



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Mestrado Profissional em Administração – MPA

**IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL, CONFIANÇA DO EMPREGADO NA
ORGANIZAÇÃO E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: O CASO DOS SERVIDORES
ADMINISTRATIVOS DA POLÍCIA FEDERAL**

CARLOS FREDERICO PORTELLA SANTOS RIBEIRO

Brasília – DF
2019



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Mestrado Profissional em Administração – MPA

Identificação organizacional, confiança do empregado na organização e intenção de rotatividade: o caso dos servidores administrativos da Polícia Federal

Carlos Frederico Portella Santos Ribeiro

Dissertação para submissão à banca do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PPGA/FACE/UnB.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho

Brasília – DF
2019

Dedicatória

Em primeiro lugar a Deus, por me guiar em todos os momentos, me amparando nas provas da vida. À minha mãe Denise (*in memoriam*), Professora, que se dedicou a lecionar para alunos carentes em escolas públicas no Rio de Janeiro, tendo sido a fonte de conhecimento e integridade repassada aos filhos, e que não pôde estar presente em vida para apreciar este trabalho. Aos colegas de turma do mestrado, por compartilharem momentos bons e ruins durante o curso, não deixando que colegas ficassem pelo caminho, já que somos fortes na linha avançada.

Agradecimentos

Primeiramente ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho, pelos seus conselhos, ensinamentos, incentivos, e acompanhamentos durante a produção desse trabalho. À Professora Dr^a. Siegrid Guillaumon Dechandt, a qual auxiliou a toda a turma do PPGA, primeiramente na missão internacional na Argentina, trazendo otimismo e nos fazendo crer que somos capazes de realizar grandes trabalhos. Agradeço, também, sua participação como integrante da presente banca de professores. Ao professor João Mendes da Rocha Neto, pela efetiva participação junto aos alunos do mestrado, com muitas contribuições e ensinamentos. Ao meu colega de mestrado, Douglas Morgan Saldanha, o qual me tirou da zona de conforto e me incentivou a dar o primeiro passo na busca de uma vaga no presente mestrado. À grandiosa Polícia Federal, a qual me propiciou trabalhar em prol da sociedade, trazendo alguns dos melhores momentos da minha vida, traduzindo-se no orgulho de pertencer aos seus quadros.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo verificar se a intenção de rotatividade dos servidores da PF está relacionada com: os níveis de identificação com a organização; com a promoção de crescimento dentro da instituição; com a clareza das regras de demissão; com o reconhecimento financeiro; com os padrões éticos da organização; com o tempo na organização e com as características demográficas do servidor. Foram realizadas pesquisas bibliográfica, documental, descritiva, explicativa, com abordagem quali-quantitativa e pesquisa de campo com entrevista semiestruturada. Foram obtidas 339 respostas pertinentes aos questionários distribuídos aos servidores administrativos para realização de análise estatística do caso, além das respostas obtidas na entrevista semiestruturada com 15 servidores administrativos. Observou-se que a identificação organizacional mantém sua relação negativa com a intenção de rotatividade (em favor da H1). No entanto, todas as facetas da escala de confiança na organização exibiram relações fracas e não significativas com a intenção de rotatividade (rejeita-se H2). Houve um efeito parcial do tempo de serviço sobre a intenção de rotatividade, pois somente participantes com mais de 30 anos de serviço exibiram escores significativamente diferentes que a categoria base. A variável idade exibiu uma relação mais forte com a intenção de rotatividade, mostrando-se um melhor preditor demográfico que o tempo de serviço. Conclui-se que outros estudos podem ser realizados considerando-se outros preditores em outras esferas da Administração Pública a partir de outras variáveis do aspecto organizacional.

Palavras-chave: Identificação organizacional; Confiança do empregado na organização; Intenção de rotatividade; Polícia Federal.

ABSTRACT

This study has the objective of verifying if the intention of rotation of the FP staff is related to: the levels of identification with the organization; with the promotion of growth within the institution; with the clarity of the dismissal rules; with the financial recognition; with the standards ethics of the organization; with time in the organization and with the demographic characteristics of the server. Bibliographic, documental, descriptive and explanatory researches were carried out, with quali-quantitative approach and field research with semi-structured interview. We obtained 339 pertinent answers to the questionnaires distributed to administrative staff to perform statistical analysis of the case, in addition to the answers obtained in the semi-structured interview with 15 administrative staff. It was observed that the organizational identification maintains its negative relationship with the intention of turnover (in favor of H1). However, all facets of the scale of trust in the organization exhibited weak and non-significant relationships with the intention of turnover (H2 is rejected). There was a partial effect of length of service on the intention to rotate, because only participants with more than 30 years of service exhibited scores significantly different from the base category. The age variable exhibited a stronger relationship with the intention to rotate, showing a better demographic predictor than the length of service. It is concluded that other studies can be conducted considering other predictors in other spheres of Public Administration from other variables of the organizational aspect.

Keywords: Organizational identification; Employee trust in the organization; Turnover intention; Federal Police.

Lista de figuras

Figura 1	Relação entre identificação e intenção de rotatividade	37
Figura 2	Relação entre confiança e intenção de rotatividade.....	38
Figura 3	Relação entre tempo no cargo e intenção de rotatividade.....	38
Figura 4	Estudos e hipóteses testadas	39

Lista de gráficos

Gráfico 1 Idade x Gênero.....	54
Gráfico 2 Escolaridade x gênero	55
Gráfico 3 Tempo de serviço x gênero.....	55
Gráfico 4 Região x gênero.....	56
Gráfico 5 Escalas organizacionais por gênero	59
Gráfico 6 Escalas organizacionais por idade	60
Gráfico 7 Escalas organizacionais por escolaridade	60
Gráfico 8 Escalas organizacionais por tempo de serviço	61
Gráfico 9 Escalas organizacionais por Região	62

Lista de tabelas

Tabela 1 Principais estudos que fundamentam hipóteses e o modelo teórico.....	37
Tabela 2 Frequências da região geográfica	46
Tabela 3 Perguntas das entrevistas	48
Tabela 4 Perfil dos entrevistados	49
Tabela 5 Frequências de gênero	53
Tabela 6 Frequências de idade	53
Tabela 7 Frequências de escolaridade	53
Tabela 8 Frequências de tempo de serviço	53
Tabela 9 Frequências da região demográfica	54
Tabela 10 Estatísticas descritivas	57
Tabela 11 Correlações de Kendall – Var. Demográficas X Var. organizacionais	62
Tabela 12 Correções de Pearson das variáveis organizacionais	63
Tabela 13 Ajuste do primeiro passo da regressão	64
Tabela 14 Coeficientes do primeiro passo da regressão.....	64
Tabela 15 Ajuste do segundo passo da regressão	66
Tabela 16 Teste de diferença entre modelos	66
Tabela 17 Coeficientes do segundo passo da regressão.....	66
Tabela 18 Análise das entrevistas – categoria Intenção de rotatividade (negativa).....	67
Tabela 19 Análise das entrevistas – categoria Intenção de rotatividade (positiva).....	68
Tabela 20 Análise das entrevistas – categoria Sugestão de melhorias.....	69

SUMÁRIO

1	Introdução	10
2	Objetivos.....	15
3	Justificativa e Relevância.....	16
4	Referencial Teórico.....	21
4.1	Critérios adotados para a estruturação teórica	21
4.2	Identificação organizacional.....	23
4.3	Confiança do empregado na organização	29
4.4	Intenção de rotatividade (<i>turnover intention</i>).....	34
4.5	Modelo teórico da pesquisa.....	36
5	Metodologia.....	40
5.1	Tipo de pesquisa	40
5.2	Instrumento de pesquisa	41
5.3	População e amostra.....	44
5.4	Coleta de dados	45
5.5	Métodos utilizados	49
5.6	Perfil dos participantes e critério de composição da amostra	52
5.7	Análise fatorial exploratória.....	52
6	Resultados	56
6.1	Análise das variáveis organizacionais.....	56
6.2	Características dos grupos demográficos	59
6.3	Análise de Regressão	64
6.4	Entrevistas semiestruturadas	67
6.5	Conclusão	70
7	Considerações finais: limitações, contribuições do estudo e agenda de pesquisa.....	71
	Referências	74
	Apêndice A - Carta de Apresentação.....	86
	Apêndice B - Escala de identificação organizacional	87
	Apêndice C – Escala de confiança do empregado na organização.....	89
	Apêndice D – Escala de intenção de rotatividade.....	95
	Apêndice E – Questionário sócio demográfico.....	96
	Apêndice F – Solicitação para aplicação dos questionários.....	967
	Apêndice G – Autorização da Diretoria de Gestão de Pessoal- DGP/PF	969
	Apêndice H – Divulgação dos questionários pela Divisão de Comunicação Social.....	100

1 Introdução

As mudanças pelas quais passam as administrações públicas ao redor do mundo em decorrência das crises fiscais dos Estados ocasionaram a mudança dos desenhos das organizações as quais passaram a utilizar os modelos da iniciativa privada tais como mão de obra qualificada, a ascensão de valores neoliberais, a proposta de novos conhecimentos organizacionais, aliados à crescente complexidade e diversidade das nossas sociedades (Secchi, 2009).

A reforma do Estado proposta por Bresser Pereira trazia a necessidade de se estabelecer o ajuste fiscal brasileiro, bem como firmar um serviço público condizente com os princípios da eficiência, modernidade e do caráter profissional, visando atender às obrigações para com o cidadão (Pereira, 2014).

Em decorrência da introdução de pensamentos neoliberais, o Estado passou a se apropriar do conceito de que as instituições públicas deveriam adotar novas políticas e práticas de gestão (Oliveira, Santana & Vaz, 2010), baseando-se na gestão por resultados, superando os velhos conceitos burocráticos e autocráticos de gestão pública, substituindo-os por modelos democráticos, participativos e meritocráticos (Pereira, 1996, 1997; Martins, 1997).

A Constituição Federal de 1998 trouxe pressões por democracia e *accountability*, verificando-se uma intensa atividade de politização nas relações das organizações policiais, inserindo novos temas de reforma, práticas e discursos (De Lima, Bueno & Mingardi, 2016).

As instituições públicas devem otimizar suas rotinas e processos, buscando um desempenho positivo e desfechos mais efetivos. Além disso, deve-se destacar a importância do homem para que uma organização tenha sucesso, já que são os indivíduos os colaboradores da própria organização, podendo existir fatores que podem influenciar suas atitudes e comportamentos. Os gestores e pesquisadores constataram a importância da assimilação das vertentes humana e laboral no âmbito do conceito de gestão de pessoas (Morgan, 2006).

Importante se faz, também, mencionar as origens e atribuições da Polícia Federal do Brasil. A origem da Polícia Federal se deu em 1808, no dia 10 de maio, quando foi concebida na Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, por ordem de Dom João VI (Polícia Federal, 2018), repartindo as funções de polícia entre inspetores de quartirão,

subdelegados, delegados e juízes de paz, criando-se, posteriormente, na República, as polícias federais e, mais tarde, a Polícia Federal (Nogueira, 2002).

Reformou-se a polícia por meio do Decreto n. 1.631 em 1907, estruturando-a em polícia administrativa e judiciária, sob a supervisão do Ministro de Justiça e Negócios interiores, com outra reforma seguinte em 1933, por meio do Decreto n. 22.332 (Bernardo & da Silva, 2004).

A Polícia Federal teve sua formação histórica baseada na estrutura institucional da antiga Polícia Civil do Distrito Federal (Bernardo & da Silva, 2004) já que, em 1944, houve o surgimento do Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP), baseado no Decreto-Lei n. 6.378, de 28 de março de 1944, passando, a partir da Constituição de 1967, a ser chamado de Departamento de Polícia Federal (DPF), um órgão instituído por lei, organizado e mantido pelo Estado, tratando-se de órgão permanente e estruturado em carreiras (Santos, 2015).

Um fato importante que deve ser mencionado foi a criação da Academia Nacional de Polícia em 1960, por ato do Gen. Dutra, instituição criada visando à formação e aperfeiçoamento de policiais federais e, em 1972 foi editado o Decreto n. 70.233, visando corrigir falhas porventura existentes na organização do DPF, de forma a se aperfeiçoar a estrutura do Órgão (Bernardo & da Silva, 2004).

Já nos anos 1980 novos modelos de gestão e finalidade foram aplicados ao DPF, em razão da mudança da conjuntura política à época, considerando-se uma abertura política naquele momento (Bernardo & da Silva, 2004).

Inovando, a Constituição da República Federativa do Brasil (1988) denominou a instituição como Polícia Federal, explicitando suas atribuições no artigo 144, §1º, estabelecendo-a como órgão integrante do Sistema de Segurança Pública, definindo-a como exclusiva responsável pelas funções de Polícia Judiciária da União, *in verbis*:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal; (...)

§ 1º A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se a:

I - apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;

- II - prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;
- III - exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;
- IV - exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

A estrutura das carreiras na Polícia Federal (PF) é dividida em servidores policiais e servidores administrativos, já que a própria Polícia Federal possui atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, constando do Plano Estratégico 2010/2022 publicado pela Portaria n. 4.453/2014-DG/DPF, em 16 de maio de 2014 (Brasil, 2014).

A Lei n. 10.682, de 28 de maio de 2003, instituiu o Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal, no qual se propôs a criação da carreira de apoio à Atividade Policial da Polícia Federal em razão do reconhecimento da singularidade das atribuições desempenhadas pelos servidores administrativos do Órgão, exigindo um conhecimento específico, justificando que esses funcionários pertencessem a um plano distinguido dos demais servidores públicos (Brasil, 2003).

A Missão da Polícia Federal foi assim declarada no item 3 da Portaria 4.453/2014, de 16 de maio de 2014, publicada no BS n. 093, de 19 de maio de 2014: “Exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito” (Brasil, 2014).

As responsabilidades destacadas da Polícia Federal são diversas, sendo imprescindíveis os esforços tanto dos servidores da Carreira Policial Federal, bem como da Carreira Administrativa, para o correto desempenho das obrigações legais.

A cultura organizacional na Polícia Federal foi determinante para a estrutura organizacional da PF; as atribuições policiais da Polícia Federal são especificadas como atividades fim e as administrativas, que apoiam a realização da missão, são caracterizadas como atividades de apoio (Santos, 2015).

Os servidores administrativos possuem suas atribuições baseadas no Decreto nº 72.336, de 05/06/1973, e Portaria nº 105-DASP, de 14/06/1973 e atuam em colaboração ao trabalho policial, sendo que suas atribuições legais não possuem caráter exaustivo, com escopo de objetivar o cumprimento adequado das obrigações. Os servidores administrativos da Polícia Federal têm por atribuição realizar as diligências legais atinentes ao cargo que estejam ao seu alcance, bem como as que lhe forem demandadas, para eficiente cumprimento das atribuições

determinadas à Polícia Federal. Hodiernamente, os cargos da carreira administrativa são divididos em nível médio (agente administrativo) e superior (médicos, fisioterapeutas, enfermeiros, psicólogos, engenheiros, arquitetos, administradores, pedagogos, técnico em assuntos educacionais, dentre outros).

Os atos de gestão dos interesses públicos possuem grande importância no Estado Democrático de Direito (Bernardo & da Silva, 2004). Há necessidade e busca constante do ser humano em estar inserido em grupos com perfil semelhante ao seu (Mourão, Monteiro & Viana, 2014). Os meios pelos quais os indivíduos inferem e se relacionam com as organizações indicam que estas devem fomentar o pertencimento e a identidade, tanto a individual quanto a coletiva (Santa Cruz, 2014), pois, ao se sentirem membros daquela organização, tornam-se suscetíveis a internalizar valores, significados e padrões culturais, reforçando, dentre outras características, a identificação com a organização (Fernandes, Marques & de Pádua Carrieri, 2009).

Da mesma forma, os profissionais de gestão de pessoas devem propiciar atos que se destinem a reter profissionais talentosos, bem como que amplifiquem a confiança do empregado na organização (Hitch, 2012).

Com a consolidação da mudança do comportamento organizacional, surge a necessidade de serem realizados estudos e pesquisas visando compreender e identificar comportamentos ou tendências voltadas para a intenção de rotatividade (*turnover intention*) por parte dos servidores administrativos da Polícia Federal.

A rotatividade de servidores administrativos é consideravelmente grande se comparada a dos servidores policiais, já que, fazendo-se um comparativo de saída de servidores, verificou-se, na base de dados que tomando por base os concursos da carreira administrativa (Edital no ano de 2013) e da carreira policial (Edital no ano de 2014), ocorreu a saída de aproximadamente 21,2% e 2,2% de servidores, respectivamente, demonstrando ser uma diferença considerável entre a rotatividade das carreiras citadas.

Ainda muito se comenta, no ambiente laboral, acerca da intenção de saída desses servidores administrativos, se vão ocorrer em função financeira (salarial), em razão da falta de identificação com a instituição, pela ausência de confiabilidade (acerca do que a organização prevê para eles), por melhorias para o cargo administrativo, dentre outras. A rotatividade voluntária é dispendiosa para as organizações quando os bons funcionários saem, e a afeta negativamente o desempenho da maioria das instituições (Park & Shaw, 2013). Níveis de

rotatividade altos causam uma ruptura na eficiência da organização. Neste escopo, o autor desta dissertação, o qual é integrante do corpo da Diretoria de Gestão de Pessoal, entende que este trabalho poderá trazer grandes ganhos para se identificar os antecedentes da intenção de rotatividade dos servidores administrativos, no caso em questão, a identificação organizacional e a confiança do empregado na organização.

Conforme mencionado por Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 308):

(...) os trabalhadores também aspiram por entabular com a organização uma relação de troca justa, procurando, por meio desta interação, obter da organização apoio para dificuldades que enfrentam em determinados momentos, reciprocidade organizacional a suas ofertas espontâneas em formato de atos de trabalho quando deles as empresas necessitam, mantendo dentro de um complexo conjunto de crenças e expectativas sobre o comportamento do seu empregador nesse intercâmbio de ofertas e retornos.

Com base nas premissas expostas pela literatura acima referenciada, tem-se como questão norteadora da pesquisa: Quais são as relações entre identificação organizacional, confiança do empregado na organização e intenção de rotatividade dos servidores administrativos da Polícia Federal?

Cabe ressaltar que a escolha destas variáveis neste estudo empírico são decorrentes da modelagem teórica centrada nos conceitos de identificação organizacional (Tajfel, 1978; Oliveira, 2008; Fernandes *et al*, 2009), confiança do empregado na organização (Tzafrir & Dolan, 2004; Lämsä & Pucetaité, 2006; Rodrigues e Veloso, 2013; Fisher & Novelli, 2008; Barzoki & Reazei, 2017; Brockner, Siegel, Daly, Tyler & Martin, 1997; Basit & Duygulu, 2018; Gill & Sypher, 2009; Jeon, 2009; Kaneshiro, 2008; Oliveira & Tamayo, 2008 e intenção de rotatividade (Siqueira, Gomide Jr., Oliveira & Polizzi Filho, 2014; Steel & Ovalle, 1984; Whitman, 1999; Wayne, Shore & Liden, 1997; Chang, 1999; Vandenberg & Nelson, 1999; Hughes, Avey & Nixon, 2010; Mowday, Porter & Steers, 1973), e de compreensões vivenciadas no dia a dia da realidade laboral o que, de fato, exprimem os comportamentos desempenhados pelos servidores no ambiente de trabalho.

2 Objetivos

O presente estudo tem por objetivo geral verificar quais são as relações entre identificação organizacional, confiança do empregado na organização e intenção de rotatividade dos servidores administrativos da Polícia Federal.

E como objetivos específicos aspira-se a:

- a) Identificar o perfil dos profissionais administrativos da Polícia Federal;
- b) Identificar a percepção da identificação organizacional dos servidores administrativos;
- c) Identificar a percepção de confiança dos servidores administrativos na Organização Polícia Federal;
- d) Identificar a intenção de rotatividade dos servidores administrativos da PF;
- e) Identificar a relação entre tempo de serviço no cargo e a identificação organizacional, a confiança dos servidores administrativos na organização e a intenção de rotatividade.

3 Justificativa e Relevância

Nos últimos anos, a Polícia Federal tem avançado no sentido de reconhecer a importância do quadro dos servidores administrativos, visando o fortalecimento da carreira, fundamental para a atividade fim do órgão. Para tanto, foi realizado o primeiro curso de formação de servidores administrativos utilizando-se a Academia Nacional de Polícia (ANP/PF); idealização e confecção da carteira funcional para os servidores administrativos, regulamentada pela Instrução Normativa n. 112-DG/PF, de 08 de março de 2017, que incluiu o emblema da Polícia Federal no documento de identificação dos servidores administrativos bem como está em estudo a alteração da Portaria n. 1204/99-DG/PF, que trata da Galeria de Valores da Polícia Federal, atribuída somente aos servidores da carreira policial, a qual agregou os símbolos do órgão e os valores éticos e morais do policial federal, expostos, obrigatoriamente, na recepção de todas as unidades, sempre visíveis, atuando como catalisador da reflexão e mandamento do exercício profissional por parte dos policiais federais com a finalidade de se criar o sentimento de devoção e identificação com a instituição, traduzindo-se no orgulho de pertencer à Polícia Federal, tornando-a sólida e inabalável. Ressalte-se que a Galeria de Valores não contempla, ainda, os servidores da carreira administrativa.

O Plano estratégico 2010/2022 da Polícia Federal, atualizado por meio da Portaria n. 4.453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014, prevê, dentre outras ações, dispor de efetivo motivado ao desempenho das atribuições e ao cumprimento da missão institucional (item 6.1), bem como preconiza que a Polícia Federal deve promover a valorização, o equilíbrio e a higidez do quadro funcional (item 7.6), devendo ter, como objetivo institucional, a valorização de todas as categorias de servidores, agregando valores, de maneira a formar um grupo coeso e permanente.

Recentemente, por meio da Portaria n. 9.516/2018-GAB/ANP/DGP/PF (2018), realizou-se o Congresso de Gestão de Pessoas da Polícia Federal (CONGEPE), evento de caráter nacional inédito, no qual houve a participação de servidores policiais e administrativos da Polícia Federal de todas as unidades do Brasil, sendo os servidores administrativos a maioria dos participantes. Durante esse evento, os servidores administrativos expuseram diversas observações e críticas acerca da necessidade de melhorias em relação ao cargo dos servidores administrativos, dentre as quais ficou em evidência o sentimento, por parte de tais servidores, de que a Polícia Federal somente era gerida para os servidores da carreira policial, sendo

deixados de lado os servidores da área administrativa, embora eles sejam os responsáveis pelo suporte administrativo em todas as áreas da Polícia Federal. Em razão dessas observações, ficou latente a necessidade de se realizar um estudo científico abordando tal temática na organização Polícia Federal.

A Diretoria de Gestão de Pessoal publicou, no final de 2018, a Portaria n. 9.003-DG/PF (2018), a qual instituiu a Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal e criou o comitê central e os comitês regionais de Gestão de Pessoas tendo como objetivos, dentre outros, valorizar o servidor, reconhecendo-o como o principal ativo da organização, bem como direcionar as práticas de gestão de pessoas e os esforços para melhorar o desempenho organizacional.

Smircich e Stubbart (1985, p. 727) definem organização como “o grau em que um conjunto de pessoas compartilha muitas crenças, valores e suposições que os encorajam a fazer interpretações que se reforçam mutuamente em seus próprios atos e atos de outros”.

A pesquisa científica das organizações se encontra numa seara de estudos segmentada e diversificada, em razão da imensa quantidade de enfoques e abordagens representadas pelas pesquisas organizacionais (Bastos, Loiola, Queiroz & Silva, 2004).

Assim, nesta pesquisa pretende-se abordar as variáveis identificação organizacional, confiança do empregado na organização e intenção de rotatividade. O estudo proposto por Cavazotte, Araújo e Abreu (2017) sugeriu que a identificação organizacional é um elemento chave para vincular os funcionários às organizações em que laboram, influenciando comportamentos que geram maior efetividade e empenho em condutas de auxílio a seus congêneres e em relação à intenção de permanecer na organização. Ravasi e Van Rekon (2003) apresentam que um indivíduo pode ter maior ou menor identificação com a organização de acordo com o compartilhamento das crenças, rituais, entendimento simbólico e histórias entre seus integrantes.

Outra variável que deve ser levada em conta numa organização é a confiança, a qual é considerada um dos aspectos mais importantes da vida social (Yu, Mai & Dai 2018), pois pode promover situações propícias à solução de conflitos e negociações (Kong, Dirks & Ferrin, 2013), bem como diminuir possíveis custos entre indivíduo e organização (Bharadwaj & Matsuno, 2006).

Batista e Oliveira (2012) sugerem que um controle menos excessivo, o robustecimento dos relacionamentos, a cooperação mútua e espontânea são os melhores benefícios das interações baseadas na confiança, já que o estudo da confiança do empregado na organização auxilia o entendimento acerca da geração de vínculos entre organização e empregados.

Propiciar a confiança entre o empregado e a organização é tido como um anseio pelos empregadores. Entretanto, criar a condição de confiança organizacional ainda é um obstáculo para as organizações (Yu *et al*, 2018).

O tema confiança do empregado na organização carece de maiores pesquisas e estudos, já que a maior parte delas aborda a questão interpessoal, não abordando diretamente a confiança organizacional (Batista & Oliveira, 2012).

Estudos relacionados à identificação organizacional, à confiança do empregado na organização e à intenção de rotatividade são pouco encontrados na literatura, mas nenhuma proposta de estudo foi realizada empregando os três construtos direcionados à área da Polícia Federal brasileira, ou seja, este contexto de estudo é escasso nas organizações policiais e inédito no contexto da Polícia Federal, sendo que o resultado aplicado poderá trazer melhorias para as ferramentas de gestão aplicadas no ambiente interno da Polícia Federal.

O trabalho de Beria, Ligorio, Pinhatti, Boucinha e de Oliveira (2017) é um dos importantes marcos, pois realizou uma revisão bibliométrica da produção brasileira sobre *turnover* no período de 1980 a 2015, demonstrando que os estudos nessa área (identificação organizacional, confiança do empregado na organização como preditores da intenção de rotatividade) são escassos no Brasil, relatando que os principais estudos giram em torno de sete temas: desempenho/produktividade, comprometimento/engajamento, duração das relações de emprego, fluxo de empregos, licenças/acidentes/absenteísmo, admissões/demissões e *turnover*/intenção de *turnover*.

Identificar os antecedentes de rotatividade propiciará um melhor entendimento do seu processo, bem como suas consequências (Mobley, 1992). O citado autor entende que os antecedentes podem ser divididos em quatro grupos: o contexto econômico, as variáveis organizacionais, as variáveis individuais relacionadas ao trabalho e as variáveis individuais não ligadas ao trabalho, sendo as variáveis identificação organizacional e confiança do empregado na organização objeto desta pesquisa. Por ser um evento que causa desgaste e aumento de custos na empresa, é importante ter conhecimento sobre os aspectos da rotatividade (Pinheiro & De Souza, 2013).

Além disso, necessário se faz esclarecer a impossibilidade de se divulgar o quantitativo de servidores da Polícia Federal em razão do abrigo do sigilo decretado, com fundamento nos Arts. 6º, inciso III, e 23, incisos VII e VIII, da Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação, por meio do qual o Senhor Ministro de Estado da Justiça pôs sob o abrigo de sigilo legal, em grau secreto, consolidações de informações quanto ao quantitativo, distribuição, localização e mobilização de servidores da Polícia Federal no território brasileiro, por meio do Termo de Classificação de Informação – TCI n.º 08064.001653/2013-04.S.05.14/06/2012.13/06/2027S. Por tal razão, serão considerados os servidores administrativos como um todo, sem especificar áreas, lotações e quantitativo.

Considerando-se todo o contexto acima referenciado, é interessante investigar as variáveis que levam o servidor administrativo à intenção de deixar a organização, justificando a escolha por este tema da seguinte maneira:

a) Social: necessidade de se manter os servidores administrativos comprometidos com a organização PF, para o cumprimento de sua missão institucional;

b) Gerencial: viabilizar gestões por parte da organização PF, como elemento para a tomada de decisões, bem como otimizar e aprofundar o relacionamento entre organização e servidores, visando o aumento da percepção de identidade e confiança na organização por parte do efetivo dos servidores administrativos;

c) Acadêmica: o estudo sistemático do comportamento organizacional - em uma instituição pública - possibilitará a análise de causa e efeito acerca dos relacionamentos existentes (variáveis dependentes), trazendo uma evidência científica baseada em nossas próprias conclusões obtidas por meio de coleta de dados controlados, tratados, medidos e interpretados de forma adequada.

Nesse sentido, tal trabalho propiciará à Diretoria de Gestão de Pessoal obter subsídios acerca da intenção de rotatividade na Polícia Federal, relacionadas à identificação organizacional e à confiança do empregado na organização, de modo a propiciar a formulação futura de políticas de gestão de pessoas.

O presente trabalho também poderá auxiliar a preencher alguma das lacunas sugeridas pela literatura, em razão da sua abordagem quantitativa, caráter descritivo e explicativo, pois inúmeros pesquisadores têm explicitado a importância de estudos que produzam conhecimentos acerca da rotatividade no serviço público brasileiro (Agapito, Polizzi & Siqueira, 2015;

Anselmi, Duarte & Angerami, 2001; Campos & Malik, 2008; Cavazotte, Oliveira & Miranda, 2010; Diógenes, 2013; Diógenes, Paschoal, Neiva & Menezes, 2016; Ferreira, 2016; Ferreira & Siqueira, 2005; Iwamoto & Anselmi, 2006; Klein & Mascarenhas, 2016; Lima, Céó & Blatt, 2016; Neto & Assumpção, 1998; Batista & Oliveira, 2012; Oliveira & Rocha, 2017; Paranaíba, 2014; Pereira, 2017; Sancho, Carmo, Sancho & Bahia, 2011; Siqueira & Alves, 2016; Torres, 2015).

E, por fim, sugerir aos gestores da área de gestão de pessoas um trabalho apontando fatores que podem levar à melhoria do comportamento organizacional na PF.

4 Referencial Teórico

Em seguida à apresentação do contexto da pergunta de pesquisa, dos objetivos geral e específicos, bem como apresentada a justificativa para a sua produção, o corrente capítulo aponta o referencial teórico que servirá de base para a verificação do fenômeno estudado, apresentando-se definições dos conceitos chaves para a compreensão do estudo proposto. Este capítulo apresentará os marcos conceituais deste estudo que estão relacionados à área de Gestão de Pessoas, mobilizados neste estudo, centrado nos conceitos de identificação organizacional, confiança do empregado na organização e intenção de rotatividade.

Este quarto capítulo será dividido em quatro seções, sendo a primeira delas a apresentação dos critérios utilizados para a estruturação do referencial teórico, seguido de outras três seções nas quais serão apontados conceitos sobre as variáveis antecedentes Identificação organizacional e Confiança do Empregado na Organização e a variável critério Intenção de rotatividade. Tal disposição reforçará a estrutura teórica visando dar supedâneo ao experimento empírico ora sugerido.

4.1 Critérios adotados para a estruturação teórica

O presente trabalho visa verificar a influência das variáveis Confiança do Empregado na Organização e Identificação Organizacional relacionadas à variável critério Intenção de Rotatividade. Com esse intuito, necessário se faz compreender os conceitos das variáveis empregadas nesta pesquisa, bem como utilizar as pesquisas já realizadas sobre o tema como base da estruturação desta pesquisa acadêmica.

O comportamento organizacional pode ser resumido como “o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas.” (Robbins, 2005, p. 06/07).

Existe a necessidade cada vez maior das empresas em buscarem características subjetivas que norteiam as relações de trabalho atuando no campo do comportamento organizacional (Cunha, Silva, Estivaleta, Hörbe & de Moura, 2017). Dentre os grandes desafios da gestão de recursos humanos na Administração Pública está o de conseguir que seus servidores estejam comprometidos e orientados pelos princípios e valores do *ethos* público.

Concebe-se que a eficácia de uma gestão é medida em função das habilidades interpessoais, já que conhecer o comportamento humano é fundamental para qualquer organização que pretenda aperfeiçoar a eficácia de sua gestão, viabilizando a criação de um ambiente laboral agradável, o qual vai possibilitar a manutenção dos servidores qualificados (Robbins, 2005). Somente considerar aspectos tecnológicos e econômicos não é suficiente para as organizações se posicionarem em um patamar sustentável (Horta, Demo & Roure, 2012).

Em tempos atuais, o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho se tornou praticamente uma meta para os empregados (servidores), cabendo às instituições buscar esse equilíbrio. Cabe investigar mudanças nos papéis e relacionamentos e na gestão organizacional à medida que governos e organizações de serviço público em todo o mundo se envolvem em estratégias de mudanças institucionais e organizacionais (Ferlie, Hartley & Martin, 2003). O comprometimento do servidor aumenta, significativamente, a qualidade dentro da instituição, acabando por diminuir o desperdício, reduzir a rotatividade e o absenteísmo e implementar mudanças positivas (Campos, Leite, Tavares & Prestes, 2009).

A fim de se evitar a rotatividade de servidores, é importante estudar as possíveis causas que levam os servidores à intenção de sair da organização. Por isso, este trabalho utiliza a intenção de rotatividade como variável critério, buscando compreender possíveis razões que levam o servidor administrativo a ter a intenção de sair da PF, focando como linha de estudo as variáveis antecedentes Identificação Organizacional e Confiança do Empregado na Organização, somado à variável Profissional Tempo no Cargo.

A intenção de rotatividade é observada como o melhor preditor da rotatividade atual dos empregados (Costigan, Insinga, Berman, Kranas & Kureshov, 2012). A gestão de recursos humanos deve continuar a dedicar atenção à rotatividade e à retenção de funcionários e, em segundo lugar, que os pesquisadores levem em conta especificamente os possíveis efeitos de médio a longo prazo ao estudar a rotatividade (Wynen & Kleizen, 2017).

Já a identificação organizacional pode ser considerada uma das variáveis mais relevantes de elo entre empregados e organização (Araújo & Melo, 2015; Araújo & Tomei, 2013; Brown, 1969; Weick, 1995; Andrews, Baker & Hunt, 2011; Miscenko & Day, 2015; Rotondi, 1975), apesar de ser tratada de forma incipiente na literatura (Bezerra, 2016), no que entendeu-se por trazê-lo como variável antecedente à intenção de rotatividade, com o fito de identificar se, no caso dos servidores administrativos da PF, possui relevância significativa.

Em relação à variável confiança do empregado na organização, inúmeros estudos revelaram que a confiança está fortemente relacionada a uma diversidade de atitudes dos empregados, incluindo a Intenção de Rotatividade (Dirks & Ferrin, 2002; Brasheara, Manolis & Brooks, 2005; Canipe, 2006; Mulki, Jorge, Jaramillo & Locander, 2008; McKnight, Brandis & Hardgrave, 2009; DeConinck, 2011; Mulki, Jaramillo & Locander, 2013).

Em adição, inúmeros estudos e trabalhos relacionados à confiança na organização são encontrados na literatura, atrelando-se a diversas variáveis, como, por exemplo, a intenção de rotatividade (Basit & Duygulu, 2018; Hemdi & Nasurdin, 2006; Abubakar, Chauhan & Kura, 2014; Cho & Song, 2017; Barzoki & Rezaei, 2017; Nair & Salleh, 2017), e da mesma forma citada em relação à variável identificação organizacional, decidiu-se trazer esta variável antecedente à intenção de rotatividade para compor a presente pesquisa.

4.2 Identificação organizacional

Conforme apresentado por Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 300), desde

(...) o nascimento e ao longo do percurso de sua existência, todo indivíduo estabelece diferentes vínculos com pessoas, grupos, instituições, partidos políticos, ideologias, objetos ou locais geográficos, dentre outros. Explicar como esses vínculos se formam, decifrar as fases do processo de vinculação, apontar as suas implicações para a estruturação interna do indivíduo, para o seu desenvolvimento e comportamento são alguns dos múltiplos desafios que se apresentam aos estudiosos do assunto.

A identidade social é um guia que cria e estabelece o enquadramento do indivíduo no meio social (Tajfel, 1981), já que esse mesmo indivíduo pende a criar classificações em categorias sociais para si e para os outros, seja em razão de religião, sexo, idade dentre outras categorias e, caso sinta pertencimento a uma dessas categorias, estará caracterizada sua identidade social (Tajfel & Turner, 1986). É por meio dessa identificação e pertencimento que os indivíduos se definem como membro de determinado grupo e se diferem de outros, caracterizando-se a teoria da identidade social.

A identidade humana possui implicações para os indivíduos, acabando por ser repetida nas ações e discursos praticados (Bauman, 2005). Ao se criar um estilo de vida, necessário se faz escolher o modo pelo qual se deseja seguir, sendo que, geralmente, essa conduta seguirá o contexto social ao qual está inserido, levando a uma aceitação ou exclusão dentro desse meio.

Tal comportamento começará a construir uma identidade do indivíduo, já que passará a se identificar com diversos contextos e pessoas, distinguindo uma das outras (Jenkins, 2005). Estudiosos vêm caracterizando a identidade como sendo mutável, de acordo com o contexto social em que atua (Bauman, 2005; Corley & Gioia, 2004; Ramarajan, 2014).

A teoria da identidade social serviu de base para a maior parte dos estudos acerca da identificação organizacional. As Teorias da Identidade Social e da Autocategorização são a base teórica do fenômeno (Tajfel, 1978; Pratt, 1998). Trata-se de um tema comum na literatura desde a década de 1960 (March & Simon, 1958; Kelman, 1961).

A teoria da Identidade Social sustenta que os indivíduos constroem a si próprios desde a soma de características elementares utilizadas para a definição de seu autoconceito (Oliveira, 2008). Para Tajfel (1978), o autoconceito engloba a identidade pessoal a qual abarca atributos idiossincráticos (disposições, habilidades) e a identidade social, a qual se relaciona à classificação em grupos distintos. Para Oliveira (2008), três aspectos da Teoria da Identidade Social são relevantes: a) a categorização é percebida como um método cognitivo básico, b) a identificação social tem efeitos comportamentais e perceptuais, pois a pessoa aspira a compreender e se conduzir de acordo com as regras e estereótipos daquele grupo social e c) os indivíduos são levados a proceder à diferenciação positiva do seu grupo ao confrontá-lo com outros grupos, tendendo a defender e oportunizar tal imagem positiva. Ou seja, a teoria da identidade social consegue clarificar a conexão entre grupos por meio do ponto de vista dos próprios grupos, compreendendo-os como uma organização singular (Torres & Pérez-Nebra, 2004).

Já a Teoria da Autocategorização explana que os indivíduos se rotulam na condição de componentes de um grupo social, potencializando as afinidades intracategoria e distinções intercategorias (Pratt, 1998). Oliveira (2008) preceitua que a Teoria da Autocategorização visa firmar uma relação entre identidade pessoal e grupal e analisar a interação entre as categorias intragrupos e intergrupos.

Assim, o desenvolvimento pelo qual as pessoas absorvem na sua autodefinição a identidade organizacional pode ser conceituada como identificação organizacional, sendo este último tema objeto de estudos pelos teóricos organizacionais nos últimos tempos (Fernandes *et al.*, 2009).

A identificação organizacional tem sua relevância desde décadas passadas (Brown, 1969; Lee, 1971; Hall & Schneider, 1972), tendo sido assentada por meio das contribuições

produzidas por Ashfort & Mael (2013), tomando por base a teoria da identidade social (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986), podendo ser considerada um tipo de identificação social (Ashfort & Mael, 1989).

Os suportes teóricos citados balizam a investigação do construto identidade organizacional e como é realizado o modo de identificação do indivíduo com a sua organização laboral (Oliveira, 2008), já que a organização pode conduzir seus empregados a demonstrar diferentes padrões de identificação (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Segundo Ashfort e Mael (1989), a identificação organizacional é a medida pela qual os indivíduos se definem em termos de pertencimento em uma organização, pois “pessoas que se identificam podem ver a si mesmas como personificação da organização.” (Mael e Ashforth, 1995, p. 110).

Pratt (1998) concluiu que a identificação organizacional ocorre quando as crenças do indivíduo sobre a sua organização são incorporadas ao autoconceito e passam a definir também quem a pessoa é para si própria. Assim, quando os indivíduos se autodefinem, mesmo que parcialmente, com iguais características da organização, pode-se inferir que se verificou um processo de identificação organizacional (Fernandes *et al*, 2009), sendo possível que a intensidade dessa ligação indivíduo-organização seja tão profunda que torne a identificação com a organização prioritária frente aos demais grupos sociais (Maciel & Camargo, 2015).

A identificação organizacional é a medida pela qual os indivíduos se definem como “um” da organização e internalizam os resultados da organização como próprias (Ashforth & Mael, 1989; Ashforth & Schinoff, 2016). Os funcionários que se identificam com a organização estão aptos a se verem representando a organização durante as interações com não-funcionários, adotam os interesses corporativos como prioridades em suas oportunidades estratégicas e de decisão de tarefas, e se dissociam de outros cujos valores e objetivos contradizem os da organização (Fernandes *et al*, 2009).

A identificação organizacional pode ser conceituada como a maneira pela qual as crenças da pessoa sobre uma organização passam a integrar a sua identidade (Oliveira, 2008), ou seja, ocorre quando, ao tomar uma decisão, o funcionário “em um ou mais de seus papéis organizacionais percebe que os valores ou interesses da empresa são relevantes na avaliação das alternativas que ele tem ao seu dispor” (Marra, Fonseca & Marques, 2013, p. 50).

Por meio do processo de identificação, o ator se vê como integrante de certo grupo, assimilando em seu “eu” as características daquele grupo, passando a contagiar seus comportamentos e atitudes (Fernandes *et al*, 2009).

A identificação organizacional é derivada da relação entre os valores e os objetivos dos receptores aos da organização como um meio de reduzir a incerteza em seus papéis organizacionais. Rego (2002) enfatiza o papel de comunicação, em oposição aos atributos organizacionais individuais (por exemplo, remuneração, condições de trabalho) como uma das razões pelas quais os empregados assumem metas, valores e objetivos organizacionais como próprios.

A identificação é induzida quando os funcionários percebem áreas de similaridade nas metas e valores, têm oportunidades de moldar objetivos e ações, reduzir as tensões e/ou incertezas adotando metas e valores organizacionais em vez de outras alternativas (Allen; Meyer, 2010). Complementando essa perspectiva, Ashforth e Mael (2013) propõem que os indivíduos enviem esforços para se identificarem eles mesmos como alvos para se perceberem como um alvo atraente.

De acordo com Haslam e Dick (2011), existem muitas razões para se supor que a identificação organizacional pode ter um impacto significativo no bem-estar do funcionário. Em particular, ajuda a satisfazer importantes necessidades humanas, como as de segurança, pertencimento, autoaperfeiçoamento e redução de incertezas (Haslam & Dick, 2011).

Além disso, funcionários altamente identificados com seu grupo tendem a perceber indivíduos que pertencem ao mesmo grupo mais positivamente e como resultado respondem positivamente aos seus colegas, o que inclui mais cooperação e suporte (Tavares; Caetano; Silva, 2007). Assim sendo, funcionários que se identificam com suas organizações devem reportar maior bem-estar que funcionários menos identificados.

Segundo Fernandes (2008), quando os indivíduos adotam os valores e objetivos de uma organização, eles desenvolvem premissas de tomada de decisão que complementam as premissas baseadas em valor e meta mantidas pela organização.

Cook & Wall (1980) encontraram em seu estudo uma correlação positiva entre confiança e identificação, lealdade e envolvimento.

As organizações desejam que os funcionários assumam a missão da organização e ajam de forma responsável para alcançar seus objetivos. Como tal, uma das missões de

gerenciamento é não apenas cultivar funcionários comprometidos, mas também funcionários que se identificam com a missão da organização (Dubar, 2005).

Os funcionários que se identificam com suas organizações têm autoimagens construídas com base na imagem e nos valores da organização (D'Amorim, 2015). Funcionários que estão comprometidos com a organização acreditam que a empresa é um bom lugar para trabalhar, não estão à procura de um novo empregador, afetam positivamente a organização e acreditam que não existe um empregador alternativo melhor para suas necessidades (Borges, 2012).

Além disso, quando os indivíduos adotam os valores e objetivos da organização, eles desenvolvem atitudes de tomada de decisão complementando as premissas baseadas nos valores defendidos pela organização (Dubar, 2005). A identificação com a organização é intensificada pelo suporte social oferecido por ela (Maciel & Camargo, 2015). De uma perspectiva gerencial, a identificação é vantajosa, pois garante que as decisões dos funcionários serão tomadas no melhor interesse da organização, mesmo na ausência de supervisão (Lima; Vala; Monteiro, 2014).

Ao operacionalizar o construto de identificação organizacional, D'Amorim (2015) sugere que a identificação é composta de três fenômenos entrelaçados: sentimento de solidariedade ou adesão, que seria um sentimento de pertença, forte sentimento de apego ou atração emocional, referência a si mesmo em associação organizacional e orgulho da associação organizacional; apoio à organização ou lealdade à organização e entusiasmo pelos objetivos organizacionais; percepções de compartilhamento característicos ou semelhança percebida pela similaridade em termos de características compartilhadas e valores ou objetivos compartilhados (D'Amorim, 2015).

As implicações potencialmente negativas da identificação com as organizações também devem ser consideradas. Indivíduos que são fortemente identificados com sua organização percebem os objetivos da organização como os seus, o que os estimula a trabalhar mais duro a fim de atingir esses objetivos e se comportar de acordo com os valores e normas da organização (Dubar, 2005).

Com base na Teoria de Identidade Social, e diante dos autores e diversos conceitos e categorias analíticas apresentados, este estudo conceitua identificação organizacional com as seguintes características: trata-se de uma percepção cognitiva; possui efeitos comportamentais e perceptuais pelos quais os indivíduos são levados a processos de identificação e diferenciação positiva em relação a outros grupos. Diferentes padrões de identificação podem ser

reconhecidos na organização. A identificação organizacional revela ainda processos de personificação, na qual os indivíduos internalizam os resultados organizacionais como seus próprios, e gera sentimento de pertencimento à organização. A identificação organizacional tem ainda o papel de reduzir contextos de incerteza para o indivíduo em virtude da adoção de valores e objetivos que balizam processos de tomada de decisão.

A identificação organizacional pode ser qualificada de dois modos, sendo o primeiro a identificação por afinidade (reconhecimento), a qual se dá quando o indivíduo se identifica com uma organização no momento em que ele acredita que ela compartilha valores e crenças em que crê, não havendo necessidade de aquele indivíduo fazer parte da organização para haver identificação com ela, e a identificação por imitação, na qual o indivíduo assimila as crenças e valores da organização em sua identidade, de forma gradativa ou imediata (Pratt, 1998). Corroborando tal conceituação, Oliveira (2008) entende que, neste caso da identificação por imitação, o indivíduo percebe e internaliza em sua identidade determinadas características como valores, metas, atributos da organização e os interesses de outros trabalhadores.

Com base neste conceito, utiliza-se somente a qualificação identificação organizacional por imitação, no sentido de verificar se os servidores administrativos da Polícia Federal percebem e internalizam em sua identidade os valores, metas, atributos da organização e os interesses de outros trabalhadores.

A identificação organizacional é uma abordagem teoricamente intrigante, empiricamente vaga e difundida como fenômeno na vida organizacional. Como Borges (2012) observa, a identificação organizacional ajuda a entender a prioridade nas tomadas de decisões. Por meio de diversos estudos realizados em distintos contextos, pesquisadores têm observado que a identificação organizacional é uma preditora relevante de variáveis organizacionais importantes como, por exemplo, a intenção de rotatividade (Cavazotte *et al*, 2010; Mael & Ashforth, 1995; Van Dick *et al*, 2004; Mishra & Bhatnagar, 2010). Esta abordagem permite verificar que a intenção de rotatividade é um outro aspecto relevante para a compreensão da identificação organizacional e, portanto, para a melhor gestão de pessoas na organização. Este conceito será tratado em seguida.

Deveras importante é a necessidade de se entender a relação entre identificação organizacional dos funcionários públicos e as organizações em que laboram, buscando conhecer seus determinantes e seus resultados, analisando se a identificação organizacional influencia o comportamento de cidadania organizacional e a rotatividade voluntária,

objetivando gerar subsídios mais robustos para a estruturação das políticas de gestão de pessoas da organização (Cavazotte *et al*, 2017).

Cavazotte *et al* (2017) chegaram à conclusão de que a identificação organizacional está inversamente relacionada à intenção de rotatividade do funcionário, a qual diminui quando ele absorve a organização pública na sua identidade. Como lacuna de pesquisa, Cavazotte *et al* (2017) sugeriram que mais estudos sejam realizados com o objetivo de aclarar como a identificação organizacional se desenvolve ou se modifica em relação ao tempo de permanência dos funcionários.

Apesar da produção de poucas pesquisas relacionadas à identificação organizacional na seara pública, como, por exemplo, junto a servidores públicos militares estaduais de Minas Gerais (Marra *et al*, 2013) e na área da educação federal (Santos, Vieira & Garcia, 2013), necessário se faz ampliar o conhecimento por meio da pesquisa junto a outros organismos públicos.

Organizações são estruturas complexas. Elas têm diferentes departamentos, valores, desejos, ideais e personalidades que tornam cada uma delas única. Não há nada de errado com essas diferenças. Na verdade, elas fazem parte do que diferencia uma organização da outra. Mas é preciso entender que, assim como as empresas são diferentes, os indivíduos que atuam na empresa também são diferentes entre si. O desafio da organização é adotar essa singularidade, mas ainda assim ter seus funcionários identificados com a missão, visão e valores da organização em relação aos negócios. Os conceitos trazidos a respeito da identificação organizacional poderão contribuir ao mesmo tempo para o indivíduo (servidor administrativo) como para a organização (Polícia Federal).

4.3 Confiança do empregado na organização

Os diversos campos do saber, como a Psicologia, Sociologia, Administração, Economia, Antropologia, dentre outros, têm pesquisado o fenômeno da confiança, a qual tem sido estudada em diferentes searas como, por exemplo, entre indivíduos e organizações (Diniz & Marco, 2011). Confiança refere-se à segurança de uma parte nas ações da outra parte, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar essas ações (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Confiança é um conceito abstrato (Asunakutlu, 2002) e um fenômeno

social, profissional e organizacionalmente conflituoso, bem como de suma importância nas relações interpessoais (Dinc & Gastmans, 2012).

A confiança é avaliada como o componente mais crucial para assegurar a estabilidade em uma organização e a satisfação entre seus funcionários (Cook & Wall, 1980). Dentro do enredo organizacional, pode-se ter, dentre outros, o senso de responsabilidade do empregado, a iniciativa na solução de problemas, o reconhecimento de autoridades, ganhos recíprocos e o comprometimento organizacional moderados pela confiança (Tzafirir & Dolan, 2004; Lämsa & Pucetaité, 2006).

Cummings & Bromiley (1996) relatam que o custo da instituição da confiança pode ser oneroso e demandar tempo, mas o custo da ausência de confiança é deveras maior e prejudicial à instituição. Gillespie (2003) relata que comportamentos, atitudes, desempenho das equipes de trabalho são relacionados à confiança no ambiente de trabalho.

Confiança é um sentimento de bem-estar que é diretamente influenciado pelos eventos que cercam uma pessoa. A confiança na organização pode ser estimulada pelo suporte do ambiente, interações, treinamento e apoio à equipe. Faz sentido que um gestor trabalhe para influenciar a crescente confiança em seus funcionários, para promover o bem-estar de todos. A empresa cuja equipe de gestores tenha essa capacidade já conta com um diferencial no mercado, segundo Rodrigues e Veloso (2013).

Nenhum líder jamais escolheria diminuir a confiança de qualquer funcionário sob sua responsabilidade, mas, quando ele não presta atenção à cultura da organização, isso pode acontecer (Rodrigues & Veloso, 2013). O gestor deve entender que sua influência pode criar uma atmosfera positiva ou negativa na empresa. Se um gestor é eficaz, então ele será uma influência positiva, que gera confiança nos funcionários que trabalham para ele.

A confiança auxilia a atenuar a impressão de vulnerabilidade das pessoas propiciando o incremento da capacidade de ação, estimulando a cooperação laboral (Fisher & Novelli, 2008), pois como mencionado por Novelli (2004), a confiança propicia ao homem conviver no ambiente que o margeia, mesmo na possibilidade de riscos possíveis ao confiar em outros.

A partir dos anos 1990, buscou-se aprofundar as pesquisas sobre a confiança, encontrando-se grande importância no meio organizacional, já que possui influência sobre vários comportamentos do trabalhador (Cunha *et al*, 2017). Qualquer interação ou

relacionamento humano efetivo tem a confiança como sendo um de seus pilares mais importantes (Nair & Salleh, 2017).

A confiança é tida como fator crucial para entender o elo entre a identificação do empregado com a organização e o surgimento de uma estável identidade com esta, sendo capaz de desenvolver o comprometimento organizacional (Puusa & Tolvanen, 2006). Quando os funcionários confiam em sua organização, eles tendem a avaliar as políticas e práticas organizacionais de maneira positiva (Barzoki & Reazei, 2017). Os funcionários confiarão na organização se sentirem que a organização está interessada em seu bem-estar (Doney, Cannon & Mullen, 1998).

As organizações necessitam de confiança para operar de forma adequada (Meyerson, Weick & Kramer, 1996; Shaw, 1997; Fink & Kraus, 2007). Hodiernamente, a confiança é importante nas organizações, pois a confiança relativamente alta traz como consequência mais comprometimento com a organização (Brockner *et al*, 1997). Um dos fatores principais no sucesso organizacional está baseado na confiança (Handy, 1995). Os gestores são conhecidos por desempenhar um importante papel na manutenção da confiança organizacional (Basit & Duygulu, 2018).

O gestor pode incentivar a confiança em sua equipe, promovendo interações positivas entre os membros. Quando as pessoas em uma empresa ou área de uma empresa sentem que há abertura ou disponibilidade entre a equipe, a equipe e a gerência, que todas as pessoas se sentem confortáveis o suficiente para se expressar sem reparações ou agressões, a confiança é estimulada, informam Veloso, Ferreira, Keating e Silva (2010). As pessoas, independentemente da sua posição, precisam sentir a aceitação dos outros, pois todos querem se sentir seguros e apoiados enquanto trabalham.

A interação positiva entre pessoas comprometidas com a mesma causa pode fortalecer o valor da empresa e o valor do indivíduo; pessoas capazes de conversar, trabalhar e se divertir juntas constroem vínculos entre si e as pessoas que sentem que os outros as apoiam na empresa demonstram confiança na organização (Veloso *et al*, 2010).

Entretanto, segundo Almeida e Ferreira (2010), a confiança exagerada por parte de alguns funcionários na organização pode trazer aspectos negativos para a empresa. No ambiente externo da organização, por exemplo, em uma reunião com clientes, eles podem gerar um burburinho problemático de relações públicas. Isto porque esse tipo de funcionários gosta de

receber atenção e de compartilhar seus conhecimentos avançados, eles projetam confiança e orgulho excessivos por trabalhar em determinada organização (Almeida & Ferreira, 2010). Muitos exemplos têm sido notados com o advento das redes sociais, onde servidores excessivamente confiantes acabam por expor negativamente a imagem da instituição Polícia Federal em tais redes, chegando, inclusive, a comprometer a segurança de determinados trabalhos.

No ambiente interno, funcionários com esse perfil podem minar a confiança organizacional. Sua necessidade de controle e visibilidade pode facilmente limitar as contribuições dos outros, e a liderança ou a organização pode nem perceber que não está obtendo o máximo da equipe (Veloso *et al*, 2010).

A confiança é uma variável de suma importância no ambiente das relações sociais, tanto quanto às suas bases de suporte quanto às diversas categorias em que o fenômeno pode ser pesquisado (Oliveira & Tamayo, 2008).

O conceito de confiança organizacional de Gill e Sypher (2009) é a crença ou compromisso na honestidade, força, capacidade e confiança dos membros da organização, gestores e instituições. Na mesma linha, Cummings e Bromiley (1996) definiram a confiança organizacional como a crença individual ou geral do grupo de que uma pessoa ou uma organização tentará, de maneira bem-intencionada, comportar-se de acordo com suas promessas, que serão honestos de acordo com as promessas pactuadas nas suas relações, e que não se tirará proveito dos outros, independentemente de haver oportunidade para tanto.

Estudos revelam uma relação significativa entre confiança e intenção de rotatividade e comprometimento organizacional (Jeon, 2009; Kaneshiro, 2008), manifestando que a confiança organizacional está negativamente relacionada à intenção de rotatividade. Bobbio e Manganelli (2015), em um estudo em um hospital público na Itália, relataram uma relação negativa entre confiança na organização e intenção de deixar o emprego.

Pesquisas anteriores investigaram a associação entre intenção de permanecer e confiar na organização, e relataram que a confiança na organização é um fator decisivo na intenção de deixar o emprego (Basit & Duygulu, 2018).

Abubakar *et al* (2014), numa pesquisa sobre a relação entre políticas organizacionais, confiança organizacional, gestão de recursos humanos e a intenção de enfermeiras nigerianas em deixar o trabalho, constatou-se que aumentar a confiança dos empregados na instituição

levou a uma diminuição na sua intenção de rotatividade. Constatou-se, também, que a confiança organizacional desempenha um papel mediador na relação entre cultura de segurança e intenção de rotatividade (Kath, Magley & Marmet, 2010).

Vedana e de Mello (2016), em seu estudo acerca da confiança do empregado na organização, concluíram acerca da importância de se analisar essa variável, em razão da disseminação do conhecimento entre pessoas, restando num processo de inovação e melhoria de produtos e processos. Ainda, como lacuna de pesquisa, os mesmos autores entenderam que sua pesquisa foi limitada, havendo necessidade de se empreender outras pesquisas, em outras organizações, de forma a se comparar e analisar parâmetros ideais de níveis de confiança, sugerindo como estudos futuros realizar a pesquisa da confiança do empregado na organização relacionada a outras variáveis, podendo se constatar o *modus operandi* da organização nessa seara, bem como avaliar se as ações empregadas pela organização são eficazes, propiciando uma visão ampla para fortalecer as ações e fortalecimento do seu setor de gestão de pessoas.

Oliveira e Tamayo (2008) relatam a necessidade de se compreender como é disposta a relação de confiança dentro da organização, já que só a determinação formal não irá assegurar uma relação estabilizada entre funcionários e organização, citando, ainda, que a estrutura dessa confiança é composta por cinco fatores, quais sejam: promoção do crescimento do empregado, normas relativas à demissão de empregados, reconhecimento financeiro e organizacional, solidez organizacional e padrões éticos.

Oliveira e Tamayo (2008) também elaboraram e validaram um instrumento com o objetivo de medir a confiança do empregado na organização, gerando um questionário intitulado Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO), a qual se trata de uma escala multidimensional, composta pelos cinco fatores anteriormente mencionados: promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, normas relativas à demissão de empregados, reconhecimento financeiro e organizacional, e padrões éticos.

A partir da importância que os estudos sobre confiança adquirem, conforme explicitado acima, e a partir da revisão da literatura, define-se, para este trabalho, que confiança é uma dinâmica que modera o desempenho laboral, o senso de responsabilidade do empregado, iniciativas de solução de problemas, reconhecimento de autoridades, ganhos recíprocos e comprometimento organizacional. A confiança tem o papel de atenuar impressões de vulnerabilidade, propiciando ainda uma maior capacidade de ação e estimulando a cooperação. A confiança organizacional acaba por gerar uma avaliação positiva por parte dos colaboradores, gerando maior comprometimento. Trata-se ainda de uma crença na honestidade, força,

capacidade e relações de confiança no nível dos membros e dos gestores das instituições. Os gestores têm um importante papel na manutenção de um ambiente de confiança devido ao fato de que existe uma relação significativa entre confiança e intenção de rotatividade.

Considerando-se novos modelos de gestão, torna-se deveras útil pesquisar a confiança sob a ótica do empregado em relação à sua organização, visando o equilíbrio nas relações entre empregado-empregador (Zanini, Lusk & Wolff, 2009).

4.4 Intenção de rotatividade (*turnover intention*)

A rotatividade começou a ser estudada nos anos 1950, inserida no contexto do comportamento organizacional (March & Simon, 1958; Robbins, 2005), preconizando seu relacionamento com outras variáveis organizacionais. A partir desse momento, diversas pesquisas foram concebidas para explicar os fenômenos da intenção de rotatividade. Os atos de trabalho, como por exemplo a permanência na organização, são maneiras de o indivíduo guardar ligação de troca com a organização (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

A rotatividade pode ser conceituada por meio de várias expressões (por exemplo, intenção de rotatividade, intenção de *turnover* e propensão a sair), tendo alguns teóricos concebido a intenção de rotatividade como a vontade ou a disposição dos empregados de sair da organização com a qual eles mantêm certo tipo de relação (Steel & Ovalle, 1984; Whitman, 1999). A intenção de rotatividade é explicada como a decisão voluntária do empregado em deixar a organização (Wayne *et al*, 1997).

A intenção de rotatividade é tratada como variável cognitiva final que pode afetar a rotatividade (Chang, 1999). Tett e Meyer (1993) definiram a intenção de rotatividade por vontade consciente e deliberada em deixar a organização. Porter e Steers (1973) tratam a intenção de sair como provável último ato anterior a se deixar a organização. Outro conceito trazido acerca da intenção de rotatividade a considerou como a probabilidade subjetiva dos indivíduos, em um futuro próximo, de deixar a organização, de modo que o simples desejo se traduz nessa intenção (Vandenberg & Nelson, 1999).

A intenção de rotatividade revela a probabilidade de os funcionários se desvincularem da organização (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Siyal & Peng, 2018), ou seja, uma medida

que consiste no levantamento estatístico daqueles que demonstram vontade de sair da organização em algum momento futuro (Hughes *et al*, 2010).

Embora possa ser aleatório ou por causa de motivações externas (como oportunidade de melhor emprego ou por influências familiares), a maior parte dos desligamentos está relacionada com a organização ou com os fatores vinculados ao trabalho (McDevitt, Giapponi, & Houston, 2013; Mor Barak, Nissly & Levin, 2001).

Os principais autores da área permitem a compreensão de que a intenção de rotatividade consiste na vontade ou disposição de empregados deixarem a organização com a qual possuem vínculo. É uma característica subjetiva e cognitiva relacionada ao indivíduo que impacta na rotatividade, por isto é tratada a partir de levantamento estatístico dos indivíduos que pretendem deixar a organização no futuro.

A rotatividade é uma questão alarmante para organizações de todos os tamanhos, tipos e estruturas em razão dos custos diretos associados à seleção, recrutamento e treinamento da substituição, bem como os custos indiretos significativos, como a redução do moral, aumento dos níveis de pressão sobre os que permanecem e perda de capital social e memória institucional que seguem a saída de pessoal valorizado (Dess & Shaw, 2001).

Conhecer as causas de intenção de rotatividade, bem como o uso de políticas que tenham como objetivo a valorização e permanência dos profissionais, pode evitar os casos de saída da instituição, assim como passivos emocionais, financeiros, de conhecimento do serviço realizado dentre outros (Eckert, Mecca, Denicol, Giacomet & do Sul, 2011).

O objetivo primário ao se investigar as intenções de rotatividade é evitar condutas inoportunas por parte dos empregados que possam afetar outros empregados, tendo como objetivo seguinte a redução dos custos para a organização (Hughes *et al*, 2010).

A rotatividade se apresenta como um grande entrave para muitas organizações, especialmente quando afetam os custos para substituição de pessoal, estimulando, assim, diversos estudos sobre o fenômeno (Campos & Malik, 2008).

Diversos problemas têm sido verificados nas carreiras públicas brasileiras, especialmente quanto à evasão de pessoal, tratando-se de questão de importância para a administração pública brasileira (Campos & Malik, 2008; Oliveira, Ckagnazaroff, Silveira & Moraes, 2012; Agapito *et al*, 2015; Diógenes *et al*, 2016).

A intenção de rotatividade entre servidores públicos é bastante elevada e difere consideravelmente daquela constatada em organizações empresariais (Siyal & Peng, 2018). Isto ocorre por variadas razões como, por exemplo, em setores como o da polícia, onde se tem o risco alto, os salários e outros benefícios baixos, exercendo uma forte influência sobre os pedidos de demissão por estes servidores públicos (Siyal & Peng, 2018).

Na administração pública, a dificuldade em se repor servidores que deixaram a instituição voluntariamente (rotatividade voluntária) afeta a eficiência, produtividade e a prestação contínua dos serviços, pois somente se pode repor tais vagas por meio de concurso público, o que geralmente é demorado, caro, complexo, demandante de todo tipo de recurso financeiro, de estrutura, institucional e humana, em razão da necessidade de autorização governamental para tanto, somadas às diversas etapas de um concurso público, como abertura de edital, provas, exames médicos, curso de formação, dentre outros, conforme o Decreto-Lei n. 6.944 de 2009 (Diógenes *et al*, 2016; Carvalho, 2018).

Manter uma força de trabalho produtiva em organizações públicas é uma tarefa árdua e importante no gerenciamento estratégico de recursos humanos porque há a necessidade de se manter uma força de trabalho produtiva, por meio de relevante atuação do gerenciamento estratégico de recursos humanos (Sun & Wang, 2017).

Um nível baixo de rotatividade pode até ser desejável pela organização, pois contribui para criar um ambiente com novos pensamentos e ideias devido à inserção de novas pessoas, mas, por outro lado, a ocorrência de índices excessivos de rotatividade pode ser extremamente prejudicial ao desempenho organizacional, interrompendo a prestação de serviços e criando custos adicionais decorrente da substituição dos que estão saindo (Sun & Wang, 2017).

4.5 Modelo teórico da pesquisa

A presente pesquisa tem por intenção utilizar a variável critério seguindo os conceitos estabelecidos por Mowday *et al* (1982), os quais definiram que a intenção de rotatividade se manifesta por meio de um processo cognitivo, ocasionando uma probabilidade estimada do empregado (servidor) deixar a organização em que labora no futuro, sendo apurada neste trabalho a intenção de rotatividade dos servidores administrativos em querer deixar a organização Polícia Federal, utilizando-se das variáveis identificação organizacional e

confiança do empregado na organização (variáveis antecedentes) para testar o modelo hipotético, verificando-se o efeitos das variáveis antecedentes sobre a variável critério (intenção de rotatividade). Os principais autores que substanciam os conceitos centrais podem ser verificados na Tabela 1.

Tabela 1

Principais estudos que fundamentam hipóteses e o modelo teórico

Identificação Organizacional	Tajfel (1978); Oliveira (2008); Fernandes <i>et al</i> (2009).
Confiança do empregado na Organização	Oliveira e Tamayo (2008); Tzafirir et Dolan, (2004); Låmsa e Pucetaité (2006); Rodrigues e Veloso (2013); Fisher e Novelli (2008); Barzoki e Rezei (2017); Brockner <i>et al</i> (1997); Basit e Duygulu (2018); Gill e Sypher (2009); Jeon (2009); Kaneshiro (2008).
Intenção de rotatividade	Siqueira <i>et al</i> (2014); Steel e Ovalle (1984); Whitman (1999); Wayne <i>et al</i> (1997); Chang (1999); Vandenberg e Nelson (1999); Hughes <i>et al</i> (2010); Mowday <i>et al</i> (1982)

Nota: Elaborada pelo autor com base na literatura consultada.

Busca-se analisar a existência de uma relação entre as variáveis antecedentes e a variável critério tomando por base os estudos de: a) Cavazotte, Araújo e Abreu (2017), Araújo & Melo (2015), Araújo & Tomei (2013), Miscenko & Day (2015), Mishra & Bhatnagar (2010) e Cavazotte *et al* (2010), referentes a hipótese “H1”; b) Bobbio & Manganelli (2015), Barzoki & Rezei (2017), Basit & Duygulu (2018), Batista & Oliveira (2012), Mulki, Jaramillo e Locander (2013), Kath, Magley & Marmet (2010), Jeon (2009) e Abubakar *et al* (2014),), referentes a hipótese “H2”; e c) Costigan, Insinga, Berman, Kranas & Kureshov (2012), Siyal & Peng (2018), Oliveira, Ckagnazaroff, Silveira e Moraes (2012); Agapito *et al* (2015), Diógenes *et al* (2016), referentes à hipótese “H3”. Para melhor representar tais relações, elaboramos as figuras abaixo:

- H1: Indivíduos menos identificados com a organização têm maior intenção de rotatividade, conforme Figura 1:



Figura 1 Relação entre identificação e intenção de rotatividade

- H2: Indivíduos com menor confiança na organização têm maior intenção de rotatividade, conforme Figura 2:

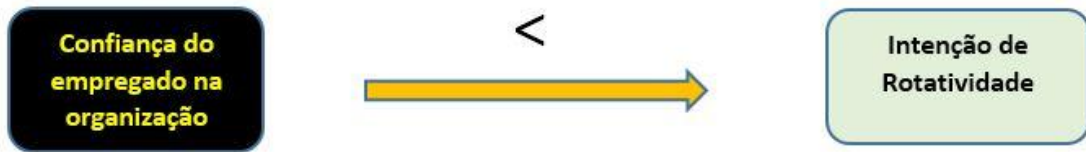


Figura 2 Relação entre confiança e intenção de rotatividade

- H3: Indivíduos com menor tempo no cargo de servidor administrativo têm maior intenção de rotatividade, conforme Figura 3:

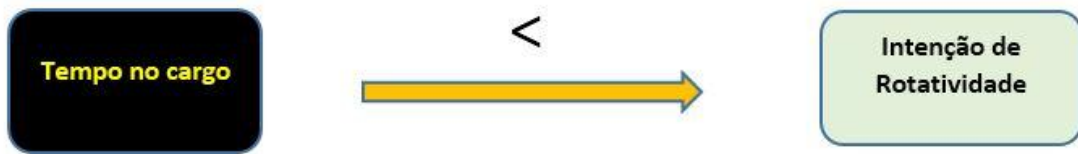


Figura 3 Relação entre tempo no cargo e intenção de rotatividade

A visualização da Figura 4 poderá, resumidamente, indicar os estudos e as hipóteses testadas neste trabalho:

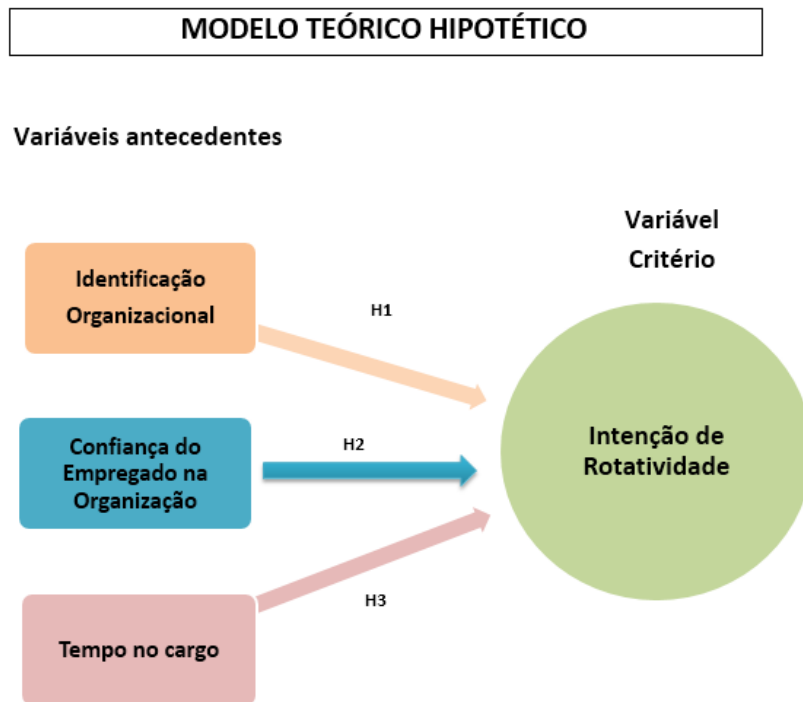


Figura 4 Estudos e hipóteses testadas

Por fim, no próximo capítulo, apresenta-se o método que será utilizado para testar as hipóteses desta pesquisa, o tipo de pesquisa empregado, o instrumento de pesquisa e sua característica, a população alvo, a amostra utilizada, procedimento de coleta e análise de dados.

5 Metodologia

O presente capítulo detalha o processo utilizado na efetivação da finalidade proposta por este estudo, versando sobre o tipo de pesquisa, a população e amostra, a coleta de dados, o modelo utilizado, o perfil esperado de participantes e critério de composição da amostra e o instrumento de pesquisa.

A estruturação teórica foi realizada com base em pesquisas na literatura existente acerca do problema de pesquisa apresentado, a partir de um levantamento bibliométrico e bibliográfico, visando garantir solidez empírica, gerada por intermédio de pesquisas de estudos utilizadas em diversas circunstâncias e organizações públicas e privadas. Do mesmo modo, houve pesquisas em artigos científicos, teses e dissertações publicadas em periódicos de conceito reconhecido no meio acadêmico e científico, promovendo-se buscas nas áreas de Administração, Ciências Sociais e Psicologia, as quais englobam os estudos da intenção de rotatividade. Buscou-se, ainda, utilizar as seguintes bases de dados: Proquest, Web of Science, Google Scholar, bem como pesquisas e artigos publicadas por meio dos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD).

5.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada conforme critério apresentado por Vergara (2007), quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos seus fins, a pesquisa é descritiva e explicativa. Segundo Vergara (2007), a pesquisa descritiva tem o objetivo de expor características de determinada população ou fenômeno, podendo correlacioná-los. Richardson (2008) argumenta nesse sentido, pois compreende que em estudos descritivos que visam estabelecer relações entre as variáveis é comum a pesquisa quantitativa, buscando identificar as características de um fenômeno. Ainda, segundo Vergara (2007), a pesquisa explicativa pretende tornar compreensivo determinado objeto, justificando, a partir de uma observação, os motivos para a ocorrência de determinado fenômeno estudado. Justificou-se a adoção do método de estudo de caso em razão da sua habilidade em tratar uma gama de evidências, permitindo-se o aprofundamento sobre determinado fenômeno.

Esta pesquisa acadêmica foi realizada na PF com o fito de compreender as relações entre a identificação organizacional e a confiança do empregado na organização em relação à intenção de rotatividade dos servidores administrativos do órgão.

5.2 Instrumento de pesquisa

A pesquisa, de abordagem quantitativa e qualitativa, teve por base um estudo empírico, com emprego de survey para levantamento de dados (quantitativa – utilização de questionários devidamente validados), bem como entrevista semiestruturada (qualitativa).

Em relação ao instrumento de pesquisa do tipo questionário, foi composto das escalas validadas de identificação organizacional, confiança do empregado na organização e intenção de rotatividade, em razão de estarem associadas com o teor das variáveis objeto desta pesquisa.

A Escala de Identificação Organizacional é “uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de verificar o modo de identificação do empregado com a sua organização de trabalho”, tendo sido proposta e validada por Oliveira (2008), tratando-se de um instrumento multidimensional, utilizando-se nesta pesquisa somente o fator imitação, com precisão do coeficiente alfa de Cronbach de 0,88, composto por 8 (oito) itens, integrados em uma escala do tipo likert de 05 (cinco) pontos, onde 1 refere-se a “discordo totalmente”, 2 corresponde a “discordo”, 3 refere-se a “nem concordo nem discordo”, 4 corresponde a “concordo” e 5 corresponde a “concordo totalmente”.

Salienta-se que no caso da Escala de Identificação Organizacional, optou-se somente pela utilização do fator imitação, pois a mesma ocorre quando o indivíduo compreende e interioriza na sua identidade valores, metas, interesses de outros colaboradores e características da própria organização a qual pertence (Oliveira, 2008), objeto de interesse desta pesquisa, com a finalidade de identificar se os servidores administrativos compreendem os valores, metas e interesses dos outros servidores, bem como aos atributos da PF, e os internalizam em sua identidade.

Já a Escala de Confiança do Empregado na Organização (versão reduzida), proposta e validada por (Oliveira & Tamayo, 2008), tem por finalidade estimar em que medida o empregado pode confiar na organização em que labora, tratando-se de uma medida multidimensional, composta por cinco dimensões, tendo sido excluída a dimensão “solidez

organizacional”, conforme se explicará em seguida, integradas em uma escala do tipo likert de 05 (cinco) pontos, onde 1 refere-se a “discordo totalmente”, 2 corresponde a “discordo”, 3 refere-se a “nem concordo nem discordo”, 4 corresponde a “concordo” e 5 corresponde a “concordo totalmente”. Serão utilizadas as dimensões promoção do crescimento do empregado, normas relativas à demissão de empregados reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos, com coeficientes alfa de Cronbach (precisão das dimensões) variando entre 0,79 a 0,93.

Na escala de confiança do empregado na organização foram utilizadas quatro dimensões, conceituadas por Oliveira e Tamayo (2008): a) promoção do crescimento do empregado, o qual por definição é o “Incentivo ao crescimento profissional dos empregados por meio de alternativas concretas e reais propostas pela organização, permitindo aos colaboradores prever seu crescimento naquele contexto de trabalho”; b) Normas relativas à demissão de empregados, destacada como a “presença ou ausência de normas organizacionais definidas para demissão de empregados, permitindo, ou não, ao empregado prever sua permanência na organização; c) Reconhecimento Financeiro e Organizacional, conceituado como “os esforços do empregado são reconhecidos e valorizados financeiramente, principalmente, por meio do salário. A concessão de aumento salarial é percebida como uma das manifestações de reconhecimento por parte da organização. Esse reconhecimento financeiro beneficia ambas as partes”; e d) Padrões Éticos, o qual “refere-se a princípios éticos como honestidade, igualdade, transparência da organização ao divulgar informações, responsabilidade, manutenção de compromissos e respeito. Tais princípios orientam a relação da organização com seus clientes e empregados ao procurar não prejudicar aqueles com os quais se relaciona”.

Em continuidade à elaboração do presente trabalho, importante mencionar que qualquer país necessita garantir o controle da atividade de segurança pública, a qual não possui vínculo correspondente no setor privado, exercendo tarefas exclusivas, que somente o poder público pode executar, evitando-se uma possível influência negativa de interesses privados nesta seara, traduzindo-se em elevadas responsabilidades, por parte de seus servidores, nesta atividade. A inefetividade do Estado no cumprimento de sua função na área de segurança pública, pode ameaçar a própria legitimação da sua existência (AVILA, 2014). Tanto assim, que a Constituição do Brasil (1988) expressamente estipula em seu artigo 144 que a segurança pública é dever do Estado e exercida para a preservação da ordem pública.

Assim, optou-se por não acrescentar à pesquisa a dimensão Solidez Organizacional, pelo fato da PF ser considerada instituição de Estado, uma instituição de manutenção da ordem pública, a qual, em tese, se mantém firme mesmo na ocorrência de crises econômicas ou políticas, aliada ao fato de não se ter como antecipar a estabilidade financeira da organização, já que a PF é mantida pelo Poder Executivo Federal, e de um governo como um todo, o que, dificilmente fará com que a mesma possa ser avaliada, fidedignamente, pelos servidores quanto a esse quesito.

Além do mais, importante mencionar acerca da utilização da escala reduzida, já que, conforme mencionado por (Siqueira, 2008, p. 108), “a redução do número de itens não afetou negativamente a precisão da medida”.

Escala de Intenção de Rotatividade, proposta e validada por Siqueira (2014) foi aplicada para medir a variável critério, em consonância ao modelo hipotético sugerido nesta pesquisa, tratando-se de um instrumento unifatorial, com coeficiente alfa de Cronbach de 0,95, composto por 3 (três) itens, integrados em uma escala do tipo likert de 05 (cinco) pontos, onde 1 refere-se a “nunca”, 2 corresponde a “raramente”, 3 refere-se a “às vezes”, 4 corresponde a “frequentemente” e 5 corresponde a “sempre”.

Tais escalas foram aplicadas de forma coletiva, sendo que todos os instrumentos utilizam a escala Likert de 05 (cinco) pontos, para avaliar o quanto o respondente está de acordo com a sentença apresentada, utilizando-se número ímpar de forma se ter um ponto neutro na escala. Cumpre esclarecer que a utilização da escala likert de 05 (cinco) pontos é baseada no próprio trabalho de Likert (1932), o qual focou na utilização desta escala de cinco pontos, além do que, ao não utilizar uma escala com número maior de pontos, evita-se propiciar uma maior complexidade de escolha do ponto por parte do respondente do questionário.

Ainda quanto ao número de pontos utilizados na escala Likert, os estudiosos Dalmoro e Vieira (2014) concluíram que não existe argumento capaz de ratificar o uso exclusivo por determinada quantidade de pontos, existindo artigos que vão defender um número menor e outros que vão optar pelo maior número de pontos, acrescentando que a escala de cinco pontos teve uma média de precisão semelhante à da escala de sete pontos, só que ao contrário desta última, demonstrou-se mais adequada, fácil e rápida em seu uso por parte dos respondentes, concluindo que, em escalas com um grande número de questões, deve-se priorizar escalas menores objetivando reduzir o número de opções a serem analisadas pelos respondentes, já que

quando o número de opções é considerável, o respondente pode “apresentar uma pré-disposição à manter a mesma resposta ao longo do instrumento (efeito status quo)”.

Todos os questionários utilizados nesta pesquisa foram submetidos à validação semântica, junto a pessoas que não irão compreender à população objeto da pesquisa, de forma a se excluir eventuais vieses na interpretação pelos respondentes, e visando ajustá-los e deixá-los claros e objetivos para que a população respondente da pesquisa tenha compreensão dos mesmos. Após o envio dos questionários originais somente houve sugestões mínimas para adaptação de palavras próprias do serviço público brasileiro, trocando a palavra “empregados” por “servidor”, “empresa” por “organização” e “clientes” por “usuário dos serviços”, o que foi devidamente realizado quando da aplicação dos questionários, adaptando-os à linguagem do serviço público.

Incluiu-se no presente estudo a questão sociodemográfica tempo no cargo (variável profissional) com o intuito de analisar se possui alguma influência sobre a variável critério intenção de rotatividade. Também foram analisadas as demais questões sociodemográficas, como faixa etária, escolaridade e gênero.

Cumprе acrescentar que o questionário incluiu carta convite solicitando a participação em pesquisa acadêmica e orientações ao correto preenchimento dos campos, além de termo de consentimento de participação acadêmica e da garantia de sigilo dos dados.

5.3 População e amostra

A pesquisa quantitativa e qualitativa será realizada e direcionada para a população dos servidores administrativos da Polícia Federal lotados em todas as unidades do país, por meio de *survey* e roteiro contendo três perguntas abertas.

Utilizou-se a aplicação de questionários visando a coleta de dados acerca do fenômeno estudado, foram utilizados dados primários coletados pelo pesquisador por meio de amostra não probabilística aleatória por conveniência, já que os questionários foram enviados a todos os servidores administrativos, mas parte não os respondeu por diversos motivos (férias, licenças, não acessar o e-mail funcional, não ter vontade de responder etc.) e, portanto, neste caso, não se tratou de uma amostra censitária. A utilização de *survey* é sugerida quando se

realiza a coleta de dados com a escolha de uma amostra visando pormenorizar características ou detalhar relações entre variáveis (Babbie, 2005).

Ainda, como parte do instrumento de pesquisa, por meio da abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores administrativos, perfazendo um total de 14 servidores, os quais responderam a três perguntas divididas em três categorias diferentes, a fim de verificar, por meio de estudo qualitativo, as ocorrências (motivos) mais frequentes na intenção de rotatividade por parte dos servidores administrativos da PF.

5.4 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica – a fim de, por meio de livros, artigos, teses e dissertações sobre o fenômeno da identificação organizacional e confiança do empregado na organização como antecedentes de intenção de rotatividade dos servidores administrativos da PF, construir uma base teórica e um instrumento analítico para a pesquisa do fenômeno citado, os quais deram o suporte teórico ao questionário aplicado na organização;
- b) Investigação documental – pesquisa de acesso permitido a documentos armazenados na base de dados de Recursos Humanos da Polícia Federal;
- c) Pesquisa de campo – Inicialmente, cumpre esclarecer que houve a aplicação de teste piloto na data de 03 de junho de 2019, para 10 servidores que não faziam parte da categoria dos servidores administrativos, de forma que se permitissem possíveis correções de problemas que pudessem surgir quando da aplicação do instrumento à população objeto deste estudo. Após a aplicação do teste piloto, foram colhidas sugestões de mudança de palavras, tendo sido trocadas as palavras “empregado” por “servidor”, “empresa” por “organização” e “clientes” por “usuário dos serviços”.
- d) Para realização da presente pesquisa científica, foi lançada a aplicação de um questionário aos servidores administrativos em todo território nacional, autorizado pela Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP/PF) no período de julho a agosto de 2019,

inicialmente por meio de correio eletrônico institucional e, posteriormente, pessoalmente e por meio do encaminhamento do questionário pelo aplicativo *whatsapp*. Junto ao questionário, foi apresentado um texto resumido acerca do objetivo da pesquisa, da importância da participação dos servidores administrativos, visando maior confiabilidade dos resultados, a garantia do sigilo dos respondentes e suas respostas, além de contato pessoal para dirimir quaisquer dúvidas porventura existentes. Para elaboração do questionário, utilizou-se a plataforma *GoogleForms* e, por meio desse questionário, buscou-se verificar as relações da identificação organizacional, da confiança do empregado na organização, e do tempo no cargo como antecedentes de intenção de rotatividade dos servidores administrativos da PF, bem como realizou-se um levantamento sociodemográfico que pôde qualificar o perfil do servidor respondente, procedendo-se, após, à compilação das respostas dos participantes em uma planilha do tipo Excel e depois inseridas no *software R*, por meio do qual se analisaram os dados compilados. Em relação ao instrumento de pesquisa do tipo questionário, foi composto das escalas validadas de identificação organizacional, confiança do empregado na organização e intenção de rotatividade, dispostas nos Apêndices A, B e C (respectivamente), em razão de estarem associadas com o teor das variáveis objeto desta pesquisa. Após o término da coleta dos dados por meio do questionário, verificou-se que foram obtidos 339 respostas (questionários completos), representando, aproximadamente, 13,43% da população alvo, distribuídos conforme a Tabela 2:

Tabela 2
Frequências da região geográfica

Categorias	Frequência	Porcentagem
Região Centro-oeste	166	48,97
Região Nordeste	53	15,63
Região Norte	25	7,37
Região Sudeste	53	15,63
Região Sul	42	12,39

Nota: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

- e) Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 15 (quinze) servidores administrativos, no segundo semestre de 2019, de forma a se melhor compreender os motivos que ensejam o servidor a pensar em permanecer ou sair da Polícia Federal, bem

como sugestões de melhorias que possam influenciar o servidor a permanecer na instituição, complementando e enriquecendo o presente estudo e seu modelo teórico.

- f) Cabe ressaltar que, a pedido da maioria dos servidores, para que aceitassem a realização da entrevista, não houve gravação da conversa, optando-se pela transcrição manual dos principais tópicos mencionados. Moré (2015) propõe que a entrevista se trata de uma proposta de diálogo do entrevistador e entrevistado acerca de um tema singular. Tal narrativa possibilita que por meio da transmissão de conteúdo, revele-se a experiência do entrevistado, permitindo que se chegue ao universo em que se encontra inserido, bem como a individualidade do sujeito entrevistado (Muylaert, Sarubbi, Gallo, Neto & Reis, 2014). A coleta de dados proposta neste tipo de entrevista foca no protagonismo do participante, já que nesse ambiente, é permitido ao entrevistado se manifestar livremente acerca de suas opiniões, experiências e emoções (Moré, 2015). Quando a pesquisa revela a necessidade de colher informações sobre opiniões, experiências, expectativas, justifica-se a sua utilização (Creswell, 2007). Permite-se, por meio da entrevista semiestruturada, que as perguntas sejam colocadas de forma relativamente abertas, de modo que os entrevistados possam respondê-las livremente (Flick, 2009). Nesta seara, optou-se pela amostragem por saturação de dados, com o objetivo de estabelecer o tamanho final da amostra, considerando-se, nesse ponto, tratar-se de uma abordagem qualitativa. Na técnica de abordagem por saturação, quando se chega ao ponto de receber respostas com repetição ou redundância, conforme avaliação do pesquisador, atinge-se a suspensão da inclusão de novos participantes, tornando-se improdutiva a continuidade na coleta de dados, conforme apontado por Hoffmann & Farias (2018).

Conforme estudo apresentado por Guest, Bunce e Johnson (2006), numa análise de 60 entrevistas em profundidade, a partir da décima segunda entrevista já se observava o ponto de saturação dos dados, evidenciando-se, nas seis primeiras entrevistas, que já se visualizava os elementos básicos da saturação. Thiry-Cherques (2009) aponta que se chega ao ponto de saturação quando nenhum novo elemento ou informação é adicionado por novos entrevistados, sugerindo que para se confirmar esse ponto que sejam realizadas outras duas entrevistas adicionais visando confirmá-lo. Conforme proposto por Hoffman e Farias (2018), deve-se observar cinco etapas para que se instrumentalize a ferramenta da abordagem por saturação, consistindo essas etapas em: a) definir as categorias a serem estudadas, b) estabelecer o roteiro das entrevistas, c)

verificar a inclusão de novos elementos e elementos já mencionados pelos entrevistados, d) registrar o obtido em uma tabela, e) constatar o ponto de saturação em cada categoria.

Foram realizadas três perguntas divididas em três categorias, conforme a Tabela 3:

Tabela 3
Perguntas das entrevistas

Categorias	Perguntas constantes do roteiro de entrevistas
Intenção de rotatividade (negativa)	Comente sobre os motivos que te fazem trabalhar na PF e querer permanecer nesta instituição.
Intenção de rotatividade (positiva)	Agora comente sobre os motivos que te fazem pensar em deixar de trabalhar na PF ou querer buscar outro cargo ou área na instituição.
Sugestão de melhorias	O que poderia ser feito para que os servidores administrativos quisessem permanecer em seus cargos e na instituição?

Nota: Elaborada pelo autor

Em relação às entrevistas realizadas, priorizou-se a análise de dados textuais, principalmente por se tratar da área de Ciências Sociais e Humanas. Foi realizada análise de dados textuais de forma simples, e organizada a classificação dos vocábulos que mais eram mencionados pelos entrevistados, visando à análise de conteúdo e de discurso, possibilitando categorizar informações importantes das respostas produzidas, de forma a se propor, conjuntamente com a análise quantitativa, sugestões de melhorias na área de gestão de pessoas da PF. As perguntas efetuadas tiveram por objetivo compreender as percepções dos entrevistados sobre a intenção de rotatividade, especificamente a investigação sobre os aspectos positivo e negativo da Intenção de rotatividade, bem como acerca de possível sugestão de melhoria. Quanto ao perfil dos entrevistados, observe-se a Tabela 4:

Tabela 4

Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Região	Gênero	Tempo no cargo
E1	Centro-oeste	Masculino	3-5 anos
E2	Norte	Feminino	15-20 anos
E3	Centro-oeste	Feminino	3-5 anos
E4	Centro-oeste	Feminino	15-20 anos
E5	Centro- Oeste	Feminino	23-26 anos
E6	Centro- Oeste	Feminino	15-20 anos
E7	Centro-oeste	Feminino	1-3 anos
E8	Norte	Feminino	23-26 anos
E9	Centro-oeste	Feminino	3-5 anos
E10	Nordeste	Feminino	23-26 anos
E11	Nordeste	Feminino	23-26 anos
E12	Nordeste	Feminino	25-30 anos
E13	Centro- Oeste	Feminino	25-30 anos
E14	Norte	Feminino	15-20 anos

Têm-se que dos 14 entrevistados, 01 é do sexo masculino e 13 do feminino, sendo 08 da Região Centro-Oeste, 03 da Região Norte e 03 da Região Nordeste.

5.5 Métodos utilizados

A pesquisa, de abordagem quantitativa e qualitativa, se baseou num estudo empírico, com emprego de *survey* para levantamento de dados (quantitativa – utilização de questionários devidamente validados), bem como realização de entrevistas (qualitativa).

Todos os procedimentos estatísticos foram realizados com a utilização da linguagem R versão 3.6.1 (TEAM, 2000). Os escores finais das escalas utilizadas foram calculados e a amostra completa foi caracterizada a partir das variáveis demográficas e organizacionais. Adicionalmente, cada subgrupo demográfico foi caracterizado separadamente.

Foram calculadas correlações bivariadas para mensurar relações existentes entre as variáveis de interesse de forma isolada. O coeficiente tau-b de Kendall foi utilizado para mensurar as correlações entre as variáveis demográficas e organizacionais, pois o tau-b, um coeficiente não-paramétrico, é adequado para a utilização com variáveis categóricas (FIELD; MILES; FIELD, 2012). Como todas as variáveis organizacionais são intervalares, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, mais adequado para dados intervalares (FIELD; MILES;

FIELD, 2012). Como o cálculo de cada correlação é acompanhado por um teste de hipóteses, a testagem sequencial de várias correlações gera uma inflação da taxa de erro do Tipo I (HOLM, 1979) e, conseqüentemente, algumas correlações vão ser tratadas como significativas, quando na verdade não deveriam ser. Devido a este problema, utilizou-se o procedimento de Benjamini e Hochberg (1995) para controlar a taxa de erro do Tipo I. Este método auxilia que correlações espúrias não sejam identificadas como estatisticamente significativas.

Por fim, utilizou-se a regressão linear para examinar o impacto de cada variável preditora sobre a intenção de rotatividade do servidor. Este teste estatístico permite identificar a força da relação de cada preditor com a variável de interesse (intenção de rotatividade), isolando a influência das outras variáveis, e testar se esta relação é estatisticamente significativa.

Os pressupostos das análises paramétricas sobre a distribuição dos dados na amostra (normalidade dos resíduos, homogeneidade de variância) existem por que as estimativas para o teste de hipóteses (erro padrão, valor-p) são calculadas assumindo uma distribuição normal na população (BOOS, 2003). Além disso, o modelo de regressão também estima a capacidade explicativa total do conjunto de variáveis predictoras sobre a variação da variável de resultado.

No presente trabalho foi utilizada a técnica de reamostragem por Bootstrap para gerar estimativas precisas. O Bootstrap é uma estimação empírica das características da população com base na amostra observada e permite uma melhor precisão do teste de hipóteses e a produção de intervalos de confiança (IC) para as estimativas dos preditores.

O erro padrão e o intervalo de confiança foram calculados a partir da reamostragem por Bootstrap. Este método cria diversas amostras a partir dos dados originais e roda a análise de regressão em cada uma das amostras. Os resultados de cada uma destas análises é armazenado e calcula-se a distribuição de todos os valores gerados nas amostras do Bootstrap. Dessa forma, cria-se uma distribuição equivalente à distribuição populacional real, pois a relação dos dados originais com as amostras do Bootstrap é análoga a relação da população com os dados originais da amostra (BOOS, 2003).

O erro padrão utilizado nas análises foi calculado a partir das amostras geradas pela reamostragem. Portanto, não foram utilizadas as equações que pressupõem a distribuição normal, sendo que os testes de hipótese foram realizados a partir dos intervalos de confiança. Por esta razão, a reamostragem por Bootstrap substitui os pressupostos sobre a distribuição dos

dados ao oferecer intervalos de confiança precisos mesmo sob violações da normalidade (CRIBARI-NETO; ZARKOS, 1999).

Cumpramos relatar que as variáveis categóricas com mais de duas categorias (idade, escolaridade, tempo de serviço e região) foram recodificadas em variáveis dummy, para permitir a utilização das variáveis categóricas no modelo de regressão. A transformação de variáveis categóricas em variáveis dummy é uma prática comum com modelos de regressão linear (HARDY, 1993). A codificação por variáveis dummy permite obter os mesmos resultados que uma ANOVA com contrastes planejados.

Variáveis dummy são variáveis dicotômicas (valores 0 e 1) na qual apenas uma categoria é representada como 1 e todas as outras como 0. Logo, cada variável representa uma categoria. Uma das categorias é escolhida como base e não será incluída na regressão. Desse modo, cada uma das variáveis dummy utilizadas na regressão representam a diferença entre a média da categoria base e a categoria da variável dummy. As categorias com o maior número de participantes foram utilizadas como base da comparação. Além disso, o cálculo dos escores gerais da escala utilizou a média das respostas. Como todas as escalas utilizaram 5 pontos de respostas, os escores finais vão variar entre 1 e 5.

O B é a medida de impacto de cada preditor sobre a variável resultado e possui seu próprio nível de significância (valor-p). Ele indica o tamanho da mudança na escala de intenção de rotatividade quando o previsor aumenta em uma unidade. No caso das variáveis codificadas como dummies (região geográfica), ele é a diferença entre as médias da categoria de interesse com a base de comparação. A região Centro-Oeste foi utilizada como base de comparação, pois possui o maior número de participantes. Quando o IC do B contém o valor zero o preditor não pode ser considerado estatisticamente significativo. Além disso a amplitude do IC indica a precisão da estimativa para a população.

O índice beta é a padronização do valor B e pode variar entre -1 e +1. Como cada variável preditora tem uma escala de medida diferente (anos, pontos na escala), não é fácil saber qual preditor tem maior impacto sobre o resultado, somente olhando para o B. O beta coloca todos os preditores na mesma escala, onde a unidade de medida é o desvio padrão. Assim, ele pode ser interpretado da mesma forma que o B, mas em termos de desvio padrão.

5.6 Perfil dos participantes e critério de composição da amostra

A pesquisa foi realizada com os servidores administrativos lotados em todas as unidades do país, o que possibilitou obter uma amostra não probabilística aleatória por conveniência, já que os questionários foram enviados a todos os servidores administrativos, mas, parte deles não respondeu o questionário (por diversos motivos, como férias, licenças, não acessar o e-mail funcional, não ter vontade de responder etc.), e, portanto, neste caso, não será uma amostra censitária.

A amostra foi caracterizada mediante estatísticas descritivas, bem como utilizando as correlações de Pearson e Kendall, sendo a primeira para verificar as correlações entre as variáveis organizacionais entre si e a segunda para verificar as correlações entre as variáveis não paramétricas (sociodemográficas) com as variáveis organizacionais.

O modelo foi testado por meio da utilização do método hierárquico, utilizando-se de dois passos, sendo o primeiro para analisar a relação das variáveis não paramétricas (sociodemográficas) e no segundo, estudar a relação entre as escalas de identificação organizacional e a de confiança do empregado na organização junto à intenção de rotatividade. Fixou-se a intenção de rotatividade como variável critério e a identificação organizacional (por imitação) e a confiança do empregado na organização (nas dimensões promoção do crescimento do empregado, normas relativas à demissão de empregados, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos) como variáveis independentes, salientando que cada dimensão se transforma em uma variável independente dentro do modelo pesquisado.

Cabe ressaltar que foi excluída da análise a dimensão Solidez Organizacional, por se tratar de uma avaliação mais ligada à iniciativa privada, já que no caso de um órgão público como a Polícia Federal, instituição permanente de segurança pública, não foi tratada a questão de solidez financeira da organização.

5.7 Análise fatorial exploratória

A amostra final foi composta por 339 participantes, sendo a maioria do gênero masculino (n= 211, 62,24%), com idades entre 34 e 41 anos (n= 112, 33,0%), da região Centro-Oeste (n= 166, 48,97%), com nível superior completo (n= 196, 57,82%) e com 11 a 15 anos de

trabalho na Polícia Federal (n= 155, 45,72%). Abaixo podem ser observadas as Tabelas 5, 6, 7, 8 e 9 de frequência de cada variável demográfica.

Tabela 5

Frequências de gênero

Categorias	Frequência	Porcentagem
Feminino	128	37,76
Masculino	211	62,24

Tabela 6

Frequências de idade

Categorias	Frequência	Porcentagem
de 18 a 25 anos	5	1,47
de 26 a 33 anos	69	20,35
de 34 a 41 anos	112	33,04
de 42 a 49 anos	71	20,94
de 50 a 57 anos	56	16,52
de 58 a 65 anos	26	7,67

Tabela 7

Frequências de escolaridade

Categorias	Frequência	Porcentagem
Especialização ou MBA	99	29,20
Mestrado	11	3,24
Nível médio	33	9,73
Nível superior	196	57,82

Tabela 8

Frequências de tempo de serviço

Categorias	Frequência	Porcentagem
de 1 mês a 5 anos	109	32,15
de 6 a 10 anos	10	2,95
de 11 a 15 anos	155	45,72
de 16 a 20 anos	17	5,01
de 21 a 25 anos	8	2,36
de 25 a 30 anos	8	2,36
Mais de 30 anos	32	9,44

Tabela 9
Frequências da região demográfica

Categorias	Frequência	Porcentagem
Região Centro-oeste	166	48,97
Região Nordeste	53	15,63
Região Norte	25	7,37
Região Sudeste	53	15,63
Região Sul	42	12,39

A demografia por gênero está demonstrada nos Gráficos 1, 2, 3 e 4:

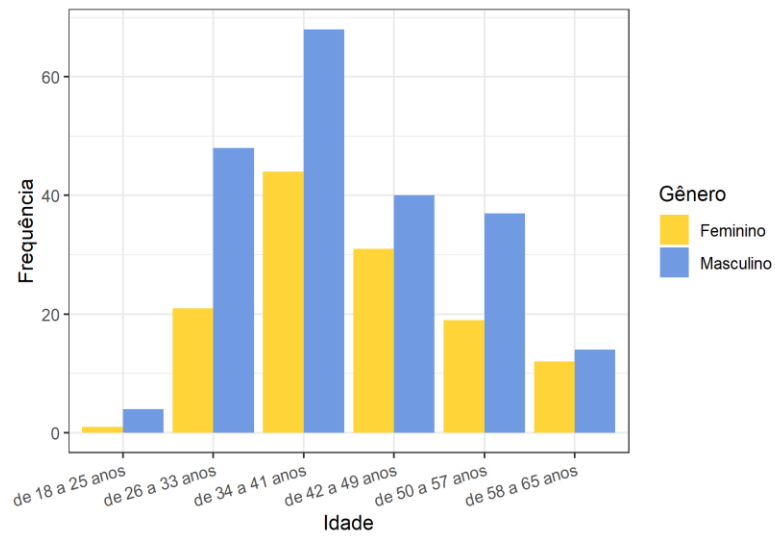


Gráfico 1 Idade x Gênero

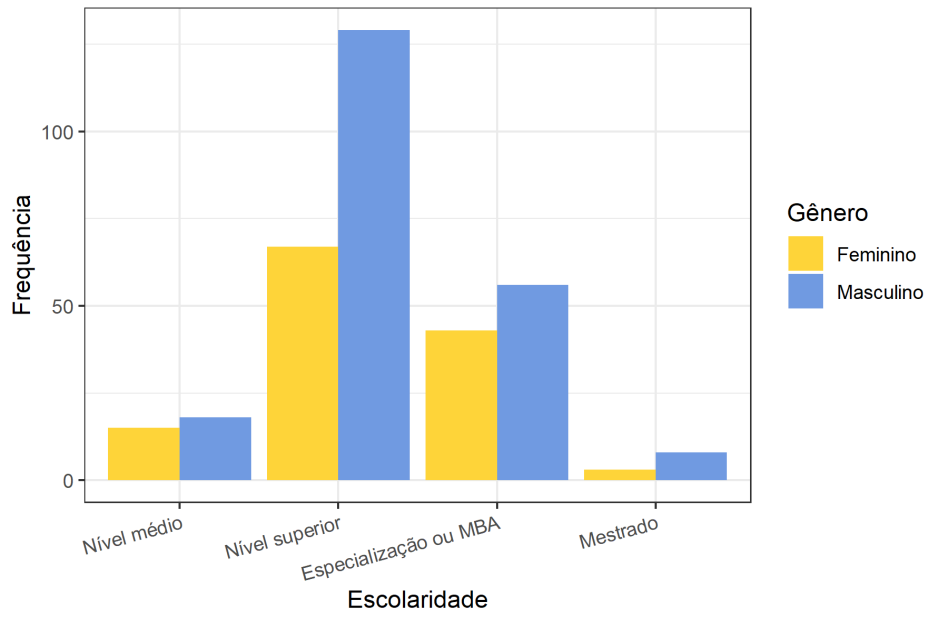


Gráfico 2 Escolaridade x gênero

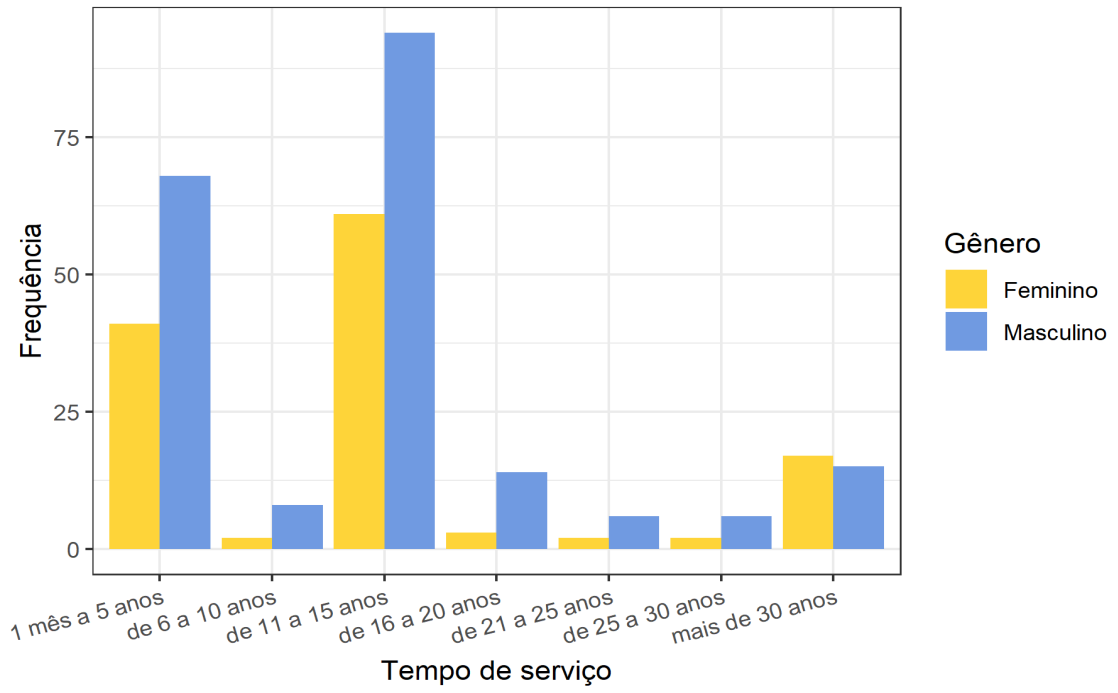


Gráfico 3 Tempo de serviço x gênero

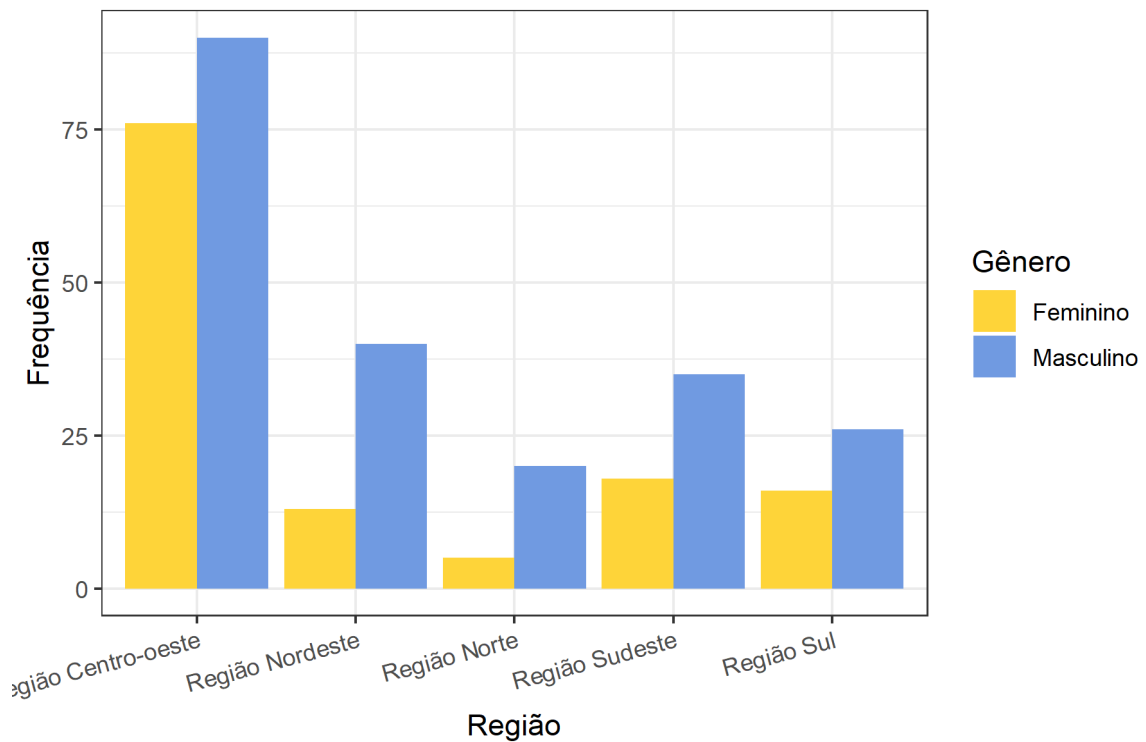


Gráfico 4 Região x gênero

6 Resultados

Este capítulo apresentará a análise dos dados empregada para cada variável não paramétrica relacionada às variáveis organizacionais, seguida pela análise das variáveis organizacionais, por meio da regressão linear, objetivando-se, ao final, detalhar os resultados da análise aqui trabalhada de acordo com as teorias utilizadas neste trabalho.

6.1 Análise das variáveis organizacionais

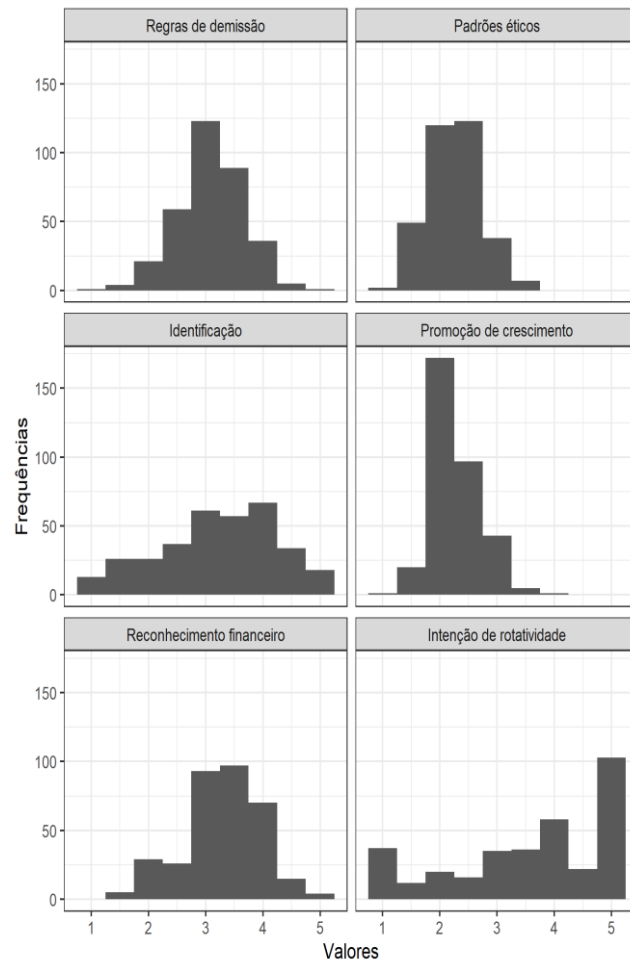
Na avaliação das variáveis organizacionais, os menores níveis observados foram para as escalas de promoção de crescimento ($M= 2,25$; $DP= 0,41$) e padrões éticos da organização ($M= 2,25$; $DP= 0,46$), que também apresentaram os menores índices de variação das respostas ao redor da média (desvio padrão, DP). Ou seja, nas duas variáveis, a maior parte dos escores estão bem próximos da média. O maior índice observado foi na variável de intenção de rotatividade ($M= 3,68$; $DP= 1,34$) que, no entanto, apresentou os maiores índices de variação das respostas, indicando que a média não é um resumo preciso de todas as respostas. A

assimetria e a curtose indicam o quanto as variáveis observadas se diferenciam da distribuição normal. Nenhuma das variáveis apresentou uma distribuição normal, de acordo com o teste de Shapiro-Wilk (todas as variáveis com $p < 0,05$). Pode-se observar, na Tabela 10, as estatísticas descritivas.

Tabela 10
Estatísticas descritivas

Variáveis	Mé- dia	DP	Media- na	Míni- mo	Máxi- mo	Assimé- tria	Curto- se	Shapiro -Wilk
Identificação	3,27	1,0 2	3,38	1,00	5,00	-0,37	-0,59	0,00
Promoção de crescimento	2,26	0,4 1	2,20	1,20	3,80	0,58	0,46	0,00
Regras de demissão	3,10	0,5 8	3,17	1,17	4,83	-0,19	0,06	0,01
Reconhecimen <u>u</u> to financeiro	3,30	0,6 8	3,40	1,40	5,00	-0,39	0,00	0,00
Padrões éticos	2,25	0,4 6	2,14	1,00	3,71	0,28	0,05	0,00
Intenção de rotatividade	3,58	1,3 4	4,00	1,00	5,00	-0,63	-0,81	0,00

Segue-se o Histograma 1 das escalas organizacionais:



Histograma 1 Escalas organizacionais

Os histogramas corroboraram as estatísticas descritivas. Pôde-se observar as distribuições compactas, que não alcançam toda a amplitude de escores possíveis, e com altos picos próximos do escore 2 nas variáveis padrões éticos e promoção de crescimento. A variável regras de demissão apresentou uma distribuição visualmente simétrica e muito próxima da distribuição normal, justificando o menor índice de assimetria observado na amostra. A variável identificação com a organização apresentou respostas muito dispersas, com baixa concentração dos escores, conforme indicado previamente pelos desvio-padrão e pela curtose. Na variável intenção de rotatividade, variável de interesse do estudo, nota-se que a maior parte dos escores estão concentrados no escore 5, com o restante das respostas altamente dispersas. Estas características não são favoráveis para a utilização de análises paramétricas, conforme a regressão linear. Por isso foi utilizada a técnica de reamostragem por *bootstrap*.

6.2 Características dos grupos demográficos

Nos Gráficos 5, 6, 7 e 8 a altura das barras representa a média do grupo nas respectivas variáveis. Os grupos demográficos foram diferenciados pela cor das barras. No gráfico de gênero pôde-se observar que homens e mulheres apresentaram médias extremamente próximas em todas as variáveis. Ao observar o gráfico das faixas etárias pôde-se notar uma marcada diferença entre as faixas etárias na escala de intenção de rotatividade. Quanto mais velhos os participantes, menor foi a intenção de rotatividade. A tendência oposta foi observada na escala de identificação com a organização, ainda que de menor intensidade. Quanto mais velhos os participantes, maior era a identificação com a Polícia Federal. Não foram observadas tendências claras para as outras escalas.

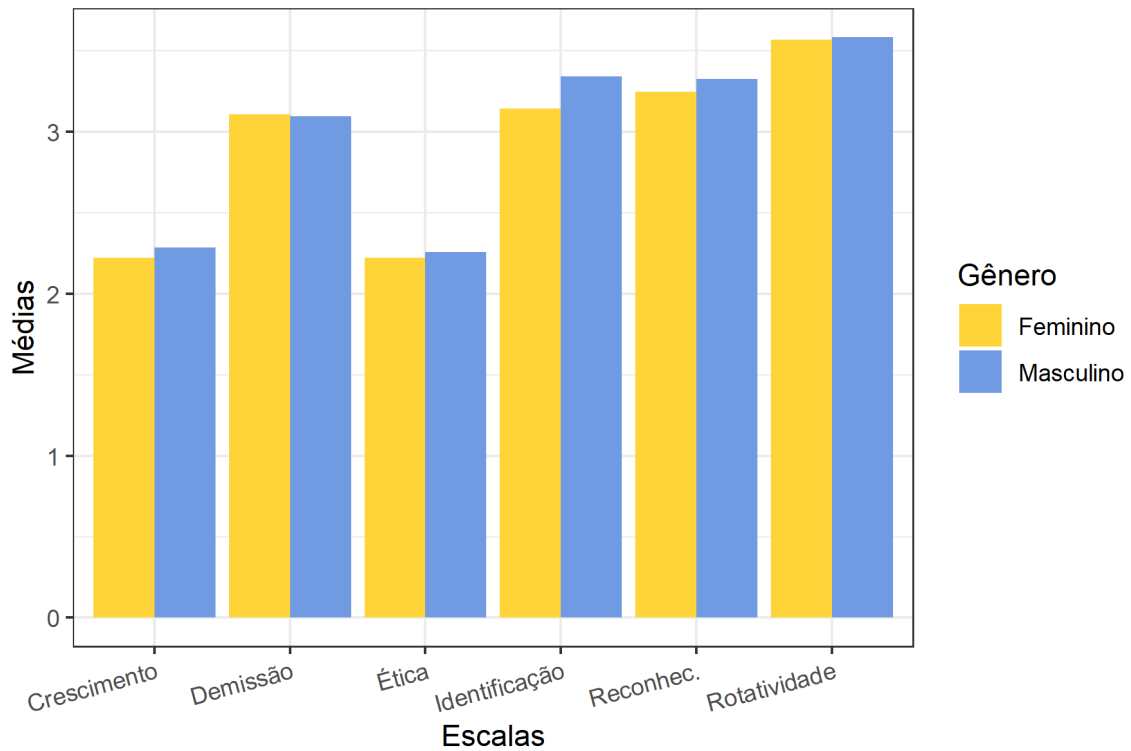


Gráfico 5 Escalas organizacionais por gênero

Escalas organizacionais por Idade

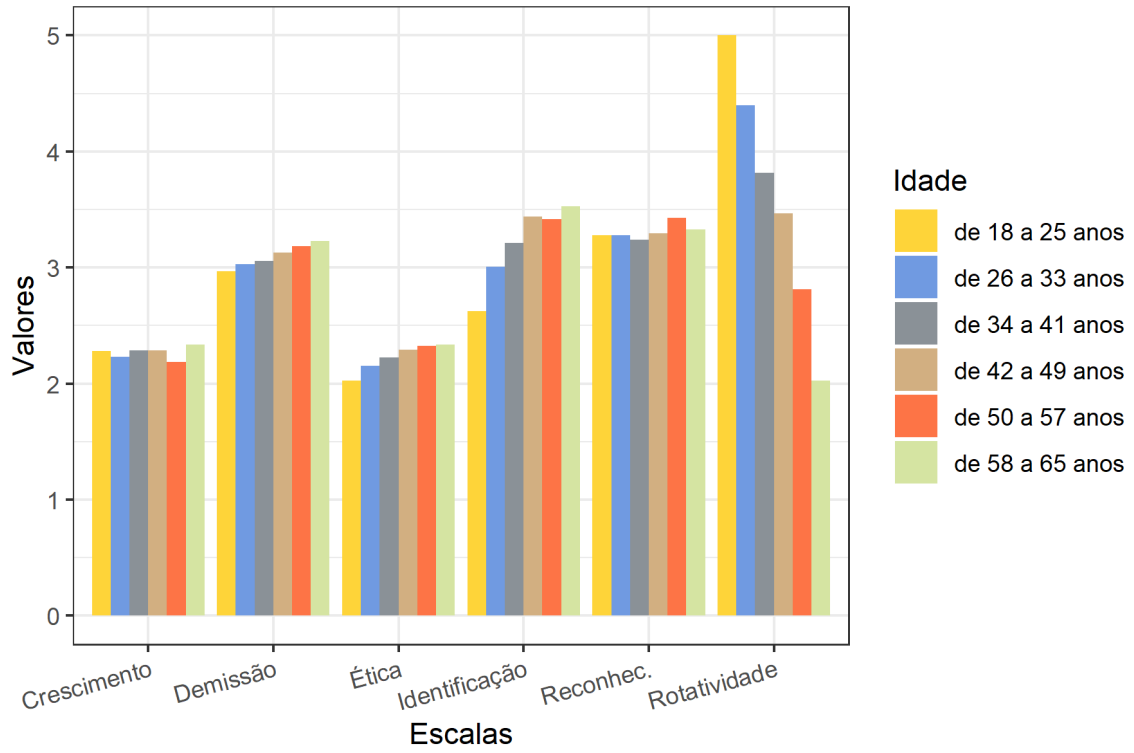


Gráfico 6 Escalas organizacionais por idade

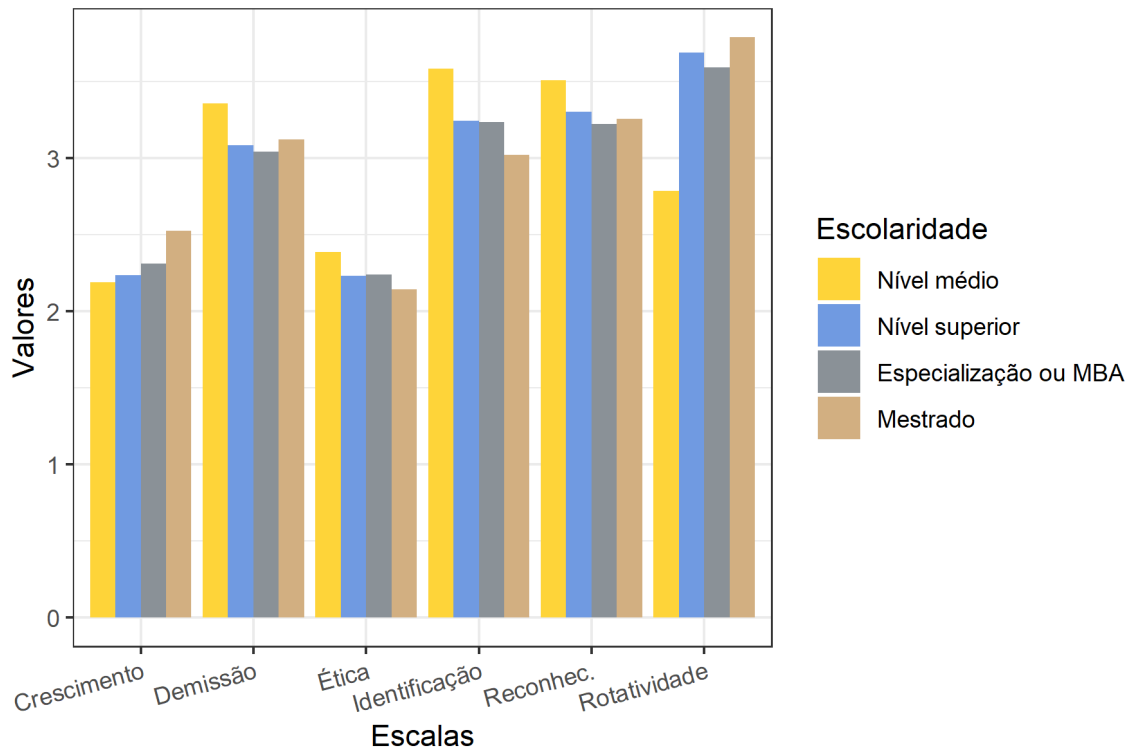


Gráfico 7 Escalas organizacionais por escolaridade

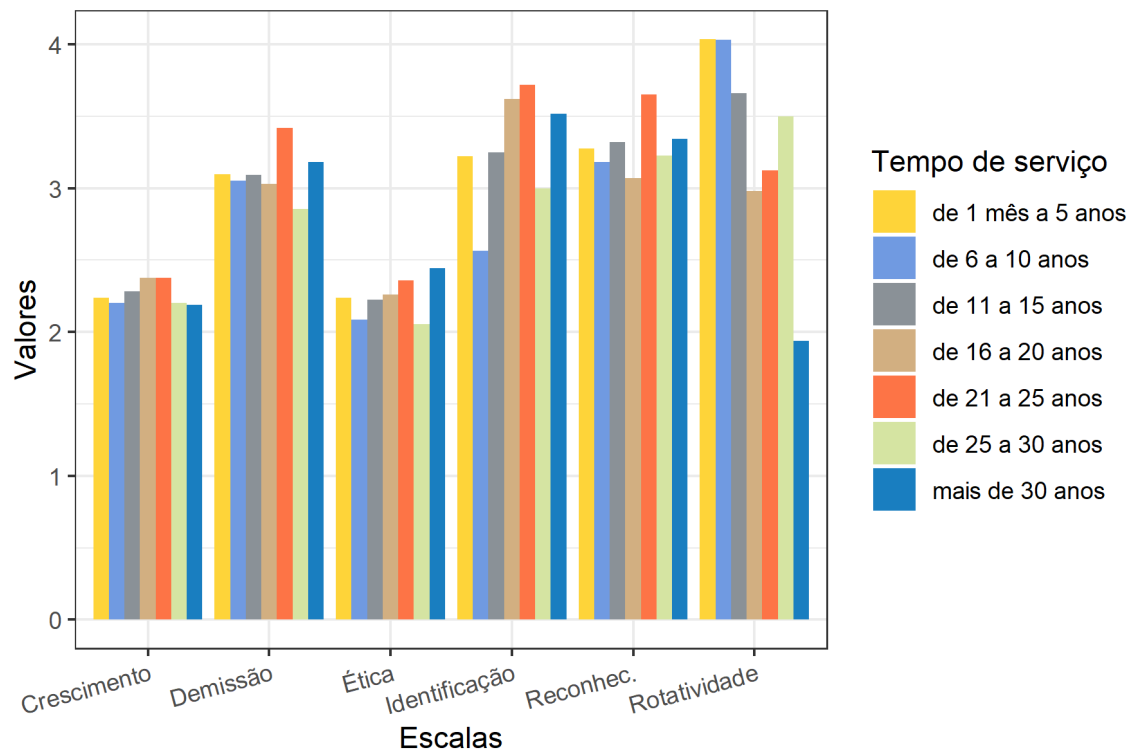


Gráfico 8 Escalas organizacionais por tempo de serviço

No gráfico de escolaridade pôde-se notar que participantes com Ensino Médio completo mostraram menor intenção de rotatividade que os outros participantes, apresentaram os maiores níveis de identificação com a PF e relataram maior clareza nas regras de demissão e nos padrões éticos da PF. Em nenhuma das variáveis houve diferenças claras entre participantes com Ensino Superior, Especialização e Mestrado. O gráfico de tempo de serviço não revelou nenhuma tendência clara nas escalas de crescimento, demissão, ética, identificação e reconhecimento financeiro. Somente na escala de intenção de rotatividade pôde-se notar uma diminuição da rotatividade com o aumento do tempo de serviço. Isso é esperado, uma vez que a mesma tendência apareceu ao observar as faixas etárias e os participantes com maior tempo de serviço também apresentam maior idade. No gráfico das regiões geográficas, a Região Norte apresentou os maiores níveis de identificação com a PF e os menores níveis de intenção de rotatividade. Não foram observadas diferenças claras entre as regiões para as outras escalas, conforme se observa no Gráfico 9.

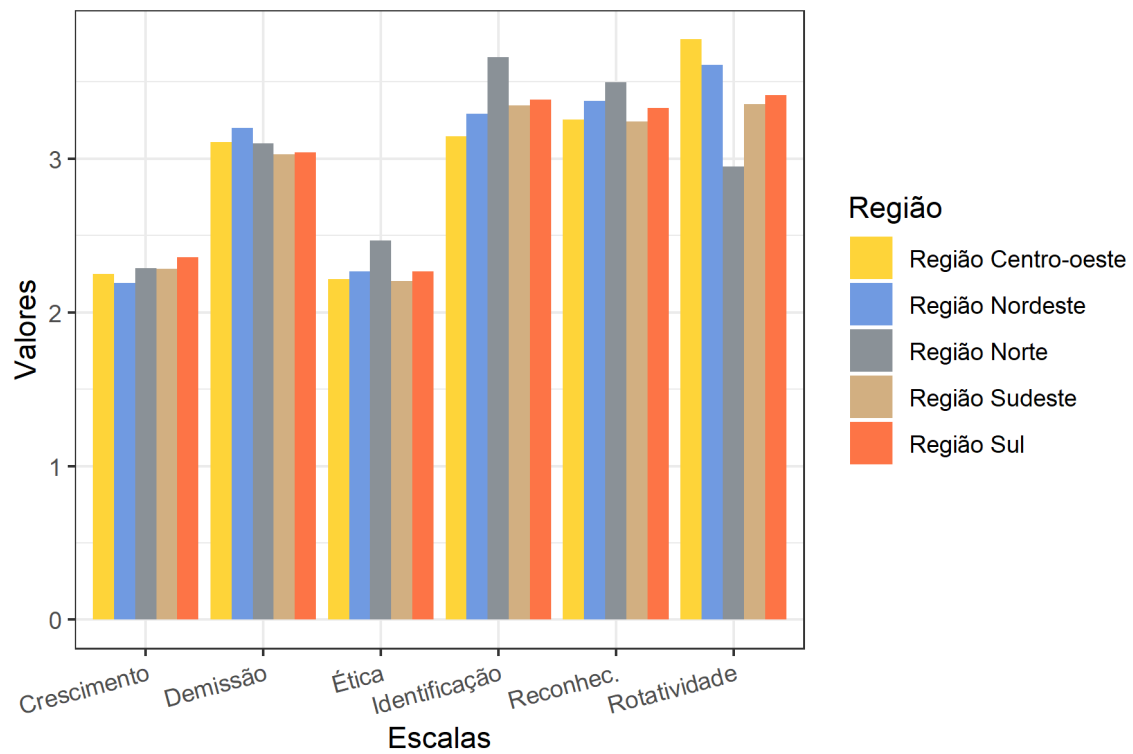


Gráfico 9 Escalas organizacionais por Região

As correlações de Kendall (Tabela 11) mostraram que somente as variáveis idade e tempo de serviço se correlacionaram significativamente com a intenção de rotatividade. Ambas as correlações foram negativas e de magnitude moderada, de acordo com os critérios de Cohen (1988). Todas as outras correlações não-paramétricas foram fracas e não significativas.

Tabela 11

Correlações de Kendall - Var. demográficas x Var. organizacionais

Variáveis	Identificação	Promoção de crescimento	Regras de demissão	Reconhecimento financeiro	Padrões éticos	Intenção de rotatividade
Gênero	-0,065	-0,073	-0,006	-0,053	-0,033	-0,005
Idade	0,129	0,012	0,076	0,043	0,111	-0,422**
Escolaridade	-0,055	0,091	-0,093	-0,068	-0,063	0,084
Tempo de Serviço	0,074	0,023	0,008	0,022	0,063	-0,315**

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

As correlações de Pearson (Tabela 12) exibiram um alto número de inter-relações entre as variáveis organizacionais. Com exceção da promoção de crescimento, todas as variáveis exibiram correlações negativas, moderadas e estatisticamente significativas com a intenção de rotatividade. As variáveis de identificação, regras de demissão, reconhecimento financeiro e padrões éticos exibiram correlações positivas, moderadas a forte, e estatisticamente significativas entre si. A variável promoção de crescimento exibiu correlações negativas e fracas com as variáveis identificação, regras de demissão e reconhecimento financeiro. A correlação entre promoção de crescimento e padrões éticos foi fraca e não significativa.

Tabela 12
Correlações de Pearson das variáveis organizacionais

Variáveis	Identificação	Promoção de crescimento	Regras de demissão	Reconhecimento financeiro	Padrões éticos	Intenção de rotatividade
Identificação	1					
Promoção de crescimento	-0,129**	1				
Regras de demissão	0,513**	-0,245**	1			
Reconhecimento financeiro	0,515**	-0,239**	0,658**	1		
Padrões éticos	0,383**	-0,089	0,551**	0,493**	1	
Intenção de rotatividade	-0,449**	0,098	-0,356**	-0,298**	-0,360**	1

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

É importante notar que os coeficientes de correlação denotam relações bivariadas e não controlam (retiram) o efeito de outras variáveis. Portanto, as correlações bivariadas podem refletir a influência de uma terceira variável que se relaciona com as duas variáveis testadas. Este é um conhecido problema de análises correlacionais. Por isso, é importante tentar controlar o efeito de variáveis diversas para, assim, estimar o efeito das relações de interesse na população.

6.3 Análise de Regressão

O primeiro passo da regressão (Tabela 13), modelo que utilizou somente as variáveis demográficas (gênero, idade, escolaridade, tempo de serviço e região geográfica) como preditores, explicou 26,9% de variância da escala de intenção de rotatividade. O ajuste do modelo foi estatisticamente significativo ($F(20, 319) = 7,535$; $p < 0,001$), ou seja, o modelo linear é uma representação dos dados significativamente melhor que a média. O modelo não apresentou sinais de multicolinearidade ou dependência dos resíduos. Entretanto houve assimetria e heterocedasticidade na distribuição dos resíduos.

Tabela 13

Ajuste do primeiro passo da regressão

R ²	R ² ajustado	F	p	gl	AIC	BIC	gl residual
0,31	0,269	7,535	0	20	1078,033	1158,379	319

Na Tabela 14 pode-se observar os coeficientes de cada um dos preditores, com intervalos de confiança e nível de significância estimados através do *bootstrap* e, portanto, sem influência da assimetria e heterocedasticidade dos resíduos.

Tabela 14

Coefficientes do primeiro passo da regressão

Preditores	B	EP (B)	IC 95% (B)	beta
(Intercepto)	4,018**	0,161	(3,701 4,334)	
Gênero: Feminino	0,097	0,127	(-0,151 0,345)	0,035
<i>Idade: de 18 a 25 anos</i>	1,336**	0,223	(0,898 1,773)	0,120
<i>Idade: de 26 a 33 anos</i>	0,765**	0,237	(0,300 1,230)	0,229
<i>Idade: de 42 a 49 anos</i>	-0,430*	0,193	(-0,807 -0,052)	-0,130
<i>Idade: de 50 a 57 anos</i>	-0,783**	0,258	(-1,289 -0,277)	-0,217
<i>Idade: de 58 a 65 anos</i>	-1,155**	0,313	(-1,768 -0,541)	-0,229
<i>Escolaridade: Nível médio</i>	-0,213	0,194	(-0,593 0,167)	-0,047
<i>Escolaridade: Especialização ou MBA</i>	-0,051	0,158	(-0,362 0,260)	-0,017
<i>Escolaridade: Mestrado</i>	-0,013	0,365	(-0,729 0,703)	-0,002
<i>T. Serv.: de 1 mês a 5 anos</i>	-0,321	0,236	(-0,784 0,142)	-0,112
<i>T. Serv.: de 6 a 10 anos</i>	-0,148	0,335	(-0,806 0,509)	-0,019
<i>T. Serv.: de 16 a 20 anos</i>	-0,482	0,296	(-1,063 0,099)	-0,078

<i>T. Serv.: de 21 a 25 anos</i>	-0,024	0,609	(-1,217 1,169)	-0,003
<i>T. Serv.: de 25 a 30 anos</i>	0,311	0,310	(-0,297 0,919)	0,035
<i>T. Serv.: mais de 30 anos</i>	-0,913**	0,289	(-1,48 -0,345)	-0,199
<i>Região Nordeste</i>	0,006	0,170	(-0,328 0,340)	0,002
<i>Região Norte</i>	-0,459	0,294	(-1,035 0,118)	-0,089
<i>Região Sudeste</i>	-0,214	0,188	(-0,582 0,154)	-0,058
<i>Região Sul</i>	-0,250	0,223	(-0,687 0,188)	-0,061

Todas as variáveis demográficas foram mensuradas no nível categórico e, portanto, inseridas no modelo como variáveis *dummy*. Assim, houve uma categoria utilizada como base em todas as variáveis demográficas. O B de cada preditor da regressão é a diferença entre a média da respectiva categoria e a categoria base. A significância estatística dessa diferença é observada pela avaliação do intervalo de confiança (IC): se ele contém o valor zero, o efeito na população pode ser nulo. As categorias etárias foram comparadas com participantes com idade entre 34 e 41 anos. Os níveis de escolaridade foram comparados com participantes com nível superior. As categorias de tempo de serviço foram comparadas com o grupo de 11 a 15 anos de serviço. As regiões geográficas foram comparadas com a região Centro-Oeste.

O modelo de regressão confirmou que não houve diferença entre homens e mulheres (B= 0,09 IC 95% (-0,15 0,35)). Houve um claro efeito de idade, uma vez que todas as categorias foram significativamente diferentes da categoria base, seguindo uma tendência linear (quanto maior a distância etária, maior a diferença de médias). Na variável de tempo de serviço houve somente uma diferença significativa: participantes com mais de 30 anos de serviço tiveram uma média significativamente menor que os participantes com 11 a 15 anos de serviço. Não houve efeitos de escolaridade ou de região geográfica.

O segundo passo da regressão (Tabela 15) gerou um incremento estatisticamente significativo na qualidade do modelo ($F(5, 314) = 17,621, p < 0,001$). Quando o valor p é menor que 0,05 rejeita-se a hipótese nula, ou seja, a regressão é estatisticamente significativa, o que é verificado no caso, já que o valor p associado a F é menor que 0,05 (Tabela 16). A adição das variáveis de identificação, promoção de crescimento, regras de demissão, reconhecimento financeiro e práticas éticas como preditores acarretou um ganho de 15,1% de variância explicada, totalizando 42,0% (Tabela 17). O modelo final possuiu um ajuste estatisticamente significativo aos dados ($F(25, 314) = 11,191, p < 0,001$). A inclusão de novos preditores não introduziu problemas de multicolinearidade ou dependência dos resíduos.

Tabela 15

Ajuste do segundo passo da regressão

R ²	R ² ajustado	F	p	gl	AIC	BIC	gl residual
0,461	0,42	11,191	0	25	1004,193	1103,669	314

Tabela 16

Teste de diferença entre modelos

Gl residual	SQR	gl	SQ	F	p
319	421,689				
314	329,294	5	92,395	17,621	0,00

Tabela 17

Coefficientes do segundo passo da regressão

Preditores	B	EP (B)	IC 95% (B)	beta
(Intercepto)	6,412**	0,517	(5,399 7,425)	
Gênero: Feminino	0,008	0,117	(-0,222 0,238)	0,003
Idade: de 18 a 25 anos	0,891**	0,279	(0,344 1,437)	0,080
Idade: de 26 a 33 anos	0,558**	0,208	(0,149 0,966)	0,167
Idade: de 42 a 49 anos	-0,259	0,171	(-0,594 0,076)	-0,079
Idade: de 50 a 57 anos	-0,648**	0,241	(-1,12 -0,176)	-0,179
Idade: de 58 a 65 anos	-1,041**	0,263	(-1,556 -0,526)	-0,206
Escolaridade: Nível médio	-0,022	0,174	(-0,363 0,318)	-0,005
Escolaridade: Especialização ou MBA	-0,074	0,137	(-0,343 0,195)	-0,025
Escolaridade: Mestrado	-0,059	0,323	(-0,693 0,575)	-0,008
T. Serv.: de 1 mês a 5 anos	-0,137	0,211	(-0,55 0,276)	-0,048
T. Serv.: de 6 a 10 anos	-0,304	0,270	(-0,834 0,226)	-0,038
T. Serv.: de 16 a 20 anos	-0,438	0,280	(-0,986 0,111)	-0,071
T. Serv.: de 21 a 25 anos	0,139	0,538	(-0,916 1,194)	0,016
T. Serv.: de 25 a 30 anos	0,02	0,278	(-0,526 0,565)	0,002
T. Serv.: mais de 30 anos	-0,865**	0,263	(-1,38 -0,35)	-0,188
Região Nordeste	0,103	0,170	(-0,231 0,436)	0,028
Região Norte	-0,255	0,233	(-0,713 0,202)	-0,050
Região Sudeste	-0,179	0,175	(-0,522 0,164)	-0,049
Região Sul	-0,188	0,195	(-0,57 0,195)	-0,046

Identificação	-0,335**	0,080	(-0,492 -0,178)	-0,253
Promoção de crescimento	0,1	0,139	(-0,172 0,371)	0,030
Demissão	-0,249	0,149	(-0,542 0,044)	-0,108
Reconhecimento Financeiro	-0,034	0,127	(-0,283 0,216)	-0,017
Ética	-0,33	0,187	(-0,696 0,037)	-0,114

Com a adição das novas variáveis a diferença entre participantes de 34 a 41 anos e de 42 a 49 anos deixou de ser estatisticamente significativa. Nenhuma outra variável demográfica sofreu alterações significativas. Dentre os novos preditores, somente a identificação organizacional exibiu uma relação estatisticamente significativa com a intenção de rotatividade ($B = -0,335$ IC 95% (-0,492 -0,178)). A relação entre as duas variáveis foi negativa e fraca ($\beta = -0,253$). Ou seja, pessoas com níveis elevados de identificação com a organização tendem apresentar baixos níveis de intenção de rotatividade. Todas as outras variáveis organizacionais exibiram o valor zero no IC. Assim, não podemos afirmar que elas possuem relação com a intenção de rotatividade na população, controlando variáveis demográficas e a identificação organizacional.

6.4 Entrevistas semiestruturadas

Na seção abaixo, apresenta-se os resultados alcançados com a realização das entrevistas (Tabelas 18, 19 e 20), divididos nas três categorias propostas: Intenção de rotatividade (negativa), Intenção de rotatividade (positiva) e sugestão de melhorias. Cabe observar que se classificaram os elementos coletados nas entrevistas observando-se novos itens, bem como itens repetidos, buscando-se, assim, constatar o ponto de saturação das categorias analisadas.

Tabela 18

Análise das entrevistas – categoria Intenção de rotatividade (negativa)

	Elementos	Incluído por	Confirmado por
1	Cargo no serviço público	E1	
2	Instituição com status social importante	E1	E2, E3, E9, E14
3	Possibilidade de realização do teletrabalho	E1	E3, E9

4	Trabalhar na área administrativa	E4	E10, E12
5	Final da carreira na instituição	E5	E11, E12, E13, E14
6	Afinidade com a instituição PF	E5	E6, E8

Nesta categoria, os itens que apresentaram maior ocorrência foram: instituição com status social importante e final da carreira na instituição, com 05 (cinco) menções cada uma, sendo que outros temas como cargo no serviço público, possibilidade de realização de teletrabalho, trabalhar na área administrativa e afinidade com a instituição PF também foram relatados. Cabe relatar que a última informação nova foi apresentada pelo entrevistado E8, ponto em que se alcançou a saturação da categoria.

Tabela 19

Análise das entrevistas – categoria Intenção de rotatividade (positiva)

	Elementos	Incluído por	Confirmado por
1	Baixo salário	E1	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14
2	Ausência de plano de carreira;	E1	E2, E3, E7, E9
3	Falta de amplitude salarial	E1	E3
4	Desvalorização do cargo administrativo	E1	E2, E3, E4, E7, E11, E12, E13, E14
5	Indisponibilidade da prática de atividade física institucional	E1	
6	Buscar cargo de nível superior na carreira de formação universitária	E1	E3, E4
7	Ausência de benefícios pecuniários/gratificações	E3	E9

Já, nesta categoria, os itens que apresentaram maior ocorrência foram: Baixo salário e Desvalorização do cargo administrativo, com 13 (treze) menções em relação à primeira e 09 (nove) em relação à segunda, sendo que outros temas como ausência de plano de carreira, falta de amplitude salarial, indisponibilidade da prática de atividade física institucional, busca de cargo na carreira de formação universitária e ausência de benefícios pecuniários/gratificações também foram relatados. Cabe relatar que a última informação nova foi apresentada pelo entrevistado E3, ponto em que se alcançou a saturação da categoria.

Tabela 20

Análise das entrevistas – categoria Sugestão de melhorias

	Elementos	Incluído por	Confirmado por
1	Aprovação do plano de carreira	E1	E2, E3, E4, E8, E11, E12, E13, E14
2	Aprovação da amplitude salarial	E1	E3, E5, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14
3	Disponibilidade de cursos de capacitação específicos para o servidor administrativo	E1	E6
4	Trabalhar na área que possui afinidade	E4	
5	Aprovação da atividade física institucional para servidor administrativo	E1	E8, E9, E11, E12
6	Criação de gratificações/benefícios específicos	E5	E9
7	Possibilidade de viajar em missão	E6	

Nesta última categoria, os itens que apresentaram maior ocorrência foram: aprovação da amplitude salarial com 10 (dez) menções e aprovação do plano de carreira, com 09 (nove) menções, existindo outras sugestões também ventiladas como disponibilidade de cursos de capacitação específicos para o servidor administrativo, trabalhar na área em que possui afinidade, aprovação da atividade física institucional para servidor administrativo, criação de gratificações/benefícios específicos e possibilidade de viajar em missão também foram relatados. Cabe relatar que a última informação nova foi apresentada pelo entrevistado E6, ponto em que se alcançou a saturação da categoria.

Assim, temos que as entrevistas identificaram as principais ocorrências quanto à intenção de rotatividade negativa e positiva, bem como a sugestão de melhorias e consequente possibilidade de retenção dos servidores administrativos nos cargos que ocupam na Polícia Federal.

Um dos itens mais recorrente na categoria intenção de rotatividade negativa foi “instituição com status social importante”, o que mostra guardar relações de identificação do servidor administrativo com a Instituição Polícia Federal neste quesito. Já, quanto à intenção de rotatividade positiva, os pontos mais relatados foram “baixo salário” e “desvalorização do cargo do servidor administrativo”, o que vem ao encontro do estudo realizado por Castellar e Veloso (2010, p.82), os quais relatam que salários atraentes fazem com que os indivíduos

tenham interesse em permanecer nos quadros da administração pública, assim como baixos salários fazem com que os servidores deixem seus cargos na busca de melhores vencimentos (Klein & Mascarenhas, 2016), podendo se incluir também a pesquisa de Verleun (2008), a qual demonstrou que o servidor possui expectativas quanto ao seu progresso no serviço público, incluído aí o salário atribuído ao cargo. Assim, o baixo salário é um motivo para o incremento da intenção de rotatividade dos servidores administrativos.

Por fim, os entrevistados apontaram possíveis sugestões de melhorias a serem adotadas pela administração pública, que contribuiria para a permanência dos servidores administrativos nos seus cargos, tais como aprovação da amplitude salarial e aprovação do plano de carreira, dentre outras demonstradas na Tabela 20.

6.5 Conclusão

O presente trabalho procurou testar três hipóteses de pesquisa: (H1) se a identificação organizacional é negativamente relacionada com a intenção de rotatividade; (H2) se a confiança na organização é negativamente relacionada com a intenção de rotatividade; (H3) se o tempo no cargo é negativamente relacionado com a intenção de rotatividade. As tabelas de correlação mostraram que, isoladamente, a identificação com a organização, regras de demissão, reconhecimento financeiro, práticas éticas e o tempo de serviço são negativamente correlacionadas com a intenção de rotatividade. No entanto, as correlações podem refletir a influência de outras variáveis sobre aquelas correlacionadas.

Ao controlar o efeito das demais variáveis demográficas e organizacionais na análise de regressão observou-se que a identificação organizacional mantém sua relação negativa com a intenção de rotatividade (em favor da H1). No entanto, todas as facetas da escala de confiança na organização exibiram relações fracas e não significativas com a intenção de rotatividade (rejeita-se H2). Houve um efeito parcial do tempo de serviço sobre a intenção de rotatividade, pois somente participantes com mais de 30 anos de serviço exibiram escores significativamente diferentes que a categoria base. Esse resultado esboça um efeito não linear, no qual a relação é mais forte nos níveis mais elevados de tempo de serviço.

Além disso a variável idade exibiu uma relação mais forte com a intenção de rotatividade, mostrando-se um melhor preditor demográfico que o tempo de serviço. É

importante destacar que o modelo de regressão explicou 42% da variância da intenção de rotatividade e, portanto, mais da metade da variância do fenômeno ainda não pode ser explicada. É provável que variáveis não mensuradas no presente estudo se relacionem de forma importante com a intenção de rotatividade.

O presente trabalho teve por objetivo verificar se a intenção de rotatividade dos servidores da PF está relacionada com: os níveis de identificação com a organização; com a promoção de crescimento dentro da instituição; com a clareza das regras de demissão; com o reconhecimento financeiro; com os padrões éticos da organização; com o tempo na organização e com as características demográficas do servidor. Especificamente, buscou-se analisar a existência de uma relação entre as variáveis antecedentes e a variável critério da seguinte forma:

- H1: Indivíduos menos identificados com a organização têm maior intenção de rotatividade;
- H2: Indivíduos com menor confiança na organização têm maior intenção de rotatividade;
- H3: Indivíduos com menor tempo no cargo de servidor administrativo têm maior intenção de rotatividade.

Tendo em vista os resultados encontrados na presente pesquisa, conclui-se que os objetivos foram alcançados, já que foi possível observar que a identificação organizacional mantém sua relação negativa com a intenção de rotatividade (em favor da H1). No entanto, todas as facetas da escala de confiança na organização exibiram relações fracas e não significativas com a intenção de rotatividade (rejeita-se H2). Ainda, a variável idade exibiu uma relação mais forte com a intenção de rotatividade, mostrando-se um melhor preditor demográfico que o tempo de serviço.

7 Considerações finais: limitações, contribuições do estudo e agenda de pesquisa

Neste capítulo, apresentamos as limitações encontradas no decorrer da presente pesquisa, as contribuições para estudos futuros, bem como a agenda de pesquisa, salientando que foram buscadas algumas teorias e metodologias, não abrangendo sua infinidade, o que por si só já traz limitações ao trabalho aqui apresentado.

As limitações encontradas foram de ordens diversas. A primeira se deve ao fato de que não foi possível realizar o envio do questionário somente para o correio eletrônico funcional dos servidores administrativos, tendo sido remetido a todos os servidores integrantes da Polícia Federal. Tentou-se viabilizar o envio somente aos servidores administrativos, já que diversas tratativas junto aos setores responsáveis foram realizadas, mas tanto a Coordenação de Informática, quanto à comunicação social da PF relataram não poder realizar tal tarefa, mas que somente poderia ser enviado para todos os servidores, o que pode ter, em tese, comprometido parcialmente a pesquisa, pois algum servidor que não seja do cargo administrativo pode ter respondido o questionário, apesar das orientações ressaltadas no corpo do e-mail e no próprio questionário, alertando que a pesquisa somente deveria ser respondida por servidores administrativos, já que as perguntas estavam voltadas a este público.

Outra limitação se deveu ao fato do Poder Executivo Federal ter indeferido o pleito dos servidores administrativos quanto à amplitude salarial, (diferença salarial verificada entre o último estágio de progressão funcional de uma carreira com o padrão de ingresso na mesma), proposta indeferida pelo Ministério da Economia, conforme a Nota Técnica SEI nº 10/2019/CGCAR/DESEN/SGP/SEDGG-ME, pelo fato de não se coadunar com a atual diretriz de gestão de pessoas do Poder Executivo Federal, o que acabou por desestimular os servidores administrativos quanto à participação no presente trabalho.

Também pode ser citada a pouca quantidade de trabalhos que tratam do contexto de servidores administrativos na esfera federal e, provavelmente, nenhum trabalho relacionado aos servidores administrativos que atuam em instituições policiais, sendo importante ressaltar que, apesar de ter se atingido um número razoável de respondentes do questionário desta pesquisa, trata-se de uma amostra por conveniência, o que não permite generalizar as relações utilizando-se de evidências empíricas, já que se aplicado a outros contextos e outras instituições públicas, seria possível chegar a resultados diversos dos aqui encontrados.

Ainda quanto a limitação, as facetas da escala de confiança do empregado (CEO) na organização exibiram relações fracas e não significativas com a intenção de rotatividade, não revelando resultados na parte quantitativa (análise estatística do questionário), ao contrário da fase qualitativa (entrevistas), que revelou resultados similares a questão de parte das dimensões da escala CEO.

Conforme relatado por Silva (2018), acerca da intenção de rotatividade na Administração Pública, necessário se faz ampliar a pesquisa sobre rotatividade nesta esfera,

objetivando, dentre outras possibilidades, contribuir para a evolução e compreensão do modo de agir do servidor, evitando-se a perda de capital intelectual, buscando-se abrir leques de opções para melhoria e efetividade da gestão de pessoal na Administração Pública. Assim como também proposto por Oliveira (2019), o qual remete como agenda futura de pesquisa testar novas relações preditivas na esfera de outros ambientes organizacionais na administração pública, utilizando-se de outras variáveis do aspecto organizacional.

A questão temporal se mostrou relevante neste estudo, no que pode se sugerir uma maior exploração relacionada a essa categoria analítica. O presente trabalho apresentou contribuição teórica quanto às relações entre as variáveis empregadas, no que sugerimos, futuro estudo teórico com nova representação que incorpore os dados que foram encontrados nesta pesquisa.

Santana (2019) propôs que continuem os estudos acerca da evolução de temas como a intenção de rotatividade no contexto de organizações militares e policiais, principalmente devido ao pouco material e pesquisa relacionada a esta área do serviço público, propiciando melhoria futura dos resultados organizacionais da administração pública.

Borges (2018) sugeriu como agenda futura de pesquisa que possam ser consideradas percepções e problemas de cada área da administração pública, bem como dos servidores que dela fazem parte, propiciando-se decisões gerenciais ainda mais efetivas e eficientes.

Assim, de forma a complementar os trabalhos científicos na área, sugerimos a realização de novos estudos acerca de outras variáveis possíveis de serem aplicadas ao contexto do serviço público.

Referências

- Abubakar, R. A., Chauhan, A., & Kura, K. M. (2014). Relationship between perceived organizational politics, organizational trust, human resource management practices and turnover intention among Nigerian nurses. *International Journal of Business and Development Studies*, 6(1), 53–82.
- Andrews, M. C., Baker, T., & Hunt, T. G. (2011). Values and person–organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 5-19.
- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6).
- Allen, N.; Meyer, J. P. (2010). A medida e antecedentes de afetivo, continuado e normativo compromisso com a organização. *Jornal de Psicologia Organizacional*, 63, 1-18.
- Almeida, S. P.; Ferreira, M. C. (2010). O impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(3),492-503.
- Anselmi, M. L., Duarte, G. G., & Angerami, E. L. S. (2001). "Sobrevivência" no emprego dos trabalhadores de enfermagem em uma instituição hospitalar pública. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 9(4), 13-18.
- Araújo, F. F., & Melo, M. A. C. (2015). Fatores de eficácia de aprendizagem organizacional na implementação da mudança: Proposta de um instrumento de análise. *FACEF Pesquisa*, 18(3), 209-227.
- Araújo, F. F., & Tomei, P. A. (2013). Labour relations and globalisation: An analysis of ethical dilemmas from “Le Couperet”. *Work, Organisation, Labour & Globalisation*, 7(1),106-123.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Ashforth, B. E., & Mael, R. A. (2013). Identidade organizacional e estratégia como contexto para o indivíduo. *Avanços na Gestão Estratégica*, 13,19-64.

- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111–137.
- Asunakutlu, T. (2002). An evaluation of the factors related to creation of organizational trust. *Mugla University Journal of Social Sciences*, 9(Autumn), 1–13.
- Ávila, T. A. P. D. (2014). A atuação do Ministério Público na concretização do direito fundamental à segurança pública. *Revista do Conselho Nacional do Ministério Público*, 4, 159-189.
- Babbie, E. (2005). *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Barzoki, A. S., & Rezaei, A. (2017). Relationship between perceived organisational support, organisational citizenship behaviour, organisational trust and turnover intentions: an empirical case study. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 21(3), 273-299.
- Basit, G., & Duygulu, S. (2018). Nurses' organizational trust and intention to continue working at hospitals in Turkey. *Collegian*, 25(2), 163-169.
- Bastos, A. V., Loiola, E., Queiroz, N., & Silva, T. D. (2004). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Batista, L. R.; Oliveira, A. F. (2012). Antecedentes da confiança do empregado na organização. (2012). *Estudos de Psicologia, Natal*, 17(2), 247-254.
- Bauman, Z. (2005). *Identidade: Entrevista concedida a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Benjamini, Y., & Hochberg, Y. (1995). Controlling the false discovery rate: a practical and powerful approach to multiple testing. *Journal of the Royal statistical society: series B (Methodological)*, 57(1), 289-300.
- Beria, F. M., Ligorio, I., Pinhatti, M. M., Boucinha, D., & de Oliveira, M. Z. (2017). Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 17(1), 118-140.
- Bernardo, L., & da Silva, S. V. (2004). *Polícia federal: manual prático, processo administrativo, disciplinar e sindicância*. Campinas: Bookseller.
- Bezerra, M. E. D. A. (2016). O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas na construção da identidade organizacional. Brasília: UnB.
- Bharadwaj, N.; Matsuno, K. (2006). Investigating the antecedents and outcomes of customer firm transaction cost savings in a supply chain relationship. *J. Bus. Res.*, 59, 62–72.
- Bobbio, A., & Manganelli, A. M. (2015). Antecedents of hospital nurses intention to leave the organization: A cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 52(7), 1180–1192.
- Boos, D. D. (2003). Introduction to the bootstrap world. *Statistical science*, 18(2), 168-174.
- Borges, J. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Psicologia dos Recursos Humanos do Trabalho e das Organizações, Lisboa, Portugal.

- Borges, E. A. (2018). *Qualidade de vida no trabalho e intenção de rotatividade: estudo com servidores de uma instituição pública de ensino superior*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Brasil, 2014. Ministério da Justiça. Departamento de Polícia Federal. *Boletim de Serviço n. 093, de 19/05/2014*.
- Brasheara, T.G., Manolis, C., & Brooks, C.M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 56(3), 241-249.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). *Da administração pública burocrática à gerencial*.
- Bresser-Pereira, L. C. (1997). *Estratégia e estrutura para um novo Estado*.
- Brockner, J., Siegel, P.A., Daly, J.P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 558-583.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 346-355.
- Campos, C. V. A, & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 347-368.
- Campos, J. G. F., Leite, N. R. P., Tavares, B. P., & Prestes, J. (2009). Componente do comprometimento organizacional no setor público. *Revista Pretexto*, 10(2).
- Canipe, J.P. (2006). **Relationships among trust, organizational commitment, perceived organizational support, and turnover intentions**. Dissertation Abstracts International, DAI-B 67/04, Database: OCIC WorldCat. Available at: <https://search.proquest.com/docview/304910754?accountid=42604>.
- Carvalho, M. L. D. S. D. (2018). *A percepção dos servidores técnico-administrativos sobre justiça organizacional e intenção de rotatividade*. (Dissertação de Mestrado Profissional). Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal-RN, 2018.
- Castellar, I., Veloso, A. W. A., Ferreira, R. T., & Soares, I. (2010). Uma análise dos determinantes de desempenho em concurso público. *Economia Aplicada*, 14(1), 81-98.
- Cavazotte, F. S. C. N., Oliveira, L. B., & Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: Reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 45(1), 70-83.
- Cavazotte, F. S. C. N., Araujo, F. F., & Abreu, A. L. (2017). Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(64), 289-306.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human relations*, 52(10), 1257-1278.

- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management*, 46(1), 41-65.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Corley, K. G., Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2012). A Four-Country Study of the Relationship of Affect-Based Trust to Turnover Intention. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 1123-1142.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2nd ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cribari-Neto, F., & Zarkos, S. G. (1999). Bootstrap methods for heteroskedastic regression models: evidence on estimation and testing. *Econometric Reviews*, 18(2), 211-228.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. London: Sage Publications.
- Cunha, D. E., Silva, A. H., Estivaleta, V. D. F. B., Hörbe, T. D. A. N., & de Moura, G. L. (2017). Confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional: em busca da relação entre os construtos. *Sistemas & Gestão*, 12(1), 25-37.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2014). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *Revista gestão organizacional*, 6(3).
- D'Amorim, M. A. (2015). A relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, E. Codo. (orgs.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Estação das Artes Produções Gráficas Ltda.
- De Coninck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64 (6), 617-624.
- Decreto n. 72.336 (1973). Dispõe sobre o Grupo-Artesanato, a que se refere o artigo 2º, da Lei 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos/decretos/1973/D72336.html
- Decreto-Lei n. 6.944, de 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6944.htm.

- De Lima, R. S., Bueno, S., & Mingardi, G. (2016). Estado, polícias e segurança pública no Brasil. *Revista Direito GV*, 12(1), 49-85.
- Dess, G.G., & Shaw, J.D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26 (3), 446–456.
- Dinc, L., & Gastmans, C. (2012). Trust and trustworthiness in nursing: An argument-based literature review. *Nursing Inquiry*, 19(3), 223–237.
- Diniz, B. A., & Marco, D. A. (2011). Confiança: um construto universal. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(1).
- Diógenes, L. C. (2013). *Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Revista do Serviço Público*, 67(2), 147-172.
- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M.R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 601–20.
- Dubar, C. (2005). *A socialização. A construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.
- Eckert, A., Mecca, M. S., Denicol, M. S. G. M., Giacomet, M. O., & do Sul, C. (2011). As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. *Anais do XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul*.
- Ferlie, E., Hartley, J., & Martin, S. (2003). Changing Public Service Organizations: Current Perspectives and Future Prospects British. *Journal of Management*, 14 (SPEC. ISS.), S1-S14.
- Fernandes, M. E. R. (2008). De “joia da coroa” à “coroa sem joia”: estudo do processo identificatório em duas empresas multinacionais em reestruturação. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Fernandes, M. E. R.; Marques, A. L.; de Pádua Carrieri, A. (2009). Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. *Cadernos EBAPE BR*, 7(4), 687-703.
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67.
- Ferreira, P. C. G. (2016). *Nova geração de servidores públicos federais: valores, expectativas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade*. (Dissertação de Mestrado), Faculdade de Economia e Gestão do Setor Público, Universidade de Brasília, Brasília.

- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. Sage Publications.
- Fink, M., & Kraus, S. (2007). Mutual trust as a key to internationalization of SMEs. *Management Research News*, 30(9), 674–88.
- Fisher, R. M., & Novelli, J. G. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *ERA*, 48(2), 67-68.
- Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa (3rd ed., Vol. 84). Porto Alegre: Artmed. Retrieved from <http://ir.obihiro.ac.jp/dspace/handle/10322/3933>
- Fox, J. (2015). *Applied regression analysis and generalized linear models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gill, M. J., & Sypher, B. D. (2009). *Workplace incivility and organizational trust Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing*.
- Gillespie, N. (2003). *Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory*. Melbourne: Universidade de Melbourne.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463–488.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Hall, D. T., & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 340-350.
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73 (3), 107–120.
- Hardy, M. A. (1993). *Regression with dummy variables* (No. 93). Sage.
- Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2006). Predicting turnover intentions of hotel employees: The influence of employee development human resource management practices and trust in organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8, 21-42.
- Hitch, C. (2012). *How to Build: Trust in an organization*. UNC Kenan-Flagler Business School, EUA.
- Hoffmann, V. E., & Farias, J. S. (2018). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 1 (3), 40-53.
- Holm, S. (1979). A simple sequentially rejective multiple test procedure. *Scandinavian journal of statistics*, 65-70.
- Horta, P., Demo, G., Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16 (4), 566-585.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Nixon, D. R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351–362.

- Instrução Normativa n. 112-DG/PF (2017). Recuperada de <http://intranet.pf.gov.br/bid/normativos-internos/instrucao-normativa-in/2017/in-112-2017/view>
- Iwamoto, H. H., & Anselmi, M. L. (2006). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba, Minas Gerais. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 27(3), 443-453.
- Jenkins, R. (2005). *Social Identity* (3rd ed.). London: Routledge.
- Kath, L. M., Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1488–1497.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57- 78.
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39.
- Kong, D.T.; Dirks, K.; Ferrin. (2013). Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Acad. Manag. J.*, 57, 1235–1255.
- Lämsä, A. M. & Pucetaité, R. (2006). Development of organizational trust among employee from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 130-139.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Lima, B. F.; Céo, M.; Blatt, N. (2016). Fatores influenciadores da rotatividade de servidores efetivos e temporários: Estudo de uma instituição pública. In: Seminários de Administração (SemeAd), 18, 2016, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: USP.
- Lima, M. L.; Vala, J.; Monteiro, M. B. (2014). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In A. Caetano (ed.). *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.
- Maciel, C. O., & Camargo, C. (2015). Conexão social intraorganizacional, suporte no trabalho e identificação organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(spe3), 348-366.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-332.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Marra, A. V., Fonseca, J. A., & Marques, A. L. (2013). O processo de identificação organizacional frente à reforma administrativa: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie* (Mackenzie Management Review), 15(1).

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McDevitt, R., Giapponi, C., & Houston, D. M. (2013). Organizational downsizing during an economic crisis: Survivors' and victims' perspectives. *Organization Management Journal*, 10(4), 227-239.
- McKnight, D.H., Brandis, P., & Hardgrave, B.C. (2009). Which reduces IT turnover intention the most: workplace characteristics or job characteristics?. *Information & Management*, 46(3), 167-174.
- Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R.M. Kramer, & T.R. Tyler (Eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miscenko, D., & Day, D. (2015). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215-247.
- Mishra, S. K., & Bhatnagar, D. (2010). Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: a study of medical representatives in India. *Human Resource Management*, 49(3), 401-419.
- Mobley, William H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. (V. Conde, Trad.). Porto Alegre: Ortiz.
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *Social service review*, 75(4), 625-661.
- Moré, C. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde. Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *CIAIQ*, 3.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. (2nd ed). São Paulo: Atlas SA.
- Mourão, L., Monteiro, A. C. F., & Viana, V. R. (2014). A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. *Psico*, 45(2), 198-208.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mulki, J. P., Jorge, F., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78 (4), 559-574.
- Mulki, J.P., Jaramillo, J.F., & Locander, W.B. (2013). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Muylaert, C. J., Sarubbi Jr, V., Gallo, P. R., Neto, M. L. R., & Reis, A. O. A. (2014). Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 48, 184-189.
- Nair, M. S., & Salleh, R. (2017). Linking trust and turnover intention: A conceptual framework. *Global Business and Management Research*, 9(1s), 281.

- Neto, A. S., & Assumpção, G. P. (1998). O processo de rotação de pessoal da Universidade Estadual de Maringá (UEM): causas e consequências. *Human and Social Sciences Acta Scientiarum*, 20(1), 137-143.
- Nogueira, C. F. C. (2002). *Comentários ao código de processo penal*. São Paulo: Edipro.
- Oliveira, A. F. & Tamayo, A. (2008), A Confiança do Empregado na Organização. In: M. M. M. Siqueira. (Org.). *Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Oliveira, A. F. (2008), Identificação organizacional. In: M. M. M. Siqueira. (Org.). *Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Oliveira, F. B. D., Sant'Anna, A. D. S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1453-1475.
- Oliveira, K. P. D., Ckagnazaroff, I. B., Silveira, M. C., & Moraes, C. E. S. (2012). Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Revista Carreiras e Pessoas*, 2(3), 46-64.
- Oliveira, L. B.; Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 415-431.
- Oliveira, E. G. D. (2019). *Comportamentos éticos, justiça e identificação organizacionais: estudo na Advocacia-Geral da União*. Brasília: UnB.
- Paranaíba, N. F. (2014). Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade de servidores das carreiras de uma autarquia federal. M. R. S. Camões, D. R. Fonseca, & Porto (Eds). *Estudos em gestão de pessoas no serviço público*. Brasília: ENAP.
- Park, T., & Shaw, J. D. 2013. Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98, 268-309.
- Pereira, Luiz Carlos Bresser. (2014). Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 49(1),5-42.
- Pereira, E. D. G.; De Almeida, C. A. S. (2017). Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro: breve revisão da literatura. In: Encontro Brasileiro de Administração Pública, 4, 2017, João Pessoa. *Anais [...]*, João Pessoa.
- Pinheiro, A. P., & De Souza, D. A. (2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia-SEGeT*, Rio de Janeiro.
- Polícia Federal (2018). Histórico. Recuperado de <http://www.pf.gov.br/institucional/historico>.
- Portaria n° 105-DASP (1973). Recuperado de <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/redirectDownload.htm?id=3067>
- Portaria n. 1204-DG/PF (1999). Recuperado de <http://intranet.pf.gov.br/bid/normativos-internos/portarias/dg/1999-a-1995/portaria-1204-1999-consolida-e-reunir-os-simbolos-do-dpf-e-os-valores-eticos-e-morais-do-policial-federal-bs-237-15-12-99.pdf/view>

- Portaria n. 4453-DG/DPF (2014). Recuperado de <http://intranet.pf.gov.br/bid/normativos-internos/portarias/dg/2014/portaria-4453-2014/view>
- Portaria n. 9003-DG/PF (2018). Recuperado de <http://intranet.pf.gov.br/bid/normativos-internos/portarias/dg/2018/portaria-9003-2018-dg-pf/view>
- Porter, L.W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-165.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. London: Sage Publication.
- Puusa, A., & Tolvanen, V. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies*, 11(2), 29-33.
- Ramarajan, L. (2014). Past, present and future research on multiple identities: Towards an intrapersonal network approach. *Academy of Management Annals*, 8(1), 589-659.
- Ravasi, D., & Van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 50-63.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas*. 3a ed. São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11a ed. São Paulo: Pearson Precentice Hall.
- Rodrigues, A. F. C.; Veloso, A. L. O. M. (2013). Confiança organizacional, risco e criatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN*, 15(49), 545-561.
- Rotondi, T. (1975). Organizational identification: Issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 95-109.
- Sancho, L. G., Carmo, J. M., Sancho, R. G., & Bahia, L. (2011). Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso.
- Santa Cruz, L. (2014). Memória e comunicação organizacional no Brasil: interfaces. *Revista Organicom*, 11(20), 177-188.
- Santana, P. C. (2019). *Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: um estudo em uma organização militar das Forças Armadas*. Brasília: UnB.
- Santos, A. P. D. (2015). *Impacto do treinamento no trabalho: atividades operacionais da Polícia Federal*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Santos, A. A. D., Vieira, A., & Garcia, F. C. (2013). Identificação organizacional: O caso dos professores de uma instituição federal de ensino. *Revista Gestão & Planejamento*, 14(1), 3-17.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.
- Shaw, R.B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

- Silva, D. L. D. (2018). *Intenção de rotatividade, comprometimento, percepção de suporte e identificação organizacional: um estudo na AGU*. Brasília: UnB.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- Siqueira, M. M. M. & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 317-348.
- Siqueira, M. M. M; Gomide Jr., S., Oliveira A. de F., & Polizzi Filho, A. Intenção de rotatividade. In: M. M. M. Siqueira (Org). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- Siqueira, W. R., & Alves, L. C. F. Rotatividade de professores universitários: o caso de um campus fora da sede. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(2), 2016.
- Siyal, S., & Peng, X. (2018). Does leadership lessen turnover? The moderated mediation effect of leader–member exchange and perspective taking on public servants. *Journal of Public Affairs*, e1830.
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of management Review*, 10(4), 724-736.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 69(4), 673.
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In: H. Tajfel, (Ed.). *Differentiation between groups*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1981). *Social identity and intergroup relations*. London: Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worche & L. W. Austin (Eds.). *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Team, R. C. (2000). *R language definition*. Vienna, Austria: R foundation for statistical computing.
- Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27.
- Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. R. (2004). Diversidade cultural no contexto organizacional. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

- Torres, R. V. B. S. (2015). *Rotatividade no Poder Executivo Federal: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Administração, Universidade de Brasília.
- Tzafirir, S.S. & Dolan, S. L. (2004). Trust me: a scale for measuring manager-employee trust. *Management Research*, 2 (2), 115-131.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations*, 52(10), 1313-1336.
- Vedana, G. A., & de Mello, G. R. (2016). Fatores que influenciam a confiança do empregado na organização. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 10(3), 2.
- Veloso, A., Ferreira, T., Keating, J., & Silva, I. (2010). A confiança organizacional e a gestão de recursos humanos. *Anais do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, 1992-2005.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 9a ed. São Paulo: Atlas.
- Verleun, J. A. G. (2008). *A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicadas a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta*.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Whitman, M. F. (1999). Antecedents [sic] of repatriate's intent to leave the organization: Repatriation adjustment, job satisfaction, and organizational commitment. (Doctoral dissertation). University of Sarasota.
- Wynen, J., & Kleizen, B. (2017). Improving dynamics or destroying human capital? The nexus between excess turnover and performance. *Review of Managerial Science*, 1-23.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.
- Zanini, M. T., Lusk, E., Wolff, B. (2009). Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13 (1), 72-91.

Apêndice A - Carta de Apresentação

Assunto: Pesquisa: Quais as relações entre a identificação organizacional e a confiança do empregado na organização como preditivas da intenção de rotatividade dos servidores administrativos da PF?
De: [Divisão de Comunicação Social <comunicacao.dcs@dpf.gov.br>](mailto:Divisao.de.Comunicacao.Social.<comunicacao.dcs@dpf.gov.br>)
Data: Quinta, Julho 25, 2019 11:44 -03
Para: todos-1@dpf.gov.br
Responder-Para: [Divisão de Comunicação Social <comunicacao.dcs@dpf.gov.br>](mailto:Divisao.de.Comunicacao.Social.<comunicacao.dcs@dpf.gov.br>)

Prezado Senhor(a) servidor(a) da carreira administrativa,

Meu nome é Carlos Frederico Portella Santos Ribeiro, DPF, lotado e em exercício na DELP/CRH/DGP/PF.

A presente pesquisa foi autorizada pela DGP/PF, tendo caráter científico e por finalidade realizar um levantamento de dados sobre a carreira administrativa da PF para a elaboração da dissertação do Mestrado em Administração, realizado na Universidade de Brasília-UnB, em convênio com a PF.

Nesse sentido, a pesquisa é voltada para coletar as suas percepções sobre identificação organizacional, confiança do empregado na organização e intenção de rotatividade (turnover) no âmbito da carreira administrativa da PF.

A sua opinião é muito importante para o planejamento de futuras políticas de gestão de recursos humanos da carreira administrativa da PF. Isto posto, solicito a sua colaboração para responder a presente pesquisa. SUA IDENTIDADE SERÁ PRESERVADA E MANTIDA SOB SIGILO por todo o processo de pesquisa e os dados serão analisados de forma agregada e não individual.

Peço a gentileza que **somente os servidores administrativos respondam tal pesquisa**, já que é destinada especificamente à citada carreira.

Apêndice B - Escala de identificação organizacional

ESCALA DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Você está recebendo um questionário cuja finalidade é conhecer a sua percepção a respeito do relacionamento das pessoas com sua organização de trabalho. Por favor, leia cada afirmativa e indique sua opção de resposta escrevendo o número que melhor demonstra sua opinião nos parênteses que antecedem cada frase. Não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

- 1 = Discordo Totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

1. 1- Eu compartilho dos valores da minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. 2- O sucesso da minha organização é o meu sucesso. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. **3- Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecido com ela. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. **4- Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. **5- Fazer parte do quadro de servidores desta organização é importante para mim. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. **6- Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta Organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. **7- Os valores desta organização fazem parte da minha auto-imagem. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. **8- Pertencer a esta organização é importante para a minha auto-imagem. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice C – Escala de confiança do empregado na organização

ESCALA DE CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO

Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo e não apenas em sua área de atuação. A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua organização (PF). Para responder, utilize o seguinte código:

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo, nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

9. **9- Nesta organização, um servidor pode ser demitido sem receber explicações convincentes. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **10- Esta organização é ética. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **11- Esta organização considera apenas seus próprios interesses. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **12- O servidor pode acreditar nas informações que esta organização divulga. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **13 - Para esta organização, o servidor tem o direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 14 - Esta organização oferece condições reais para que o servidor se desenvolva. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 15 - A demissão de servidores segue um procedimento conhecido por todos. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **16 - O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do servidor. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **17 - Esta organização segue normas para promover seus servidores. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **18 - Os dirigentes desta organização demitem servidores baseando-se em julgamentos pessoais. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **19 - Esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao servidor. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **20 - As normas para demissão de servidores são claras. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. **21 - Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. **22 - Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus servidores. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. **23 - Os servidores desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. **24 - Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. **25 - Esta organização valoriza o trabalho do servidor financeiramente. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. **26 - Aqui, os servidores são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. **27 - Ser honesta com os servidores é princípio ético desta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. **28 - Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. **29 - O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do servidor. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. **30 - O servidor é respeitado nesta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. **31 - O trabalho do servidor é reconhecido por esta organização por meio do salário. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NOTA: *o valor da escala de resposta deverá ser invertido

Apêndice D – Escala de intenção de rotatividade

ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Nunca
2 = Raramente
3 = Às vezes
4 = Frequentemente
5 = Sempre

32. 32 - Penso em sair da organização onde eu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. 33 - Planejo sair da organização onde eu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. 34 -Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apêndice E – Questionário sócio demográfico

35. 35 - Gênero *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Outro

36. 36 - Faixa etária *

Marcar apenas uma oval.

- de 18 a 25 anos
- de 26 a 33 anos
- de 34 a 41 anos
- de 42 a 49 anos
- de 50 a 57 anos
- de 58 a 65 anos

37. 37 - Grau de escolaridade: *

Marcar apenas uma oval.

- Nível médio
- Nível superior
- Especialização ou MBA (pós-graduação)
- Mestrado
- Doutorado

38. 38 - Tempo de serviço na carreira administrativa: *

Marcar apenas uma oval.

- de 1 mês a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 15 anos
- de 16 a 20 anos
- de 21 a 25 anos
- de 25 a 30 anos
- mais de 30 anos

39. 39 - Unidade de lotação *

Marcar apenas uma oval.

- Região Norte
- Região Nordeste
- Região Sudeste
- Região Centro-oeste
- Região Sul

Apêndice F – Solicitação para aplicação dos questionários



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MSP - POLÍCIA FEDERAL
DIVISÃO DE ESTUDOS, LEGISLAÇÃO E PARECERES - DELP/CRH/DGP/PF

Memorando nº 63/2018-DELP/CRH/DGP/PF

Ao Excelentíssimo Senhor

DELANO CERQUEIRA BUNN

Diretor de Gestão de Pessoal

DGP/PF

Assunto: **Capacitação - Mestrado**

1. O signatário é aluno do Mestrado Profissional em Administração Pública do convênio estabelecido entre a UnB e a Polícia Federal.
2. A Coordenação da Escola Superior de Polícia (CESP/ANP/DGP/PF) solicitou aos alunos, recentemente, que fosse informado se houve alteração do projeto de dissertação do mestrado.
3. Este signatário, alterou em parte o projeto, por conselho do professor orientador, bem como em conversa com professores do mestrado.
4. Tal alteração tomou por base o abaixo descrito.
5. Recentemente, por meio da Portaria n. 9.516/2018-GAB/ANP/DGP/PF, se realizou o Congresso de Gestão de Pessoas da Polícia Federal (CONGEPE), evento de caráter nacional inédito, onde houve a participação de servidores policiais e administrativos da Polícia Federal de todas as unidades do Brasil, sendo os servidores administrativos a maioria dos participantes nesse evento. Durante esse evento, no qual pude participar, os servidores administrativos expuseram diversas observações e críticas acerca da necessidade de melhorias em relação ao cargo dos servidores administrativos, dentre as quais ficou em evidência o sentimento, por parte de tais servidores, de que a Polícia Federal somente era gerida para os servidores da carreira policial, sendo que os mesmos são responsáveis pelo suporte administrativo em todas as áreas da Polícia Federal. Em razão dessas observações, ficou latente a necessidade de se realizar um estudo científico abordando tal temática.
6. Estudos relacionados à identificação organizacional, à confiança do empregado na organização e à intenção de rotatividade são pouco encontrados na literatura, mas nenhuma proposta de estudo foi realizada empregando os três construtos direcionados à área da Polícia Federal brasileira, ou seja, este contexto de estudo é escasso nas organizações policiais e inédito no contexto da Polícia Federal, sendo que o resultado aplicado poderá trazer melhorias para as ferramentas de gestão aplicadas no ambiente interno da Polícia Federal.
7. Dessa forma, estou desenvolvendo o projeto de dissertação com o seguinte tema: *“Quais as relações entre a identificação organizacional e a confiança do empregado na organização como preditivas da intenção de rotatividade dos servidores administrativos da PF?”*.
8. Este trabalho tem como objetivo geral testar as relações entre a identificação organizacional e a confiança do empregado na organização como preditivas da intenção de rotatividade dos servidores administrativos da PF.
9. Tal pesquisa acadêmica necessitará da aplicação futura de questionários devidamente validados dos construtos estudados (identificação organizacional, a confiança do empregado na organização e intenção de rotatividade). A aplicação se dará por meio de envio de questionário por correio eletrônico funcional aos servidores administrativos em todas as unidades da federação.

10. Considerando a necessidade da produção de dados, para produção posterior de análise estatística relacionada ao tema estudado, bem como publicação dos resultados, assim como público alvo de respondentes (servidores administrativos), solicito a Vossa Excelência autorização para continuidade do projeto de dissertação de mestrado acima descrito, bem como aplicação futura dos questionários validados (acima descritos), por meio de correio eletrônico institucional a todos os servidores administrativos da Polícia Federal.

Respeitosamente,

CARLOS FREDERICO PORTELLA SANTOS RIBEIRO
Delegado de Polícia Federal
DELP/CRH/DGP/PF

DESPACHO:

I - Encaminhe-se ao senhor Diretor de Gestão de Pessoal para análise e manifestação.

JORGEVAL SILVA COSTA
Delegado de Polícia Federal
Coordenador de Recursos Humanos - Substituto



Documento assinado eletronicamente por CARLOS FREDERICO PORTELLA SANTOS RIBEIRO, Delegado(a) de Polícia Federal, em 06/12/2018, às 11:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por JORGEVAL SILVA COSTA, Coordenador - Substituto (a), em 06/12/2018, às 15:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.dpf.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 9206104 e o código CRC 3E6066CD.

Apêndice G – Autorização da Diretoria de Gestão de Pessoal- DGP/PF

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MSP - POLÍCIA FEDERAL
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAL - DGP/PF

Processo: **08200.023503/2018-46**

Interessado: **CARLOS FREDERICO PORTELLA SANTOS RIBEIRO**

1. Ciente e de acordo (9206104).
2. Encaminhe-se à CESP/ANP para registro e ao servidor para ciência.

DELANO CERQUEIRA BUNN
Delegado de Polícia Federal
Diretor de Gestão de Pessoal



Documento assinado eletronicamente por **DELANO CERQUEIRA BUNN, Diretor(a)**, em 06/12/2018, às 17:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.dpf.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **9214812** e o código CRC **8E4E90C6**.

**Apêndice H – Divulgação dos questionários pela Divisão de Comunicação Social –
DCS/GAB/PF**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MJSP - POLÍCIA FEDERAL
DIVISÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - DCS/GAB/PF

Assunto: **Divulgação de pesquisa acadêmica através do correio eletrônico institucional**

Destino: **DCS/GAB/PF**

Processo: **08200.023503/2018-46**

Interessado: **CARLOS FREDERICO PORTELLA SANTOS RIBEIRO**

1. Trata-se de pedido de divulgação de pesquisa acadêmica através do correio eletrônico institucional de interesse do servidor **CARLOS FREDERICO PORTELLA SANTOS RIBEIRO**.
2. Encaminhe-se para o setor de comunicação interna da DCS para envio imediato.
3. O texto elaborado pelo requerente, juntamente com o link da pesquisa, foi enviado para o correio eletrônico daquele setor.
4. Após o envio, encaminhe-se o processo para a setor de trabalho do requerente, com sua conclusão nesta unidade.

FÁBIO RICARDO HEGENBART BUENO
Agente de Polícia Federal
Chefe substituto da Divisão de Comunicação Social



Documento assinado eletronicamente por **FABIO RICARDO HEGENBART BUENO**, **Chefe de Divisão em exercício**, em 25/07/2019, às 10:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.dpf.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **11790082** e o código CRC **ED9E1512**.