posso oferecer às atividades em casa.

Concordo

Discordo

9. Atividades e tarefas em casa me impedem de obter a quantidade de sono que preciso para fazer meu trabalho bem.

Concordo

Discordo

10. Meu trabalho me faz sentir muito cansado para fazer as coisas que precisam de atenção em casa.

Concordo

Discordo

11. Estresse em casa me faz ficar irritado no trabalho.

Concordo

Discordo

12. Preocupações ou problemas no trabalho me distraem quando estou em casa.

Concordo

Discordo

13. Responsabilidades em casa reduzem o esforço que eu posso oferecer no meu trabalho.

Concordo

Discordo

14. O estresse no trabalho me faz ficar irritado em casa.

Concordo

Discordo

15. Problemas e preocupações pessoais ou familiares me distraem quando estou no trabalho.

Concordo

Discordo

16. Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.

Concordo

Discordo

17. Ao se relacionar com os subordinados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.

Concordo

Discordo

18. O meu órgão dá oportunidades para os servidores recorrerem das decisões tomadas.

Concordo

Discordo

19. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.

Concordo

Discordo

20. O meu órgão estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.

Concordo

Discordo

21. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.

Concordo

Discordo

22. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.

Concordo

Discordo

23. O meu órgão procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.

Concordo

Discordo

24. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.

Concordo

Discordo

25. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.

Concordo

Discordo

26. Através de representantes, o órgão central possibilita a participação dos servidores quando decide sobre questões que os afetam diretamente.

Concordo

Discordo

27. O meu órgão escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.

Concordo

Discordo

28. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.

Concordo

Discordo

29. No meu órgão recebo informações úteis relacionadas às decisões que dizem respeito ao meu trabalho.

Concordo

Discordo

30. O meu chefe me fornece feedback acerca do modo como eu estou desempenhando minhas atividades, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.

Concordo

Discordo

31. Se considerar as demais remunerações pagas no mercado, recebo uma remuneração justa.

Concordo

Discordo

32. No meu órgão as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.

Concordo

Discordo

33. O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.

Concordo

Discordo

*BLOCO C***34. Qual o seu sexo?**

Masculino

Feminino

35. A sua cor ou raça é:

Branca

Preta

Amarela

Parda

Indígena

36. Qual seu grau de instrução?

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamenta Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Educação de Nível Superior de Graduação Incompleta

Educação de Nível Superior de Graduação Completa

Especialização de Nível Superior

Mestrado

Doutorado

37. Há quanto tempo você está...

no setor público? Anos/meses

no Poder Executivo federal? Anos/meses

no cargo em comissão atual? Anos/meses

no órgão atual? Anos/meses

38. Qual cargo de Direção e Assessoramento (DAS) ou equivalente você ocupa atualmente?

DAS 1

DAS 2

DAS 3

DAS 4

DAS 5

Outro (especifique)

39. Além do cargo de DAS ou equivalente, você é ocupante de cargo efetivo?

Sim

Não

40. Se sim, você é servidor(a) público(a) estável?

Sim

Não

41. Qual sua idade?

18-70

42. Qual seu estado civil?

Solteiro(a)

Divorciado(a)/separado(a)

Viúvo(a)

Casado(a)/união estável

Vivo com companheiro(a)

43. Quanto filhos (considerando filhos naturais, adotivos ou enteados) você tem?

0-10

44. Desses, quantos moram com você?

0-10

45. Desses, quantos possuem idade igual ou inferior a 6 anos?

0-10

II. Questionário Intenção de Permanecer

BLOCO A

1. Pensando nos próximos 12 meses, você pretende permanecer no cargo em comissão que ocupa atualmente?

Sim

Não

2. Em termos de intensidade da sua vontade em continuar no cargo em comissão que ocupa atualmente, qual se adequaria mais? (Escolha uma alternativa entre 1 - Pouca Vontade e 10 - Muita Vontade)

A assertiva abaixo se refere às questões 3 a 5.

Ainda considerando os últimos 6 (seis) meses, indique quais ações orientadas à sua intenção de deixar o cargo em comissão você tomou:

3. Procurei informações sobre concurso(s) público(s)

Sim

Não

4. Me inscrevi em concurso(s) público(s)

Sim

Não

5. Realizei prova(s) de concurso público

Sim

Não

6. Considerando os últimos 6 (seis) meses, em algum momento você já pensou em deixar o cargo em comissão que ocupa atualmente?

Sim

Não

7. Se pudesse escolher, qual seria o tipo de organização que iria quando saísse do seu órgão atual? (Escolher quantos julgar necessário)

Outro órgão público federal do Poder Executivo

Outro órgão público federal dos demais Poderes da República

Outro órgão público federal dos demais Poderes da República

Organização não governamental/sem fins lucrativos

Organização não governamental/sem fins lucrativos

Empresa privada

Abrir meu próprio negócio

Deixar de trabalhar

BLOCO B

8. As coisas que eu faço no trabalho me ajudam a lidar com minhas questões pessoais em casa.

Concordo

Discordo

9. Falar com alguém em casa me ajuda a lidar com meus problemas no trabalho.

Concordo

Discordo

10. As coisas que eu faço no trabalho me tornam uma pessoa mais interessante em casa.

Concordo

Discordo

11. Conseguir prover o que é necessário em minha casa me faz trabalhar melhor no meu órgão.

Concordo

Discordo

12. As habilidades que uso no meu trabalho são úteis para coisas que tenho que fazer em casa. Concordo

Discordo

13. O amor e respeito que obtenho em casa me faz sentir mais confiante sobre mim mesmo no trabalho.

Concordo

Discordo

14. Ter um bom dia no meu trabalho me faz ser uma melhor companhia quando chego em casa.

Concordo

Discordo

15. Minha vida familiar me ajuda a relaxar e me sentir preparado para o próximo dia de trabalho.

Concordo

Discordo

16. Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.

Concordo

Discordo

17. Ao se relacionar com os subordinados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.

Concordo

Discordo

18. O meu órgão dá oportunidades para os servidores recorrerem das decisões tomadas.

Concordo

Discordo

19. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.

Concordo

Discordo

20. O meu órgão estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.

Concordo

Discordo

21. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.

Concordo

Discordo

22. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.

Concordo

Discordo

23. O meu órgão procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.

Concordo

Discordo

24. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.

Concordo

Discordo

25. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.

Concordo

Discordo

26. Através de representantes, o órgão central possibilita a participação dos servidores quando decide sobre questões que os afetam diretamente.

Concordo

Discordo

27. O meu órgão escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.

Concordo

Discordo

28. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.

Concordo

Discordo

29. No meu órgão recebo informações úteis relacionadas às decisões que dizem respeito ao meu trabalho.

Concordo

Discordo

30. O meu chefe me fornece feedback acerca do modo como eu estou desempenhando minhas atividades, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.

Concordo

Discordo

31. Se considerar as demais remunerações pagas no mercado, recebo uma remuneração justa.

Concordo

Discordo

32. No meu órgão as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.

Concordo

Discordo

33. O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.

Concordo

Discordo

*BLOCO C***34. Qual o seu sexo?**

Masculino

Feminino

35. A sua cor ou raça é:

Branca

Preta

Amarela

Parda

Indígena

36. Qual seu grau de instrução?

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamenta Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Educação de Nível Superior de Graduação Incompleta

Educação de Nível Superior de Graduação Completa

Especialização de Nível Superior

Mestrado

Doutorado

37. Há quanto tempo você está...

no setor público? Anos/meses

no Poder Executivo federal? Anos/meses

no cargo em comissão atual? Anos/meses

no órgão atual? Anos/meses

38. Qual cargo de Direção e Assessoramento (DAS) ou equivalente você ocupa atualmente?

DAS 1

DAS 2

DAS 3

DAS 4

DAS 5

Outro (especifique)

39. Além do cargo de DAS ou equivalente, você é ocupante de cargo efetivo?

Sim

Não

40. Se sim, você é servidor(a) público(a) estável?

Sim

Não

41. Qual sua idade?

18-70

42. Qual seu estado civil?

Solteiro(a)

Divorciado(a)/separado(a)

Viúvo(a)

Casado(a)/união estável

Vivo com companheiro(a)

43. Quanto filhos (considerando filhos naturais, adotivos ou enteados) você tem?

0-10

44. Desses, quantos moram com você?

0-10

45. Desses, quantos possuem idade igual ou inferior a 6 anos?

0-10

