



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de
Políticas Públicas – FACE
Programa De Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE, MOTIVAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO
MILITAR DAS FORÇAS ARMADAS.

PAULA COUTINHO SANTANA

Brasília – DF

2019

**INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE, MOTIVAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO
MILITAR DAS FORÇAS ARMADAS.**

Paula Coutinho Santana

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/FACE/UnB como requisito à obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. João Mendes da Rocha Neto

Brasília – DF

2019

**INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE, MOTIVAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO
MILITAR DAS FORÇAS ARMADAS.**

Paula Coutinho Santana

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/FACE/UnB como requisito à obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. João Mendes da Rocha Neto

Prof. Dr. João Mendes da Rocha Neto – UnB (Orientador)

Prof^a. Dr.^a Juliana Barreiros Porto (Banca Examinadora – Membro Externo)

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Jr. (Banca Examinadora – Membro Interno)

Prof. Dr.^a. Marina Figueiredo Moreira (Banca Examinadora - Suplente)

Brasília/DF, 21 de fevereiro de 2019.

Agradecimentos

A Deus, por minha saúde, paz espiritual e força para que eu pudesse dar conta do grande desafio que foi cursar esse mestrado, conciliando com o trabalho e suportando a distância da família.

Aos meus amados pais, Maria das Graças e José Alberto, que sempre acreditaram em minha capacidade e me deram o suporte necessário, mesmo à distância, para que seguisse firme nesta missão.

Ao meu orientador, Prof. João Mendes Rocha Neto, pelo seu incentivo e acompanhamento durante a produção desse trabalho.

Aos membros do Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional – GEPACO, em especial Diogo e Elisafan (também colegas de turma), pelas sugestões e contribuições, essenciais para a evolução de minha dissertação.

Aos meus queridos amigos e colegas da turma AGU, em especial Eloísa, pela maravilhosa e saudosa convivência em sala de aula e encontros científicos, inclusive um evento internacional.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo verificar a predição da motivação e da identificação organizacional por imitação em relação à intenção de rotatividade de militares das Forças Armadas. Os objetivos específicos da pesquisa são: (i) descrever a motivação de militares, (ii) descrever a identificação organizacional de militares, (iii) identificar a intenção de rotatividade de militares e (iv) analisar se a motivação e a identificação organizacional explicarão a intenção de rotatividade. Para a realização do estudo, foi feita a coleta de dados através da aplicação de questionários. Já na análise dos dados, foram utilizadas análises estatísticas, tanto descritivas quanto inferenciais, sendo estas últimas fundamentadas na análise fatorial, teste de correlação, regressão linear múltipla e Teste *t*. A amostra final foi composta por 388 militares da área finalística e de apoio de uma instituição das Forças Armadas. Os resultados mostraram que a motivação não mostrou relação significativa com a intenção de rotatividade, tendo sido apenas a identificação organizacional confirmada como variável preditora.

Palavras-chave: motivação; identificação organizacional; intenção de rotatividade.

ABSTRACT

This study aims to verify if the motivation and the organizational identification are predictive variables of the turnover intention in the career of military. The specific objectives of the research are: (i) to describe the motivation of military; (ii) to describe the organizational identification of military; (iii) to identify the intention of turnover of military; and (iv) to analyze whether motivation and organizational identification will explain the turnover intention. For the accomplishment of the study, the data was collected through the application of questionnaire. Finally, statistical analysis, both descriptive and inferential, will be used to analyze the data, the latter being based on the factor analysis, correlation, multiple linear regression and Teste *t*. The final sample consisted of 388 military personnel from the finalist and support area from an institution of the Armed Forces. The results showed that the motivation did not show a significant relationship with the intention of rotation, and only the organizational identification was confirmed as a predictive variable.

Keywords: motivation; organizational identification; turnover intention.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de decisão de rotatividade do empregado	23
Figura 2 – Modelo Teórico Hipotetizado de Intenção de Rotatividade	55
Figura 3 - Histograma dos resíduos padronizados	68
Figura 4 - Gráfico Q-Q <i>Plot</i> de resíduos padronizados	68
Figura 5 -Gráfico de distribuição de Resíduos padronizados por valores preditos padronizados	69
Figura 6 - Gráfico <i>All-subset</i> via R^2 Ajustado	72
Figura 7 - Gráfico <i>All-subset</i> via C_p de <i>Mallows</i>	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis e termos utilizados na pesquisa nos periódicos nacionais e internacionais	19
Quadro 2 – Resumo das Teorias da Motivação	35
Quadro 3 – Definições de Identificação Organizacional	40
Quadro 4 – Preditores de rotatividade e intenção de rotatividade	42
Quadro 5 – Teoria da Autodeterminação: evolução dos estudos	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de militares por área e cidade.....	57
Tabela 2 - Quantidade de respondentes por cidade	59
Tabela 3 – KMO: Motivação, Identificação Organizacional e Intenção de Rotatividade	62
Tabela 4 – Estrutura do Fator 1 Motivação – Valência e comparação com a escala original	63
Tabela 5 – Estrutura do Fator 2 Motivação – Instrumentalidade e comparação com a escala original	64
Tabela 6 – Estrutura do Fator 3 Motivação – Expectativa e comparação com a escala original	64
Tabela 7 – Estrutura do Fator 4 - Identificação Organizacional	65
Tabela 8 – Estrutura do Fator 5 – Intenção de Rotatividade	65
Tabela 9 – Estrutura Empírica das Escalas após a Análise Fatorial	66
Tabela 10 – Média e desvio-padrão das variáveis	67
Tabela 11 – Teste t	67
Tabela 12 – Correlação de Pearson	70
Tabela 13 – Regressão linear: modelo base com todas as variáveis	70
Tabela 14 – Modelo selecionado via C_p de Mallows	73
Tabela 15 – Regressão: Modelo selecionado via R^2 Ajustado	74
Tabela 16 – Regressão com variáveis selecionadas	74
Tabela 17 – Regressão: modelo recomendado	75

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice I – Questionário: Escala de Motivação, Identificação Organizacional e Intenção de Rotatividade	107
Apêndice II – Questionário: Dados Sócio-Demográficos	110
Apêndice III – Termo de Autorização para Coleta de Dados	111
Apêndice IV – 1º Despacho nº 37/DLO/3784 de 04/05/2018	112

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	13
1.1 – Objetivos e pergunta de pesquisa	15
1.2 – Justificativa	16
1.3 – Estrutura da dissertação	18
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 – Critérios para a construção do referencial teórico	19
2.2 – Rotatividade	21
2.3 – Intenção de Rotatividade	24
2.4 - Motivação.....	28
2.4.1 – Motivação no Serviço Público	30
2.4.2 – Teorias de Conteúdo	30
2.4.3 – Teorias de Processo	33
2.5 – Identificação Organizacional	36
2.6 – Estudos empíricos relacionados à temática	41
2.6.1 – Motivação e Intenção de Rotatividade	43
2.6.2 – Identificação organizacional e Intenção de Rotatividade	47
2.7 – O contexto militar	51
3 – MODELO TEÓRICO HIPOTÉTICO	54
4 – MÉTODOS	56
4.1 – Tipo de Pesquisa	56
4.2 – População e Amostra	57
4.3 – Caracterização do instrumento de pesquisa	57
4.4 – Coleta de Dados	58
4.5 – Procedimentos de Análise de Dados	59
5 – RESULTADOS	62
5.1 – Análise Fatorial Exploratória	62

5.2 - Análises Descritivas	66
5.3 – Análises Inferenciais	67
5.3.1 – Teste t	67
5.3.2 - Pressupostos de Regressão Linear	68
5.3.3 - Modelos de Regressão Linear	71
5.4 – Discussão dos resultados	75
6 – CONCLUSÕES	82
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICES	107

1 INTRODUÇÃO

A partir de 1995, o Brasil adotou o paradigma da nova gestão pública por intermédio do Plano Diretor da Reforma do Estado, elaborado pelo então ministro Bresser-Pereira buscando aumentar a eficiência estatal. Segundo Secchi (2009), uma reforma se expressa quando uma organização pública, de forma progressiva, muda suas práticas de gestão, modelo de relacionamento e retórica. No Brasil, o gerencialismo, ou nova gestão pública (*new public management*), configurou-se como um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (SECCHI, 2009).

Neste contexto, o papel dos gestores governamentais seria incorporar uma mudança cultural no serviço público, introduzindo conceitos e práticas como gestão por resultados, orientação a serviços e satisfação do cidadão (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Para o cumprimento desta missão, um dos principais objetivos da reforma trazida pela nova gestão pública foi dar maior atenção aos recursos humanos, pois percebeu-se a necessidade de modificar totalmente o perfil da mão-de-obra do setor público, tornando-a mais qualificada (MAGALHÃES *et al.*, 2006).

Ainda com o advento da nova administração pública, o serviço público também passou por transformações no sentido de tornar-se mais ágil e eficaz, aumentando a qualidade dos serviços prestados (MAGALHÃES *et al.*, 2006). Neste contexto de mudanças, torna-se essencial que os servidores públicos sintam-se motivados para realizar suas atividades com a qualidade desejada na prestação do serviço à sociedade (TAKAHASHI; LEMOS; SOUZA, 2015). Para Diógenes *et al.* (2016), há consenso na academia de que a capacidade dos governantes em atrair e manter profissionais competentes e motivados é essencial para a manutenção da qualidade do serviço público (LEWIS; FRANK, 2002; PERRY, 1996).

Na esfera pública, a motivação surgiu a partir de uma corrente que defendia a distinção desse comportamento entre funcionários públicos e os empregados da iniciativa privada, visto que há especificidades relacionadas ao serviço público (PERRY; HONDEGHEM; WISE, 2010). Perry e Wise (1990) definiram a motivação para o setor público (MSP) como a predisposição individual em responder de forma motivada primariamente ou exclusivamente a instituições públicas, sendo alguns desses motivos o

dever cívico e a compaixão.

Complementando esta ideia, Takahashi, Lemos e Souza (2015) afirmam que a literatura acadêmica em administração pública diferencia os funcionários públicos dos empregados do setor privado, visto que o setor público tem sido retratado como um dever ao invés de um emprego, caracterizado pela ética para a prestação do serviço público (HOUSTON, 2000, 2005; PERRY, 1996).

Mas qual fator motiva os servidores públicos? Este é um ponto importante para a administração pública brasileira, pois segundo Klein e Mascarenhas (2016), problemas de evasão e insatisfação têm sido constatados em diversas carreiras públicas no país (ANDRADE, 2011; CAMPOS, 2005; MACHADO, 2003; OLIVEIRA *et al.*, 2012). Neste sentido, Ferreira (2016) afirma ser consenso no setor público brasileiro algumas razões que levam à rotatividade, tais como as condições ruins de trabalho, pouca perspectiva de evolução na carreira, política salarial que não premia o desempenho e divergências entre cargos e funções similares (FERNANDO, 2006; GOMES, 2008; OLIVEIRA, 2009).

Diversas são as causas que podem levar os indivíduos a deixarem seus empregos. Klein e Mascarenhas (2016) afirmam que a evasão pode estar relacionada a inúmeros outros fatores além da remuneração, que pode ir desde a busca por um emprego que remunere melhor até a necessidade de se ajustar a fatores conjunturais externos à vontade do indivíduo, como o acompanhamento de cônjuge que muda de local de emprego (ALLEN *et al.*, 2010). Para os autores, a principal variável antecedente à saída de fato é associada ao processo que envolve a decisão de evasão, ou seja, a intenção de sair ou de mudar de emprego (evasão potencial futura). Também são citadas outras variáveis como o comprometimento organizacional, a clareza de papéis e as oportunidades de promoção.

Diógenes *et al.* (2016) adicionam outras causas que podem estar associadas à decisão de sair da organização, como questões pessoais e particulares (metas, valores e mudanças) e fatores organizacionais, como remuneração, plano de carreira, tipo de contrato e relações socioprofissionais (ALLEN; SHANOCK, 2013; DE GIETER; HOFMANS, 2015; REGTS; MOLLEMAN, 2012; YANG; TREADWAY; STEPINA, 2013). Por fim, há as particularidades no âmbito do serviço público quanto às disparidades de remuneração existentes entre as três esferas do Poder – Executivo, Legislativo e Judiciário (VERLEUN, 2008).

Nesse contexto, surge a variável principal a ser investigada no presente trabalho: a

intenção de rotatividade. Steers e Mowday (1981) definem intenção de rotatividade como a probabilidade aproximada do indivíduo em deixar a organização no futuro próximo. Já Porter e Steers (1973) indicavam que, no processo de deixar a organização, a intenção de rotatividade seria o passo lógico seguinte após uma experiência de insatisfação. A intenção de rotatividade pode ser caracterizada, portanto, como um comportamento do indivíduo de sair da organização em um futuro próximo a depender de sua satisfação em relação ao emprego atual, decidindo ficar ou sair conforme sua vontade e consideradas as opções existentes.

Para Diógenes *et al.* (2016), a alta rotatividade traz resultados negativos ao funcionamento e produtividade do serviço público, visto que é necessária a realização de novo processo seletivo para repor a força de trabalho perdida, gastando tempo e recursos com a seleção, treinamento e capacitação. Dentro deste cenário, ter conhecimento dos antecedentes que levam à intenção de rotatividade poderia oferecer às organizações possibilidades de projetar ações de retenções de talentos humanos (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Neste trabalho, serão apresentadas duas variáveis consideradas antecedentes da intenção de rotatividade: a motivação e a identificação organizacional. Será, então, apresentada uma revisão teórica sobre os três constructos, sendo a intenção de rotatividade a variável critério, e a identificação organizacional e a motivação as variáveis independentes. Após essa etapa, será possível perseguir a proposta final da pesquisa, qual seja: verificar as relações entre a motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade de militares.

1.1 Objetivos e Pergunta de Pesquisa

A partir da contextualização por ora desenhada, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa, que norteará os objetivos desta dissertação: **quais as relações preditivas entre motivação e identificação organizacional em relação à intenção de rotatividade na carreira de militares das Forças Armadas?**

Por conseguinte, o objetivo geral da pesquisa é identificar as relações preditivas entre motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade de militares em uma organização das Forças Armadas.

Para alcance do objetivo geral, entende-se a relevância dos objetivos específicos, a saber:

- Descrever a motivação de militares das Forças Armadas;
- Descrever a identificação organizacional por imitação de militares das Forças Armadas;
- Identificar aspectos relevantes quanto à intenção de rotatividade de militares em relação à permanência na organização das Forças Armadas; e
- Testar se a motivação e a identificação organizacional explicarão a intenção de rotatividade dos militares em relação à organização das Forças Armadas.

1.2 Justificativa

A pesquisa proposta possui relevância social, teórica e organizacional. Segundo Maciel e Camargo (2015), há vários estudos que mostram a identificação como sendo preditora da intenção de saída e de outras variáveis organizacionais importantes.

Uma baixa motivação e identificação dos militares com a instituição pode interferir diretamente na execução da atividade finalística da organização, que diz respeito precipuamente à segurança e defesa da nação. Dessa forma, uma baixa motivação e identificação, aliada à intenção de deixar a instituição, pode resultar de forma negativa em sua função social de proteção da pátria. Além disso, pode interferir nas atividades operacionais e rotineiras do militar, diminuindo seu desempenho em longo prazo, visto que um empregado motivado e satisfeito é mais produtivo (PÉREZ-RAMOS, 1990).

O trabalho poderá contribuir, do mesmo modo, para alguns campos do conhecimento, visto que os pesquisadores brasileiros têm investigado os temas como motivação, sistemas de recompensas e rotatividade de pessoal de forma exploratória e com abordagem qualitativa. Poucos estudos analisam conjuntamente a relação entre motivação, rotatividade de pessoal ou intenção de rotatividade utilizando instrumentos quantitativos de pesquisa (FERREIRA, 2016). O autor afirma, ainda, que apenas dois trabalhos enquadram-se nestas características: Ferreira e Siqueira (2005) e Lopes, Moretti e Alejandro (2011).

Ceribelli e Gonçalves (2015) confirmam a escassez de trabalhos científicos que testem a relação entre motivação e intenção de sair da organização. Além disso, a pesquisa sobre motivação na esfera pública é pouco expressiva no Brasil (TAKAHASHI; LEMOS; SOUZA 2015). Os autores fundamentam a afirmação com base na pesquisa bibliométrica feita por Martins e Emmendoerfer (2008), em que foram encontrados 11 artigos sobre o tema nas

publicações dos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Enanpad, no período de 1997 a 2006.

No militarismo, a lacuna acadêmica é ainda mais profunda. A continuidade de estudos sobre motivação na profissão militar contribuirá para diminuir a escassez de trabalhos científicos nesse tema, conforme sugestão de Lutz *et al.* (2012). Internacionalmente, destacam-se alguns estudos sobre a motivação na Força Aérea Americana, motivação aeronáutica, estratégias de motivação por recompensa e melhora no desempenho de soldados, representação hierárquica da motivação no Exército italiano e relação entre liderança e motivação. Já em nível nacional, a literatura é mais parca, sendo apontados estudos realizados no Exército (LUTZ *et al.*, 2012), na Polícia Militar do Paraná (TAKAHASHI; LEMOS; SOUZA, 2015) e no Batalhão de Operações Especiais – BOPE do Rio de Janeiro (GOMES; DA SILVA, 2017). Não foram encontrados trabalhos voltados à realidade da Força Aérea Brasileira nem da Marinha do Brasil.

Frade (2015) corrobora a existência de lacuna nos estudos voltados à motivação na carreira militar ao afirmar que, embora haja múltiplos estudos com o objetivo de verificar a relação entre motivação, envolvimento e autoconceito de estudantes, poucos têm sido desenvolvidos em contexto militar. Além disso, a autora expressa a necessidade da Marinha Portuguesa de conhecer e aumentar a motivação e envolvimento do efetivo por meio da política de gestão de recursos humanos. Contrariando a declaração de Frade (2015), Martinez (2016), que pesquisou a motivação no contexto da Academia da Força Aérea de Portugal, mostra que os estudos sobre a motivação em contexto militar são uma realidade naquele país, desempenhando um papel essencial no combate à insatisfação, sendo algo muito valorizado pela alta direção.

Existe lacuna também em relação aos estudos voltados à intenção de rotatividade. Diferente do setor privado, Diógenes *et al.* (2016) apontam a escassez de pesquisas empíricas sobre rotatividade na administração pública federal, apesar da alta evasão observada (MPOG, 2012). Já em relação à identificação, Nascimento (2014) reconheceu a escassez de pesquisas sobre identidade profissional e organizacional em organizações públicas, mais especificamente no setor de segurança, contribuindo para o preenchimento desta lacuna acadêmica ao estudar a relação dos valores e das práticas organizacionais com o desempenho profissional por competências na carreira de policiais militares do Distrito Federal.

Isto posto, a pesquisa constitui-se em um estudo inovador e uma oportunidade de aprofundar o conhecimento sobre a intenção de rotatividade, a motivação e a identificação organizacional, cujo debate poderá ser ampliado nas organizações militares espalhadas pelo Brasil. Nos últimos anos, o estudo sobre a rotatividade de pessoal tem despertado a atenção de gestores da área de recursos humanos, que demonstram preocupação com a manutenção dos funcionários bem como com os custos envolvidos com a rotatividade de pessoal (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005). A identificação adequada dessas relações, consideradas as peculiaridades da carreira militar, permitirá à instituição realizar gestões no sentido de aumentar a motivação de seu pessoal, de forma a diminuir as possibilidades de evasão e elevar a estima do efetivo.

1.3 Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro é a introdução, que contextualiza e justifica a pesquisa que será realizada. O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico que orientará a análise e discussão acerca dos constructos investigados, elencando os conceitos apontados pela literatura nacional e internacional como importantes e necessários para a compreensão da motivação e identificação organizacional na intenção de rotatividade, variável-critério da referida pesquisa. Também são apresentados os critérios de busca dos constructos investigados.

O Capítulo 3 apresenta o modelo teórico-hipotético que será utilizado com a finalidade de permitir a visualização da pesquisa proposta por meio da representação do seu objeto, sintetizando o objetivo do estudo e apresentando as variáveis que serão relacionadas e analisadas. O Capítulo 4 descreve os métodos, procedimentos e técnicas de coleta e análise dos dados que foram utilizados para a realização do trabalho. Nesse sentido, são especificados o tipo e a descrição geral da pesquisa, bem como as características da amostra, o perfil dos participantes e a caracterização do instrumento de pesquisa. Por fim, o Capítulo 5 apresenta os resultados encontrados, as análises estatísticas realizadas e a discussão dos achados, e o Capítulo 6 mostra as conclusões deste trabalho, com suas limitações, contribuições gerenciais e acadêmicas e agenda de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Após a exposição da contextualização, pergunta, objetivos de pesquisa, importância e justificativa, bem como da estrutura desta dissertação, o presente capítulo apresenta o referencial teórico, definindo-se os conceitos centrais necessários à compreensão do trabalho proposto, dividido em sete seções. Na primeira parte serão apresentados os critérios utilizados para a construção do presente referencial teórico. Adiante, serão expostos os conceitos acerca da rotatividade, da intenção de rotatividade, seguidas das principais teorias da motivação e das especificidades da motivação no setor público. Posteriormente, serão mostradas as teorias que embasam a identificação organizacional. Em seguida, os estudos empíricos que estabelecem a relação entre as duas variáveis preditoras (motivação e identificação organizacional) e a variável critério (intenção de rotatividade). Por fim, serão mostradas algumas particularidades da carreira militar no contexto das três variáveis pesquisadas, compondo um arcabouço suficiente e adequado para dar suporte ao estudo.

2.1 Critérios para a construção do referencial teórico

O referencial teórico deste estudo foi constituído a partir do exame da literatura existente sobre o problema de pesquisa proposto, tendo sido realizado levantamento bibliográfico das variáveis intenção de rotatividade, identificação organizacional e motivação em periódicos nacionais e internacionais.

O Quadro 1 apresenta os termos utilizados para a pesquisa em relação a cada variável componente do estudo. O termo *turnover*, embora tenha como tradução mais adequada a palavra rotatividade, foi utilizado na pesquisa dos periódicos nacionais, pois muitos autores brasileiros ainda utilizam o termo inglês desse conceito.

Quadro 1 – Variáveis e termos utilizados na pesquisa nos periódicos nacionais e internacionais

Variável	Termo de pesquisa em português	Termo de pesquisa em inglês
Intenção de Rotatividade	Intenção de rotatividade, intenção de <i>turnover</i> , intenção de sair, intenção de abandono, intenção de deixar a empresa	<i>Turnover intention, intention to quit, thinking of quitting, intention to leave</i>
Identificação Organizacional	Identificação organizacional, identificação organizacional no serviço público	<i>Organizational identification</i>

Motivação	Motivação, motivação no serviço público, motivação no militarismo	<i>Motivation, motivation in public service, motivation in militarism</i>
------------------	---	---

Fonte: elaboração própria

Considerando os termos acima, foram realizadas as seguintes etapas para a seleção dos artigos, tendo sido levado em conta o horizonte temporal de 2008 a 2018:

1. Filtro por termos de pesquisa – foram inseridos os termos de pesquisa separadamente na base dos periódicos nacionais (áreas Administração e Psicologia) classificados como A1, A2, B1 e B2 na Qualis e nas bases da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e PROQUEST. Também foram inseridos os termos de pesquisa (português e inglês) das variáveis “motivação” E “intenção de rotatividade”, e “identificação organizacional” E “intenção de rotatividade”;
2. Filtro por título – foi realizada uma leitura dos títulos dos artigos, sendo eliminados aqueles que não correspondiam às variáveis da pesquisa. Neste e nos demais filtros seguintes, quando havia dúvida se o artigo tratava ou não do tema, manteve-se o artigo na amostra, com o intuito de se evitar excluir artigos indevidamente;
3. Filtro por palavra-chave – foi realizada uma leitura das palavras-chave de cada artigo, eliminando aqueles cujas palavras-chave não tinham qualquer relação com as variáveis estudadas;
4. Filtro por resumo – foi procedida uma leitura dos resumos para verificar se o texto tratava do construto da intenção de rotatividade e das demais variáveis da pesquisa;
5. Filtro por texto completo/objeto de pesquisa – foi realizada uma leitura flutuante do texto completo com a intenção de verificar se este tinha ou não como objeto de estudo o fenômeno da intenção de rotatividade, identificação organizacional ou motivação, fossem elas tratadas como variável dependente ou independente. Aqueles artigos que somente comentavam sobre as mesmas, mas não tratavam do tema, foram excluídos.

Vale destacar que, durante a aplicação dos filtros acima descritos, surgiram alguns termos correlatos aos que foram pesquisados inicialmente, o que motivou novas buscas. Assim, também foram incluídos no referencial teórico artigos por meio de *snowball*, ou seja, artigos que os estudos citavam e foram considerados como relevantes por esta autora.

2.2 Rotatividade

No atual contexto de competição organizacional e crise, a rotatividade deve ser considerada um fator de preocupação por parte das organizações, de forma que conhecer as possíveis causas de saída dos servidores permite identificar erros, revisar processos e políticas internas e desenvolver estratégias de combate à rotatividade e seus respectivos custos, promovendo ações de melhoria na gestão de pessoas (PEREIRA; DE ALMEIDA, 2017; VASCONCELOS *et al.*, 2018).

Winterton (2004) acredita que a rotatividade de mão-de-obra exerce um profundo impacto nas iniciativas de desenvolvimento de recursos humanos por três razões. A primeira delas aponta que os principais custos referem-se a treinamento e desenvolvimento, e não recrutamento e seleção. O segundo motivo reside no fato de que a rotatividade envolve questões como a retenção e transferência de competências essenciais e conhecimento, principalmente o tácito e informal. Por fim, para que haja uma estratégia eficaz de formação de funcionários, é necessária uma alta retenção de mão-de-obra, suficiente para fornecer um retorno do investimento nos recursos humanos.

Diante do exposto, Winterton (2004) enxerga a necessidade clara de criação de um ciclo de treinamento e desenvolvimento com a finalidade de reter os funcionários e de devolver o investimento em pessoas, sendo, para isso, necessário entender os processos subjacentes à rotatividade de mão-de-obra.

Vasconcelos *et al.* (2018) reconhecem que o estudo sobre retenção de funcionários, apesar de ainda pouco explorado pela literatura, passa a ser um tema recorrente nas organizações devido às consequências que a saída de profissionais pode trazer para a sua posição estratégica e competitiva (GLAVAS; KELLEY, 2014; KHAN, 2014). Beria *et al.* (2017) ratificam esta crença, visto que a produção nacional sobre rotatividade continua escassa e dispersa em alguns locais do país, mesmo com o impacto econômico que este fenômeno causa nas organizações, indivíduos e sociedade. Winterton (2004) concorda ao afirmar que a revista *Human Resource Development* deu pouca atenção à rotatividade, apesar da importância dos custos de substituição e reciclagem de mão-de-obra. O mesmo autor, por outro lado, atribui o crescente número de artigos no periódico *Academy of Management* desde 1995 ao renovado interesse da academia pela rotatividade e retenção de mão-de-obra.

A literatura sinaliza a crescente importância da pesquisa sobre as razões pelas quais os funcionários optam por sair ou permanecer em uma determinada organização (BOTHMA;

ROODT, 2012; DU PLOOY; ROODT, 2010, 2013; GREYLING; STANZ, 2010; GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000; KOTZÉ; ROODT, 2005; MENDES; STANDER, 2011), sendo que a maioria deles discute as consequências negativas associadas à rotatividade de funcionários (BLUEDORN, 1982; GREYLING; STANZ, 2010; MOBLEY; 1982; ROODT; BOTHMA, 1997).

Segundo Siqueira *et al.* (2014), o fenômeno da rotatividade de pessoal é definido pelo ato individual de desligar-se voluntariamente da empresa onde trabalha, podendo causar repercussões negativas para a organização com custos tangíveis, relativos a recrutamento, seleção, treinamento, etc., mas também custos intangíveis, tais como perda de conhecimento, quebra no fluxo de trabalho e vínculo com fornecedores e clientes (CERIBELI; GONÇALVES, 2015; OLIVEIRA *et al.*, 2018; SIQUEIRA *et al.*, 2014). Mintzberg e Lampel (1999) complementam a ideia da existência de perdas para a organização ao afirmarem que a saída de profissionais valiosos afeta diretamente a eficiência organizacional, podendo comprometer as estratégias necessárias à manutenção de sua competitividade.

Perez (2008) concorda que a saída voluntária de trabalhadores é preocupante por ter efeitos adversos sobre a efetividade organizacional. Além dos custos financeiros, Flint *et al.* (2013) apontam que o desligamento pode ser um obstáculo à retenção de talentos, podendo vir a causar, adicionalmente, custos psicológicos ao gerar desmoralização e questionamentos aos funcionários que ficam (OLIVEIRA *et al.*, 2018). Apesar de alguns gestores não considerarem os custos das perdas de funcionários, Flint *et al.* (2013) acreditam que o ambiente competitivo tem forçado a necessidade de conhecer as causas da rotatividade como forma de controlá-la.

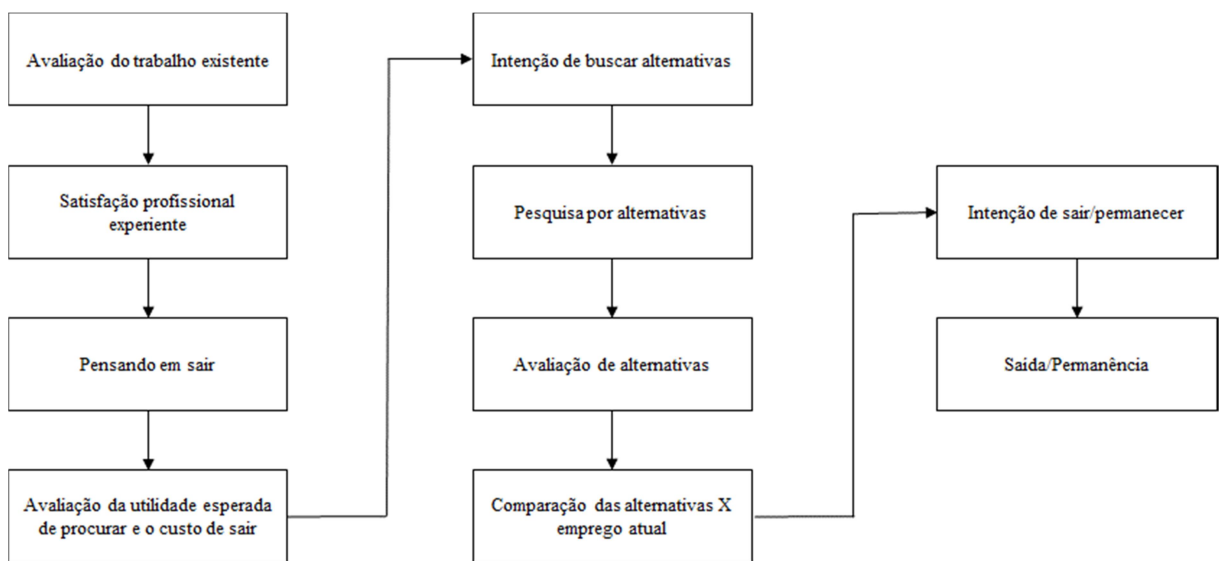
Há grande número de estudos de rotatividade de funcionários na literatura sobre comportamento organizacional e psicologia industrial, sendo considerados os pioneiros os trabalhos de Bernays (1910) e Crabb (1912). Apesar da preocupação demonstrada pelos pesquisadores pelo assunto, inclusive com alguns modelos já elaborados por Simon (1958), Price (1977) e Mobley (1977), parece que houve um negligenciamento a respeito das tentativas de desenvolver modelos úteis do processo de *turnover* (STEERS; MOWDAY, 1981). O estudo da rotatividade entre os servidores públicos brasileiros, entretanto, é escasso, conforme busca pela literatura realizada por Siqueira e Alves (2016).

Para Mobley (1992, p. 91) *turnover* pode ser definido como a “suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação

monetária desta”, podendo ser voluntária (a pedido do trabalhador) ou involuntária (sendo iniciativa do empregador, por morte ou aposentadoria). O pesquisador também mostra que a rotatividade pode causar consequências positivas ou negativas para o indivíduo, sociedade e organização, interferindo na efetividade desta última. As consequências negativas são os custos de substituição do funcionário, bem como baixa produtividade e paralização das atividades. Em contrapartida, a rotatividade também possibilita a saída de funcionários sem rendimento e funciona como um estímulo para mudanças, podendo constituir-se numa oportunidade de melhoria e crescimento tanto para a organização quanto para o indivíduo.

Do ponto de vista do indivíduo, este pode, ainda, repensar a ideia de sair da empresa caso os custos de saída sejam altos ou se a utilidade esperada for baixa, reavaliando o emprego existente e podendo resultar em mudanças em seu comportamento ou na satisfação com o trabalho (MOBLEY, 1977). A Figura 1 ilustra o modelo proposto por Mobley (1977) e as etapas que ele compreende.

Figura 1 – Processo de decisão de rotatividade do empregado



Fonte: adaptado de Mobley (1981)

Outros fatores podem influenciar a rotatividade, como características de gênero, grupo social, constrangimentos familiares, idade, tempo dentro da organização e nível educacional. Pesquisas empíricas apontam, por exemplo, que quanto maior o tempo na organização e quanto mais velho for o indivíduo, menor o desejo de sair (FERREIRA, 2016). Winterton (2004) aponta que a maioria dos modelos conceituais de rotatividade no trabalho atribui à insatisfação sua principal causa.

2.3 Intenção de Rotatividade

No Brasil, apesar da importância atribuída ao estudo da rotatividade e suas causas como forma de evitar a perda de bons profissionais e diminuição da competitividade e eficiência das organizações, a literatura acadêmica sobre o tema é escassa, destacando-se a ausência de instrumentos para avaliar as intenções de rotatividade (OLIVEIRA; BERIA; GOMES, 2016). Em contrapartida, Román-Calderón, Battistelli e Vargas-Saenz (2014) declaram que a intenção de rotatividade tem sido um dos principais assuntos de interesse dos estudiosos das organizações. Já Moynihan e Landuyt (2008) acreditam que há muita pesquisa empírica no setor privado, porém pouco estudo atribuído à realidade do setor público.

Segundo o dicionário Aurélio, intenção pode ser definida como aquilo que uma pessoa espera que aconteça; vontade; o que se pretende fazer; propósito; o que se almeja; o que se busca; desejo. Para Torres (2015, p. 28), “ a intenção serve como uma vontade do indivíduo que lhe permite realizar cálculos e antever possíveis consequências caso tome a decisão de agir, influenciando, inclusive, a própria decisão de agir ou não”. Menezes e Bastos (2010), por sua vez, diferenciam desejo de deixar a organização e intenção de deixá-la, visto que o desejo é composto por uma atitude formada por elementos cognitivos e afetivos que predis põem a intenção, enquanto esta é definida como uma predisposição deliberada e consciente (AJZEN, 1988). Portanto, a intenção aproxima-se mais do comportamento propriamente dito.

No que tange à intenção de rotatividade, foco desta pesquisa, Kraut (1975) acredita que as atitudes do próprio empregado em relação ao trabalho, oportunidades em outros locais e outros aspectos de sua vida são a melhor forma de prever se o mesmo vai resolver sair ou permanecer em uma organização. Vasconcelos *et al.* (2018) afirmam que a intenção de rotatividade é um comportamento do indivíduo afetado diretamente por sua percepção.

Seguindo o modelo de Mobley (1979) apresentado na seção anterior, o autor sugere que a rotatividade, após várias outras fases, pode vir a ser uma etapa imediatamente seguinte à intenção de rotatividade, estando os dois construtos estritamente relacionados. A intenção de sair seria parte do processo de pensar em sair, planejar deixar o emprego e o desejo de deixar o emprego (MOBLEY *et al.*, 1979). Em pesquisa sobre identidade baseada no trabalho, envolvimento no trabalho e intenção de rotatividade, Bothma e Roodt (2012) complementaram este conceito ao declararem que a intenção de rotatividade também pode ser

definida como um tipo de comportamento de retirada associado à subidentificação com o trabalho (BAKKER; DEMEROUTI; VERBEKE, 2004; KANUNGO, 1979, 1982; ROODT, 1991, 1997, 2004b; VAN RENSBURG, 2004).

Porter e Steers (1973) indicam que, no processo de deixar a organização, a intenção de rotatividade seria o passo lógico seguinte após uma experiência de insatisfação. Já Steers e Mowday (1981) definem intenção de rotatividade como a probabilidade aproximada do indivíduo em deixar a organização no futuro próximo. Em similitude, Griffeth, Hom e Gaertner (2000) afirmam que a intenção de sair é o melhor preditor da rotatividade de fato, sendo uma determinante confiável e próxima do efetivo comportamento de deixar a organização (JAROS *et al.*, 1993; MULIAWAN; GREEN; ROOB, 2009). Neste sentido, segundo Mobley (1992) e Winterton (2004), tanto pesquisas acadêmicas quanto experiências corporativas sugerem uma forte predição entre a intenção de rotatividade e a efetiva rotatividade.

Porter e Steers (1973) consideram que há uma diversidade de fatores que interferem na decisão do indivíduo em permanecer ou deixar uma empresa. Tomando por base a literatura existente sobre o assunto, estes autores desenvolveram um modelo indutivo dividido em duas partes, englobando os procedimentos pelos quais os funcionários decidem ficar ou sair e os procedimentos pelos quais os funcionários aprendem a lidar com a situação de ter decidido ficar. Para tanto, são considerados os seguintes aspectos: “(1) expectativas de trabalho e atitudes de trabalho; (2) atitudes de trabalho e intenção de sair; e (3) intenção de sair, alternativas disponíveis e rotatividade atual” (STEERS; MOWDAY, 1981, p. 7).

Winterton (2004), por sua vez, concorda que a intenção de sair pode ser estimulada pela insatisfação no trabalho ou alternativas percebidas e atraentes, podendo traduzir-se na real saída da organização a qualquer momento. Já o abandono de fato pode ser estimulado pelo baixo comprometimento, independente do nível de satisfação, ou pela facilidade de movimento para outra posição.

Em termos de conceituação, portanto, a intenção de rotatividade pode ser caracterizada como um comportamento, visto que o indivíduo age de acordo com sua satisfação em relação ao emprego atual, decidindo ficar ou sair a depender das opções existentes, além de ser um ato futuro, pois é considerada uma etapa a ser realizada em um momento próximo.

Os fatores que definem a intenção de rotatividade são os individuais e os organizacionais. Dentre os fatores individuais, aponta-se a personalidade do indivíduo,

enquanto em relação aos fatores organizacionais destacam-se a qualidade do ambiente de trabalho e a relação direta com o grau de estresse e de conflitos, associado a oportunidades de crescimento e de desenvolvimento (HONGVICHIT, 2015; JHA, 2009).

Nesse sentido, Siqueira *et al.* (2014) atribuem o aumento do interesse de pesquisa sobre a intenção de rotatividade no campo do comportamento organizacional justamente por ser um eficaz indicador para examinar alguns preditores da rotatividade, como o pensamento, o planejamento e a vontade do indivíduo em realmente sair da organização. Para esses autores, há um planejamento prévio por parte do empregado antes de sair da organização onde trabalha, o que ocorre posteriormente à fase da vontade de deixá-la.

Percebe-se que existe uma distância entre pensar em deixar uma organização por estar insatisfeito e a intenção de realmente deixá-la. Em contrapartida, ao se manifestar a intenção de rotatividade, normalmente a saída se concretiza em seguida. Agapito *et al.* (2014) complementam afirmando que a intenção de rotatividade mede a intenção de um profissional sair do emprego atual, cujos resultados auxiliam os gestores a desenvolver ações capazes de estimular que bons profissionais continuem na organização. Harris, Kacmar e Witt (2005) acreditam que é mais importante estudar a intenção de rotatividade do que a efetiva rotatividade, pois, ao terem conhecimento dos motivos pelos quais os funcionários pretendem deixar seus empregos, as empresas teriam tempo hábil para evitar estas atitudes e tomar ações corretivas (COSTIGAN *et al.*, 2011; HARRIS; KACMAR; WITT, 2005).

Dentro deste contexto, ter conhecimento dos antecedentes que levam à intenção de rotatividade poderia oferecer às organizações possibilidades de projetar ações de retenção de talentos (OLIVEIRA *et al.*, 2018). Os autores citam como sendo os antecedentes mais investigados o comprometimento organizacional afetivo (BLOMME; VAN RHEEDE; TROMP, 2010; LIMA *et al.*, 2016; SIQUEIRA; GOMIDE, 2014; YIN-FAH, FOON, CHEE-LEONG; OSMAN, 2010); clima ético (RUBEL *et al.*, 2017); valores éticos (VALENTINE *et al.*, 2010); cinismo organizacional (KHAN, 2014), práticas de recursos humanos (JUHDI; PA'WAN; HANSARAM, 2013; KNAP; SMITH; SPRINKLE, 2017), justiça organizacional e confiança (FAROOQ; FAROOQ, 2014), percepção de suporte organizacional (DIOGENES *et al.*, 2016; SIQUEIRA; GOMIDE, 2014).

Oliveira *et al.* (2018) asseveram, entretanto, que há a necessidade de estudo de outras variáveis preditoras da intenção de rotatividade. No que concerne ao suporte organizacional, Román-Calderón, Battistelli e Vargas-Saenz (2014) enfatizam que é uma das variáveis que

mais tem sido estudada como fator preditivo da intenção de deixar a organização. Exemplo de pesquisa que testou a relação entre suporte organizacional e intenção de rotatividade foi a realizada por Diógenes *et al.* (2016) entre servidores públicos de um órgão federal.

Lee e Yang (2017) revelaram que algumas variáveis como satisfação no trabalho, confiança organizacional apoio gerencial e justiça organizacional possuem um papel preditivo óbvio para a intenção de rotatividade, mostrando a necessidade de estudo de novos temas. Tortia (2008, 2009) e Lopes, Moretti e Alejandro (2011) também estudaram as relações preditivas entre justiça (distributiva, informacional, procedimental e interpessoal) e intenção de rotatividade, onde estes últimos acrescentaram em seu modelo teórico proposto as variáveis dependentes motivação e lealdade.

Vasconcelos *et al.* (2018) acrescentam e ratificam algumas variáveis predictoras já estudadas por diversos autores (CHANG, 1999; MELO; OLIVEIRA, 2008; KHAN, 2014; LONG *et al.*, 2012; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2012; YIN-FAH, FOON; CHEE-LEONG; OSMAN, 2010), como bem estar no trabalho, clima organizacional, estilo de liderança, comprometimento e responsabilidade corporativa, suporte organizacional e comportamento ético, sendo as duas últimas já mencionadas acima por Oliveira *et al.* (2018).

Tais estudos apontam, portanto, que a intenção de sair voluntariamente da organização é amparada pela percepção do indivíduo sobre estes fatores organizacionais (VASCONCELOS *et al.*, 2018). Oliveira e Rocha (2017) também citam algumas variáveis predictoras estudadas da intenção de rotatividade, tais como satisfação no trabalho e percepção de alternativas profissionais (GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000; HOM *et al.*, 1992), percepção de justiça, comprometimento organizacional e engajamento no trabalho (ALFES *et al.*, 2013; COLQUITT *et al.*, 2001; HARTE; SCHMIDT; HAYES, 2002; TETT; MEYER, 1993).

Oliveira *et al.* (2018), que pesquisaram o papel mediador da confiança organizacional na relação entre percepção de suporte organizacional, percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade, sugeriram a inclusão de outras variáveis nos modelos de investigação. Ceribeli e Gonçalves (2015), que estudaram a influência da motivação e de valores organizacionais na intenção de abandonar a organização, propuseram explorar outras variáveis, o que acontece neste trabalho ao estudar, além da motivação, a identificação organizacional como variável preditora. Os construtos pesquisados nesta

dissertação caracterizam-se, portanto, como novas variáveis preditoras da intenção de rotatividade, sendo uma oportunidade de contribuição para a pesquisa acadêmica.

Por fim, nesta pesquisa, a definição constitutiva da variável critério, intenção de rotatividade, é a de Siqueira *et al.* (2014, p. 209), que a definem como “[...] um fenômeno de natureza psicológica que se refere à probabilidade estimada (subjéctiva) pelos indivíduos de que eles estarão deixando a organização permanentemente em algum momento próximo”.

2.4 Motivação

A motivação é um dos assuntos mais investigados no âmbito do comportamento corporativo (ROBBINS, 2005). A complexidade de fatores envolvidos, relacionados ao ambiente e tipo de trabalho, bem como a dificuldade em definir o que de fato satisfaz as pessoas, contribui para a diversidade de definições relacionadas à motivação. Para Lobos (1975), a motivação é constituída por fatores que dirigem e incitam o comportamento de um indivíduo à consecução de um objetivo. Neste sentido, estes fatores que interferem na realização das atividades laborais podem ser internos e externos, de forma a provocar continuamente um melhor desempenho e rendimento no trabalho.

Considerando como algo intrínseco, a motivação pode ser definida como um processo psicológico que orienta o empregado a persistir na execução de determinada tarefa até que a execute com o resultado esperado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Além disso, há o peso dos fatores exógenos, que mostram a importância da remuneração, benefícios e recompensas externas como fontes de motivação. É por meio do salário, por exemplo, que é possível alcançar o status e o poder, devendo ser considerado um fator de satisfação (ARCHER, 1997). Já Bergamini (1997) acredita que não é possível motivar outra pessoa, visto que a motivação é uma força que existe ou não no interior de cada indivíduo, sendo possível, apenas, estimulá-la. Deste modo, não cabe às organizações motivar seus empregados, mas criar ambientes de trabalho estimuladores (FERREIRA *et al.*, 2006).

Estudos sobre motivação humana consideram-na um processo, sendo um desencadeamento de momentos interiormente experimentados que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior. Ao se preocupar com o processo, tais estudos vão além das teorias tradicionais da década de 1950, cujo foco era a análise do conteúdo e descrição dos objetivos motivacionais (BERGAMINI, 2003).

Sendo algo subjetivo e com diversas definições, a motivação no trabalho não deve ser relacionada à apenas um fator específico, mas vista como resultado de vários elementos ligados ao próprio indivíduo, à organização onde trabalha e às pessoas com as quais interage. Ainda assim, varia de uma pessoa para outra, e o que motiva em um determinado momento pode mudar de acordo com a situação ou outros estímulos.

Voltadas ao setor privado, as principais teorias da motivação começaram a surgir na década de 1950. Apesar de terem sua validade questionada, ainda são utilizadas e trouxeram os conceitos conhecidos e fundamentais sobre os quais as teorias mais modernas se basearam (ROBBINS, 2005). Essas teorias são a hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor. Posteriormente surgiram as chamadas teorias contemporâneas, a exemplo da teoria ERG, teoria das necessidades, teoria do reforço, teoria da expectância, dentre outras. A existência de diversas teorias não significa que uma delas invalide a outra. Ao contrário, muitas se complementam, sendo um desafio interpretar suas inter-relações (ROBBINS, 2005).

Antes de tratar das diversas teorias da motivação existentes, torna-se necessário contextualizar o conceito de motivação no universo das organizações e do trabalho. No início do século XX, surgiram as primeiras teorias gerais da Administração, a exemplo da Escola de Administração Científica ou Clássica, seguidas pela teoria burocrática e teoria das relações humanas. A partir desta última, a preocupação deixa de ser em aspectos técnicos e formais para tornarem-se psicológicos e sociológicos. A motivação e a afetividade humana começam a ser estudadas nesta abordagem humanista, como fatores influenciadores do comportamento dos indivíduos no trabalho (DIAS *et al.*, 2013).

Conquistar a lealdade dos funcionários para que eles direcionem sua energia a favor dos objetivos da organização é uma tarefa extremamente difícil. Enquanto esta possui metas em longo prazo, aqueles pretendem atender suas necessidades de curto prazo, tais como remuneração, condições de trabalho e promoção, dificultando a conciliação destas duas posições antagônicas. Sendo obrigadas a abrir mão de certas liberdades em prol do coletivo, as pessoas tendem a diminuir o comprometimento, sendo uma tarefa árdua mantê-las motivadas (SKINNER, 1997).

Muitos estudos sobre a motivação organizacional iniciaram-se na Universidade de Harvard, a exemplo dos experimentos Hawthorne realizados por Elton Mayo em 1927. Acadêmicos como Douglas McGregor e Rensis Likert aproveitaram alguns conceitos e

seguiram a linha gerencial de Mayo. Ao mesmo tempo, o professor de psicologia Henry Murray tentava definir as dimensões da motivação humana, separando-as em necessidades de realização e necessidades de afiliação, que vieram a ser o foco dos estudos de David McClelland, outro importante estudioso das teorias da motivação, que se interessou, entretanto, pelo comportamento individual. Antes caminhando sozinhos, os estudos motivacionais voltados tanto para o desenvolvimento organizacional quanto para o comportamento individual interagem entre si (VROOM, 1997).

2.4.1 Motivação no serviço público

Dentro do contexto organizacional, torna-se importante tratar da motivação no serviço público também, visto que as teorias supracitadas são voltadas à realidade privada. A motivação para o serviço público (MSP) surgiu a partir de uma corrente de estudo que defendia que a motivação dos funcionários públicos para o trabalho não é a mesma motivação dos indivíduos do setor privado, visto que há motivos únicos relacionados ao serviço público (PERRY; HONDEGHEM; WISE, 2010).

Perry e Wise (1990) definiram MSP como a predisposição individual para responder de forma motivada primariamente ou exclusivamente a instituições públicas, sendo alguns desses motivos o dever cívico e a compaixão. Em um artigo que abrangeu o estudo de pesquisas empíricas voltadas à motivação para o serviço público, Perry, Hondeghem e Wise (2010) chegaram à conclusão de que os indivíduos são orientados a trabalhar na esfera pública com o objetivo de fazer o bem para os outros e para a sociedade. Corroborando esta ideia, em um estudo realizado com quase mil servidores federais de San Francisco, nos Estados Unidos, Naff e Crum (1999) encontraram relações significativas entre a motivação para o serviço público e constructos como desempenho, satisfação e intenção de permanecer no serviço público.

2.4.2 Teorias de conteúdo

As teorias sobre motivação podem ser agrupadas em duas categorias: as voltadas à descrição do conteúdo das motivações (teorias de conteúdo) e as que analisam o processo motivacional (teorias de processo). As teorias de conteúdo caracterizam-se pela fundamentação da noção de necessidade a partir da observação e de comportamentos simples, onde a motivação é vista como um esforço para satisfazer uma determinada necessidade,

desaparecendo assim que esta for realizada (LÉVY-LEBOYER, 1994). Sua importância refere-se à identificação e classificação das necessidades humanas e os comportamentos orientados a satisfazê-las de forma integrada, valorizando o indivíduo, a tarefa e o ambiente organizacional (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Dentre estas teorias, a que mais se destaca é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, surgida na década de 1950, que se sobressaiu por ser uma teoria clara, coerente e funcional. De acordo com a Teoria de Maslow, o indivíduo possui cinco tipos de necessidades, quais sejam, fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto realização, escalonadas de forma hierárquica, de modo que as necessidades consideradas básicas (base da pirâmide) devem ser satisfeitas antes da imediatamente superior, e são essas necessidades que motivam o comportamento do ser humano para satisfazê-las. Se há uma necessidade fisiológica insatisfeita, esta impedirá a plena satisfação da necessidade seguinte. A satisfação das necessidades relativamente mais fisiológicas permite a emergência de outros objetivos mais sociais, deixando de existir como determinantes do comportamento, pois o organismo é dominado apenas por necessidades insatisfeitas (MASLOW, 1943).

Ainda na década de 1950 e também na seguinte, outros autores seguiram a mesma linha de Maslow, a exemplo de Herzberg (1968), McGregor (1960) e McClelland (1961). Herzberg (1997) defendeu a teoria higiene-motivacional, afirmando que os fatores que levam à satisfação e motivação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação, ou seja, satisfação e insatisfação não são consideradas antagônicas. Em outras palavras, o autor afirma que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas ausência de satisfação. Da mesma forma, o oposto de insatisfação é a ausência de insatisfação, e não a satisfação.

Considerando estes conceitos, os fatores motivadores ou de crescimento seriam os intrínsecos, relacionados ao conteúdo do trabalho, tais como o reconhecimento e a responsabilidade. A motivação seria uma função do crescimento pessoal baseada em recompensas intrínsecas devido a um trabalho desafiador (HERZBERG, 1997). Por sua vez, os fatores que evitariam a insatisfação seriam os higiênicos, ambientais ou extrínsecos, a exemplo das condições de trabalho e salário. Estes últimos não são capazes de motivar nem satisfazer as pessoas, apenas criam a não insatisfação no trabalho. As principais contribuições desta teoria foram a maior autonomia do empregado para a realização do seu trabalho, valorização do enriquecimento de cargos e uma nova abordagem sobre o papel da remuneração na motivação (FERREIRA *et al.*, 2006).

Uma das críticas mais importantes em relação à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg é que ela não explica o processo pelo qual os fatores motivadores provocam a motivação, passando a ser uma teoria de satisfação no trabalho (LOBOS, 1975). Ademais, é possível perceber semelhanças entre os fatores de higiene de Herzberg e as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, que não são motivadoras, enquanto as necessidades de estima e auto realização são consideradas os reais fatores de motivação (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Ainda na linha das teorias de conteúdo, Douglas McGregor (1960) propôs duas versões opostas do ser humano: a teoria X, com uma visão negativa, e a teoria Y, basicamente positiva, mostrando que os executivos formam certa opinião a respeito dos funcionários e moldam seu comportamento a partir desse conjunto de premissas. Segundo Robbins (2005), a teoria X parte da premissa de que os empregados, naturalmente, não gostam de trabalhar e tentarão evitar o trabalho. Assim, por não gostarem de trabalhar, precisam ser controlados e ameaçados com punições. Para a teoria X, os funcionários evitam responsabilidades, são pouco ambiciosos e estão preocupados com a segurança acima de tudo.

Por sua vez, a teoria Y supõe que os trabalhadores consideram o trabalho tão natural quanto o descanso ou o lazer. Desta forma, se as pessoas estão comprometidas com o trabalho elas serão autocontroladas e auto orientadas, sem necessidade de supervisão. Ainda sob a teoria Y, uma pessoa mediana é capaz de assumir responsabilidades e qualquer um possui a capacidade de tomar decisões inovadoras, não sendo privilégio dos que estão em posições hierárquicas superiores.

Complementando essas ideias, de acordo com a Teoria Y, o que motiva o ser humano são suas necessidades de realização pessoal, responsabilidades e desempenho, onde são proporcionadas condições estimuladoras para o alcance dessas metas pessoais e há uma valorização do indivíduo por parte da gerência, enquanto na Teoria X o foco é atribuído às metas da organização e à administração autoritária dos recursos humanos (PÉREZ-RAMOS, 1990).

O último seguidor das teorias de conteúdo a ser tratado neste trabalho é o também psicólogo de Harvard, David McClelland, apresentando a Teoria das Necessidades: realização, poder e associação. A necessidade de realização, considerada um fator motivacional básico, teria um importante papel no crescimento econômico (MACCLELLAND, 1967).

Desta forma, quando estas necessidades sobressaem, as pessoas tendem a assumir desafios e a se esforçarem para alcançar maior autonomia e responsabilidade no trabalho,

resultando em sucesso gerencial. Estes efeitos devem ser equilibrados pelas outras necessidades de afiliação e poder para que não provoquem resultados negativos. Por outro lado, quando as necessidades de afiliação prevalecem, as pessoas se preocupam mais em manter um bom relacionamento pessoal do que melhorar seu desempenho, possuindo mais facilidade com funções que envolvam contatos interpessoais.

Por fim, as necessidades de poder abrangem o desejo de ser prestigiado e de controlar os demais, possuindo mais afinidade com atividades de liderança (PÉREZ-RAMOS, 1990). Para Ferreira et al. (2006), a maior contribuição da Teoria das Necessidades de McClelland foi preocupar-se em colocar a pessoa correta no local correto, ajustando o perfil da pessoa ao trabalho ideal, de forma a extrair o melhor desempenho da mesma.

2.4.3 Teorias de processo

As teorias de processo têm como foco as etapas do processo de tomada de decisão, partindo do pressuposto que os indivíduos decidem o que fazer de forma consciente. São representadas por modelos cognitivos e voltadas aos mecanismos psicológicos que envolvem a motivação (PÉREZ-RAMOS, 1990). Algumas teorias que seguem este raciocínio são a Teoria da Equidade (ADAMS, 1963), Teoria da Expectância (VROOM; 1964) e a Teoria da Avaliação Cognitiva (DECY; RYAN, 1985).

A Teoria da Equidade, proposta por John Stacy Adams (1963), parte do princípio de que os indivíduos realizam comparações entre seus trabalhos e o dos colegas, estabelecendo relações entre as entradas (esforço, experiência, competência) e as saídas (resultados, remuneração, reconhecimento). Quando estas relações são iguais, há um estado de equidade e justiça. Por outro lado, quando não há essa relação equilibrada, surge um sentimento de injustiça e de tensão negativa que provoca a motivação para a tomada de uma ação corretora (ROBBINS, 2005). Segundo o autor, tal ação corretora pode se manifestar em o indivíduo modificar suas contribuições, modificar seus resultados, distorcer sua autoimagem, distorcer a imagem dos outros, buscar outro ponto de referência ou abandonar o emprego. A percepção de iniquidade por parte do empregado gera, portanto, um comportamento condizente ao equilíbrio da situação, que pode significar aumento ou diminuição do nível de desempenho ou a tentativa de influenciar no desempenho dos outros (PÉREZ-RAMOS, 1990).

A não menos importante Teoria da Avaliação Cognitiva, defendida por Decy & Ryan (1985), propõe que a utilização de recompensas externas (extrínsecas) para gratificar os

funcionários por seu desempenho provoca o efeito de diminuição no interesse pela tarefa em si, que é a motivação intrínseca (ROBBINS, 2005). Em outras palavras, a remuneração pode diminuir a motivação por uma atividade que era gratificante somente pelo conteúdo em si. A compensação monetária, vista como um fator extrínseco, pode criar uma relação de dependência entre o empregado e esta fonte geradora de estímulo (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Para esta pesquisa, será considerada a Teoria da Expectância ou Teoria da Instrumentalidade, uma das teorias de processo mais difundidas e esclarecedoras acerca da motivação no trabalho. Apesar de ter gerado controvérsias no campo da Psicologia do Trabalho e das Organizações, Alves-Filho e Borges (2014) mostram que a literatura tem confirmado o caráter empírico da Teoria da Expectância (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001; ANTONI, 2004; CARVALHO; SOUZA, 2007; EREZ; ISEN, 2002; HERTEL; KONRADT; ORLIKOWSKY, 2004; KLEIN, 1990; KLEIN; WESSON; HOLLENBECK; ALGE, 1999; RÉGIS; CALADO, 2001), bem como que a evidência da mesma e o avanço de sua aplicação nos estudos científicos (BORGES; TAMAYO; ALVES-FILHO, 2005; HAMMOND *et al.*; 2011; HERTEL; KONRAD; ORLIKOWSKI, 2004; KLEIN, 1990; SMRT; KARAU, 2011). Alves-Filho e Borges (2014) utilizaram esta teoria para pesquisar a motivação dos profissionais de saúde vinculados às Unidades Básicas de Saúde em Natal/RN.

Tais estudos em laboratório iniciaram-se em 1932 com Tolman, permitindo identificar antecedentes cognitivos no processo motivacional (PÉREZ-RAMOS, 1990). Seguindo essa perspectiva, Victor Vroom (1964) é considerado seu principal representante, que define o processo motivacional de acordo com a ligação entre os esforços empregados para atingir um objetivo e seu respectivo valor. O grau de intensidade do esforço, por sua vez, é resultado da interação dos fatores cognitivos, quais sejam, valência, instrumentalidade e expectância (PÉREZ-RAMOS, 1990).

A valência é a ligação entre o objetivo a ser alcançado e sua importância para o indivíduo, entre as recompensas possíveis do trabalho e o trabalhador, tendo um significado pessoal. Para sentir-se motivado, as recompensas por realizar determinado trabalho deve ter valência para o empregado (LÉVY-LEBOYER, 1994). Simultaneamente, esta mesma recompensa pode ter valor para um outro trabalhador, de forma a motivá-lo a realizar tal atividade.

A instrumentalidade, por sua vez, mostra a possibilidade de alcance do objetivo esperado através da tarefa executada, sendo um meio ou instrumento eficaz de obter o resultado

procurado (LÉVY-LEBOYER, 1994). Trata-se de algo subjetivo, sendo a percepção individual da relação existente entre o trabalho que é realizado e as vantagens que ele traz.

A expectância, por fim, é o que cada um acredita ser capaz de fazer; o que o indivíduo espera como resultado provável após o emprego do esforço (LÉVY-LEBOYER, 1994). Em outras palavras, a expectância, ou expectativa, sugere que o indivíduo espera ter um bom desempenho e alcançar a meta desejada ao empregar determinado esforço naquele sentido.

A motivação é representada como o produto destes três fatores ($M = V \times I \times E$), que são diretamente proporcionais. O comportamento do trabalhador vai ocorrer em função do alcance dos objetivos pessoais que o trabalho permitirá atingir, de sentir-se capaz de realizá-lo e da validade em fazê-lo satisfatoriamente. Além disso, os objetivos pessoais devem ser bem definidos e desafiadores, a fim de representarem uma fonte de motivação (LÉVY-LEBOYER, 1994). Caso algum destes fatores tenha valor nulo, a motivação também será inexistente ou desorganizada. Esta teoria, portanto, leva em consideração as diferenças de cada empregado em relação ao valor dado à tarefa realizada, ao contexto de trabalho, às expectativas pessoais e aos resultados alcançados (PÉREZ-RAMOS, 1990).

O Quadro 2 resume os principais pontos das teorias da motivação apresentadas.

Quadro 2 – Resumo das Teorias da Motivação

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	O indivíduo possui cinco tipos de necessidades escalonadas hierarquicamente (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização). As necessidades mais básicas devem ser satisfeitas antes da imediatamente superior.
Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	Os fatores intrínsecos levam à motivação, enquanto os fatores extrínsecos (higiênicos) apenas evitam a insatisfação.
Teoria X e Y de McGregor	Propõe duas versões opostas do ser humano: uma visão positiva (Teoria Y) e uma visão negativa (Teoria X).
Teoria das Necessidades de McClelland	O indivíduo possui três tipos de necessidades, agindo de acordo com a que mais sobressair, quais sejam, realização, poder e associação.
Teoria da Equidade de Adams	Os indivíduos estabelecem comparações entre seu trabalho e o dos seus pares. Caso estas relações sejam iguais, há justiça e equidade. Caso não haja equilíbrio, surge um sentimento de injustiça que provoca uma motivação para corrigir a situação.
Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci e Ryan	A utilização da motivação extrínseca como forma de recompensa diminui o interesse pela atividade em si, que é a motivação intrínseca.
Teoria da Expectância de Vroom	A motivação é resultado dos esforços empregados para atingir um objetivo que possua valor para o indivíduo, sendo o produto da instrumentalidade, expectância e valência.

Fonte: elaboração própria

Considera-se, por fim, para efeito deste trabalho, a definição constitutiva de motivação proposta por Vroom (1964), que declara que o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um objetivo e o valor atribuído ao mesmo.

2.5 Identificação Organizacional

Apesar de ter surgido há algum tempo como constructo, como mostram estudos de Chester Barnard (1938, 1968), Frederick Taylor (1911) e Simon (1947), a identificação organizacional se fortaleceu a partir da década de 1980 com estudos de Tajfel (1978), Tajfel e Turner (1986), Whetten (1985), Asforth e Mael (1989) e Dutton, Dukerich e Harquail (1994). Asforth, Harrison e Corley (2008) enfatizam que os estudos sobre identificação organizacional apareceram cedo no desenvolvimento da ciência das organizações, porém só ganharam mais força a partir da década de 1980. Os autores afirmam que, embora a literatura sobre o tema seja grande e diversificada, é baseada principalmente em pesquisas sobre estudos organizacionais, psicologia social e comunicação e, ainda, é um processo pouco entendido em termos de suas dinâmicas.

Fernandes, Marques e Carrieri (2009) concordam que os estudos sobre identificação na área organizacional são incipientes, sobretudo no que tange ao processo de identificação das pessoas com as organizações, havendo ainda muitas lacunas de compreensão deste fenômeno. Nessa perspectiva, Pratt (1998) sugere a realização de pesquisas instrumentais como alternativa, com a finalidade de comprovar a correlação negativa entre identificação e *turnover* e a correlação positiva entre identificação e desempenho. Já Gioia, Shultz e Corley (2000) argumentaram sobre a necessidade de realização de pesquisas qualitativas sobre identificação organizacional e de diagnósticos que possibilitassem uma compreensão sistemática e mais aprofundada deste fenômeno no contexto organizacional (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2009; RIBEIRO; CAVAZOTTE, 2017).

Se no setor privado não há uma concordância sobre a quantidade e intensidade de estudos voltados para a identificação organizacional, no setor público a situação é mais agravante. Cavazotte, Araujo e Abreu (2017) afirmam que, embora haja alguns estudos que tratem da identificação de funcionários na seara pública (MARRA; FONSECA; MARQUES,

2014; SANTOS; VIEIRA; GARCIA, 2013), são raras as pesquisas empíricas e que tenham por finalidade analisar as causas e efeitos da identificação organizacional.

O entendimento da identificação organizacional depende, entretanto, da compreensão da definição de identidade, que constitui sua base teórica. Enquanto a identidade refere-se à auto percepção do indivíduo em sua interação com a sociedade (interior e exterior), a identificação é um processo psicológico de incorporação de outro em si, através da assimilação de um aspecto ou atributo e posterior autotransformação, parcial ou total (SILVA; VIEIRA; DA SILVA, 2012).

Percebe-se, portanto, que os termos estão relacionados mas não se confundem. Identidade é uma descrição auto referencial que fornece contextualmente respostas adequadas para perguntas do tipo “quem sou eu?” ou “quem somos nós?” (ASFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). A identidade organizacional pode ser entendida como parte de uma resposta relativa à identificação: para que alguém está se identificando com? (PUUSA; TOLVANEN, 2006). Estudos sobre identidade muitas vezes resultam em pesquisas sobre identificação organizacional ou processo no qual os membros alinham seus auto-conceitos com identidades coletivas (ALVESSON; ASHCRAFT; THOMAS, 2008). O interesse pelo estudo da identidade nas organizações surgiu como uma tentativa de compreender o motivo e a forma pelos quais os indivíduos se ligam emocionalmente às mesmas, apropriando-se internamente de seus valores e comportamentos (VIEIRA *et al.*, 2014).

O conceito de identidade é proveniente das teorias da Identidade Social e Autocategorização, que são seus fundamentos teóricos. Alvesson, Ashcraft e Thomas (2008) consideram a Teoria da Identidade Social mais ampla e, portanto, esta engloba a Teoria da Autocategorização. A principal diferença é que a primeira teoria examina como as pessoas entendem e posicionam a si mesmos e aos outros em grupos sociais, enquanto a última investiga o que leva os indivíduos a se enxergarem como únicos em algumas circunstâncias e, em outras, se auto definirem como membros do grupo, desconsiderando sua identidade.

Segundo a Teoria da Identidade Social, as pessoas constroem um autoconceito, que compreende a identidade pessoal (idiossincrática) e a identidade social, referente à importância dada pelo indivíduo a determinado grupo social (OLIVEIRA, 2008). A identidade social refere-se, por conseguinte, à percepção de si como membro de um grupo, particularmente em termos de valor e apego emocional (ALVESSON; ASHCRAFT; THOMAS, 2008). Nesse sentido, um grupo pode ser definido como um conjunto de pessoas

que se sentem pertencentes a uma mesma categoria social, compartilham emoções em comum e concordam sobre a avaliação do seu grupo e sua participação nele. Os grupos sociais servem para criar uma auto referência e definir o lugar do indivíduo na sociedade, proporcionando aos membros uma identificação própria e, de certa forma, comparativa em relação aos membros de outros grupos (TAJFEL; TURNER, 2004). Essa ideia se aproxima do conceito de categorização social proposta por Pratt (1988), cuja teoria parte do pressuposto de que o indivíduo forma sua identidade após um processo de comparação entre os grupos, considerando as semelhanças e diferenças entre eles (OLIVEIRA, 2008).

Para Pratt (1998), entretanto, membros de um grupo não precisam interagir para se perceberem como membros: o simples fato de ser associado a um grupo é suficiente para o sentimento de pertencimento ao mesmo. O autor afirma, também, que quando uma identidade social específica se destaca, os membros tendem a perceber e agir conforme as regras do grupo, minimizando as diferenças. De forma contrária, os membros de um grupo tendem a se comparar a outros grupos, de forma a maximizar as diferenças entre estes.

Marra, Fonseca e Marques (2014) atribuem importância ao grupo ao afirmarem que os indivíduos nutrem um sentimento de pertencimento ao se sentirem psicologicamente vinculados a determinado grupo social. São reconhecidas certas características únicas que definem o grupo e o torna diferente dos demais, passando a coincidir com as características de cada um.

Por fim, alguns princípios teóricos podem ser resultantes da Teoria da Identidade Social: (a) os indivíduos se esforçam para manter uma identidade social positiva; (b) esta identidade positiva baseia-se em comparações entre os membros do grupo e outros grupos, nos quais os membros devem se sentir diferenciados em relação às pessoas externas; e (c) se a identidade tornar-se insatisfatória, os indivíduos deixarão o grupo e juntar-se-ão a outro com que possuam mais afinidade e/ou esforçar-se-ão para deixar seu grupo mais diferenciado (TAJFEL; TURNER, 2004).

A Teoria da Autocategorização, por sua vez, considera a formação da identidade a partir da comparação de semelhanças e diferenças entre diversos grupos, através da qual o indivíduo determina seu lugar no ambiente social (OLIVEIRA, 2008). Neste processo, os indivíduos são classificados no grupo através de um processo de comparação social, onde são maximizadas as semelhanças intracategorias e as diferenças intercategorias (MOREIRA *et al.*, 2016). Para Pratt (1998), o que leva os indivíduos a se identificarem com as organizações são

as necessidades holísticas, de segurança, afiliação e autopromoção, e, também, a sensação de status e prestígio (autovalorização) que estas oferecem.

Conforme já explanado, a identificação organizacional propriamente dita é considerada um constructo relativamente novo. A identificação como constructo pode ser compreendida como uma criação de ligação mental entre o indivíduo e a organização, ajudando a analisar a percepção de si mesmo, sua relação com o mundo e com a organização relacionada. Assim, a identificação organizacional é tida como um processo de socialização que incita perguntas como: que tipo de organização é esta? O que a torna única e diferente das demais? (PUUSA; TOLVANEN, 2006).

Para Bothma e Roodt (2012) o termo identificação possui alguns significados, podendo ser descrito tanto como um estado cognitivo (ROUSSEAU, 1998) quanto como um processo (STEERS; PORTER, 1991). O conceito de processo sugere que a identificação é o envolvimento e alinhamento do próprio indivíduo com a identidade do grupo social. Já a identificação vista como estado cognitivo se aproxima mais do conceito de identidade ao propor que parte da identidade social da pessoa é derivada de um grupo social, tal como uma ocupação ou organização (KREINER; HOLLENSBE; SHEEP, 2006). Fernandes, Marques e Pádua Carrieri (2009), fundamentados no conceito de Dutton, Dukerich e Harquail (1994) de identificação como um processo de entrelaçamento psicológico das pessoas com a organização, onde estas reconhecem a sua identidade individual na identidade organizacional.

Segundo Asforth e Mael (1989), há pouca pesquisa que considere a identificação organizacional como tal, tendo o estudo convencional confundido tal conceito com internalização de valores da organização, comportamento e afeto. Para estes autores, de acordo com a teoria da identidade social, a identificação é o sentimento de pertença por parte de um indivíduo a um determinado grupo, envolvendo suas experiências de sucesso e fracasso, sugerindo ser o agrupamento em unidades sociais a principal fonte de identidade. Esse processo começa quando o sujeito se compara com outras pessoas e se percebe distinto dos demais, passando, em seguida, a avaliar estes grupos e identificar se possui as mesmas características daqueles. A partir disso, são desenvolvidos os sentimentos de pertencimento, proporcionando, também, a formação de autoestima e auto definição (TAJFEL; TURNER, 1985).

Tajfel e Turner (2004) complementam esta ideia afirmando que os indivíduos, a partir de uma classificação social em categorias (sexo, raça, etnia, etc), definem-dr e identificam-se

com grupos, criando um autoconceito que, por sua vez, seria a forma como ele se percebe tomando como referência si mesmo e os outros. Para Asforth, Harrison e Corley (2008), a identificação tem a função de agregar os indivíduos nas identidades consideradas relevantes para eles.

A identificação organizacional nada mais é do que um tipo de identificação social, em que os indivíduos definem sua identidade a partir de sua vinculação organizacional. Pratt (1998) sugere que a identificação organizacional acontece quando as crenças de um indivíduo sobre sua organização tornam-se referência para a definição de sua própria identidade e autoconceito.

Ferreira *et al.* (2006) concordam que os estudos sobre identificação organizacional são recentes, definindo o constructo como a incorporação da identidade organizacional pelos indivíduos em sua própria definição, tanto reconhecendo a correspondência entre os seus valores e os da organização quanto à necessidade de mudança daqueles para se tornarem mais semelhantes aos da instituição. Estes autores defendem, ainda, que a identificação organizacional é um processo contínuo de construção, sendo mais intensa quanto mais emocional for, onde as pessoas se definem com as mesmas características da organização.

Algumas definições mais influentes de identificação organizacional são mostradas no Quadro 3, que procurou sistematizar colaborações mais expressivas.

Quadro 3 – Definições de Identificação Organizacional

Aronson (1992)	Resposta de um indivíduo à influência social provocada pelo seu desejo de ser como o influenciador
Ashforth e Mael (1989)	Percepção de pertencimento a algum grupo
Cheney (1983)	Processo pelo qual os indivíduos se ligam a elementos do contexto social
Dutton, Dukerich e Harquail (1993)	Semelhança de atributos percebidos entre o auto-conceito de uma pessoa e a identidade organizacional
Tajfel (1983)	A identificação possui dois componentes necessários: um cognitivo, no sentido de consciência de associação; e um avaliativo, no sentido de que esta consciência está relacionada com algumas conotações de valor

Fonte: adaptado de Pratt (1998)

Pratt (1998) acredita que a motivação para a identificação por indivíduos e organizações é a satisfação de necessidades, uma vez que indivíduos precisam se identificar com grupos sociais para sentirem segurança, pertencimento, autoestima ou para satisfazer a

busca por um significado maior. No caso das organizações, o interesse seria o estímulo para que os indivíduos se identifiquem cada vez mais com a finalidade de ter mais controle sobre os mesmos.

Mourão, Monteiro e Viana (2014) apresentam os dois modos de identificação propostos por Pratt (1998), a saber, identificação por afinidade (reconhecimento), quando há uma crença por parte das pessoas de que determinada organização possui valores parecidos com os seus, numa espécie de afinidade; e identificação por imitação (idêntico), quando há uma internalização consciente por parte das pessoas dos valores e crenças da organização, de forma a definir sua identidade.

Na identificação por reconhecimento, o indivíduo não precisa ser membro da organização e nem há mudança de identidade, apenas um sentimento de parentesco. Já na identificação por imitação, o indivíduo muda a visão de si mesmo, tornando-se idêntico à organização no que diz respeito aos seus valores. Há uma percepção e internalização de valores e metas da organização em sua identidade, através da similaridade e lealdade (OLIVEIRA, 2008). Percebe-se, portanto, que a identificação por imitação, como o próprio nome sugere, é um processo mais profundo e de efetiva mudança da auto identidade, enquanto a identificação por afinidade supõe apenas um reconhecimento de similaridade dos valores compartilhados, inclusive sem necessidade de interação entre o indivíduo e o grupo.

Para fins deste trabalho, a definição constitutiva da variável identificação organizacional será a composta por Oliveira (2008, p.181), que a define como “[...] um conceito que diz respeito à maneira como as crenças do indivíduo sobre uma organização passam a fazer parte da sua identidade”. O autor ainda esmiúça o constructo em dois componentes, que são identificação por afinidade e por imitação, sendo este último a ser considerado para fins desta pesquisa: “[...] o indivíduo, por meio do processo de internalização, assimila valores, crenças e atributos percebidos como centrais na organização onde trabalha como parte de sua identidade” (OLIVEIRA, 2008, p. 187).

2.6 Estudos empíricos relacionados à temática

Esta seção tem como finalidade apresentar os resultados da revisão de literatura, nas principais bases de dados, sobre as relações empíricas entre intenção de rotatividade e as variáveis preditoras (motivação e identificação organizacional). As buscas foram orientadas

pela combinação das palavras-chave “motivação” e/ou “intenção de rotatividade” e “identificação organizacional” e/ou “intenção de rotatividade” e pelos seus respectivos termos correlatos e versões em inglês, conforme apresentado no Quadro 1. Também foram considerados artigos relevantes citados nos trabalhos selecionados por esta autora (técnica *snowball*).

A primeira parte da seção (2.6.1) apresentará os estudos empíricos que se relacionam à variável motivação, enquanto a segunda parte (2.6.2) exporá os estudos empíricos que relacionam identificação organizacional e intenção de rotatividade.

Poucos trabalhos empíricos brasileiros estabeleceram de forma precisa o papel dos fatores antecedentes da intenção de rotatividade na Administração Pública Brasileira (DIÓGENES *et al.*, 2015; FERREIRA, 2016), bem como a relação entre os fatores individuais/organizacionais (FERREIRA, 2016). A maioria dos estudos encontrados foi realizada por pesquisadores estrangeiros, o que reforça a deficiência da literatura nacional em abordar estes temas.

Torres (2015) credita à multicausalidade a dificuldade empírica de identificar os antecedentes da rotatividade. Por conta disso, vários estudos surgiram de forma a estabelecer relações empíricas entre a rotatividade e diversas outras variáveis do comportamento organizacional, investigando suas principais preditoras. O Quadro 4, elaborado por Paranaíba (2014), ilustra esta realidade.

Quadro 4 – Preditores de Rotatividade e Intenção de Rotatividade

Autor	Conclusão	
Siqueira e Pereira (2001) Ferreira e Siqueira (2005)	Antecedentes diretos de IR	Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo
	Antecedentes indiretos de IR	Percepção de justiça de remuneração
Spector (2002)	Moderadores Contexto interno	Desempenho inadequado, perseguição de supervisores, condições de trabalho, incompatibilidade do cargo com seu ocupante
	Moderadores Contexto externo	Assédio de outras organizações
Ramlall (2003)	Preditores de IR	Satisfação com o cargo, identificação com a tarefa, <i>feedback</i> sobre os resultados, número de promoções e idade
	Moderadores de IR	Localização e natureza do trabalho, salário, reputação da empresa, carreira, segurança, cultura, desafios profissionais e desenvolvimento
Slattery e Selvarajan (2005)	Preditores de IR	Satisfação como preditora do

		comprometimento, que apresentou maior correlação positiva com IR
Vigoda (2000)	Moderador de IR	Idade
Siqueira e Gomide Júnior (2004)	Preditores de IR	Satisfação com o cargo, identificação com a tarefa, <i>feedback</i> , número de promoções e idade
Jorge e Jones (1996)	Moderadores de IR	Para trabalhadores com humor positivo havia uma forte relação entre satisfação no trabalho e IR
Judge (1993)	Moderadores de IR	Disposição afetiva como moderadora da relação entre satisfação no trabalho e IR
Ito <i>et al.</i> (2001)	Moderadores de IR	Correlação negativa entre tempo de serviço e IR
	Preditores de IR	Menor nível de satisfação no trabalho, baixa previsão de troca de emprego, baixo suporte dos supervisores e percepção de risco de agressão por pacientes
Siqueira e Pereira (2001)	Moderadores de IR	Relação negativa entre percepção de justiça na remuneração e IR
Tepeci (2001)	Moderadores de IR	Fatores demográficos e de ajustamento entre indivíduo e organização
		Faixa etária mais elevada, menor escolaridade e trabalho por mais horas
		Relação negativa entre relações interpessoais e IR
Brasheas, Manolis e Brooks (2005)	Preditores de IR	Controle do processo e da decisão
		Sensação de justiça negativamente associada a IR
Ferreira e Freire (2001)	Preditores de IR	Políticas, oportunidades de progressão, supervisão, condições de trabalho e motivação
Netemeyer <i>et al.</i> (1995)	Preditores de IR	Conflito/ambiguidade de papéis e sobrecarga de trabalho
Singh (1998)	Preditores de IR	Correlação positiva entre rotatividade e baixa variedade de tarefas

Fonte: Paranaíba (2014, p. 122)

2.6.1 Motivação e intenção de rotatividade

Segundo Ceribeli e Gonçalves (2015), alguns autores apontam a motivação para o trabalho como antecedente da intenção de permanecer na organização (VOIGT; HIRST, 2015; BONENBERGER *et al.*, 2014; GILLET *et al.*, 2013; CHO; PERRY, 2012; GARDNER, WRIGHT; MOYNINHAN, 2011), de forma que funcionários mais motivados estão inclinados a apresentar menor disposição de deixar seu emprego.

A seguir estão relacionados os artigos empíricos que abordam a predição da variável motivação em relação à intenção de rotatividade, relação esta que constitui a primeira hipótese desta pesquisa. Os seis primeiros trabalhos apresentados utilizaram a Teoria da

Autodeterminação como fundamento teórico, mostrando a relevância da mesma. Segundo esta teoria, a motivação autônoma refere-se ao prazer e satisfação da tarefa em si (motivação intrínseca), enquanto a motivação controlada diz respeito aos esforços empregados para cumprir pressões internas ou externas (FERNET, 2017).

Imran, Allil e Mahmoud (2017) realizaram uma pesquisa com professores em uma escola pública em Omã relacionando comprometimento, motivação e intenção de rotatividade, tendo encontrado como resultado efeito indireto da motivação na intenção de rotatividade. Corroborando essa relação, Shim, Park e Eom (2017) examinaram as influências conjuntas da exaustão e das demandas do trabalho, moderada pela motivação do serviço público, na intenção de rotatividade dos burocratas de nível de rua da Coreia do Sul. Como resultado, foi confirmado o efeito direto significativo da motivação do serviço público na intenção de rotatividade.

Em sua pesquisa sobre motivação, suporte organizacional, satisfação e intenção de rotatividade, realizada entre trabalhadores de várias organizações da França, Gillet *et al.* (2013) diferenciaram a motivação global em motivação autônoma e controlada. Os resultados mostraram que apenas motivação autônoma foi negativamente associada à intenção de rotatividade.

Este resultado também foi encontrado por Fernet (2017), ao examinar se diferentes formas de motivação previam a intenção de abandonar o trabalho em uma organização pública de saúde entre novos enfermeiros franco-canadenses na cidade de Quebec. Somente a hipótese que considerava a motivação autônoma como preditora foi suportada. Neste mesmo sentido, Haivas, Hofmans e Pepermans (2013) pesquisaram a relação entre a motivação autônoma e a intenção de sair entre voluntários romenos de dez organizações não governamentais. Nos resultados, intenção de sair foi negativamente correlacionada com a motivação autônoma.

O último trabalho a utilizar a Teoria da Determinação foi o de Kuvaas *et al.* (2016), que, em um estudo longitudinal, testaram a mediação da motivação autônoma na relação entre a quantidade de pagamento e a diminuição da intenção de sair em uma organização de seguros norueguesa. A hipótese foi confirmada, prevendo uma relação indireta do montante do salário para a diminuição da intenção de rotatividade por meio da motivação autônoma. Percebe-se, nesta situação, o papel fundamental mediador da motivação, visto que a relação direta não havia sido significativa.

Zhang e Li (2016) optaram por distinguir os fatores extrínsecos e intrínsecos da motivação, pesquisando a relação entre a motivação intrínseca e a intenção de rotatividade em membros de uma organização voluntária juvenil da China, sendo mediada pela identificação organizacional. Os resultados apontaram influência significativa entre a motivação intrínseca e a intenção de rotatividade, mediada pela identificação organizacional. Todos os estudos relacionados confirmaram, portanto, a motivação como sendo variável preditora da intenção de rotatividade. Percebe-se, então, embora nem sempre de maneira intensa, que há relação entre a motivação e a intenção de rotatividade, seja em instituições públicas, privadas ou no terceiro setor.

Selander e Ruuskanen (2016) também tiveram voluntários como público-alvo, investigando se a motivação para o serviço público diminui a intenção de sair de empregados do terceiro setor na Finlândia. Foram encontrados resultados que confirmaram tal hipótese. Porém, quando foi incluída a variável congruência de valor, a relação entre motivação e intenção de rotatividade desapareceu, podendo-se concluir que a motivação para o serviço público não é suficiente para manter funcionários caso os valores destes não coincidam com os da organização.

Klein e Mascarenhas (2016) pesquisaram a motivação, satisfação profissional e evasão na carreira dos especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental de diversos estados do Brasil. Uma das hipóteses, que afirmava que a evasão é fundamentalmente e inversamente determinada por fatores motivacionais extrínsecos, foi confirmada, visto que a probabilidade de deixar a carreira de EPPGG foi definida quase que exclusivamente pela remuneração, percepção de compatibilidade entre esta e as atribuições do cargo e a atratividade da carreira.

Olusegun (2012) testou a relação direta entre a motivação e intenção de rotatividade de funcionários de algumas bibliotecas públicas do sudoeste da Nigéria, que foi devidamente comprovada. Sajjad, Ghazanfar e Ramzan (2012) analisaram, igualmente, a relação apenas da variável motivação na intenção de rotatividade no setor bancário do Paquistão, cuja significância foi certificada.

Bonenberger e colaboradores (2014) exploraram os efeitos da motivação e da satisfação na intenção de rotatividade e performance em profissionais de várias categorias da área de saúde de organizações públicas e privadas sem fins lucrativos de Gana. Tanto motivação quanto satisfação foram negativamente e significativamente relacionadas à

intenção de rotatividade, indicando que os trabalhadores com níveis de motivação e satisfação eram menos prováveis a deixarem suas organizações.

Yildiz, Ayhan e Erdogmus (2009) também escolheram como público-alvo os enfermeiros, investigando os efeitos da motivação, satisfação profissional e características sócio demográficas sobre a intenção de sair destes profissionais em organizações de saúde na Turquia. Os resultados apontaram para uma relação significativa entre motivação e intenção de rotatividade, revelando que a motivação para o trabalho é extremamente importante para explicar a intenção de sair.

Jambrak, Deane e Williams (2014) investigaram se as alterações na motivação de valor, que envolve motivação intrínseca e extrínseca aplicadas a valores de trabalho pessoal, prevêm *burnout* e intenção de rotatividade de funcionários de uma organização de saúde mental na Austrália. Os resultados mostraram que o aumento nos valores intrínsecos previu menor intenção de rotatividade.

Adzei e Atinga (2012) investigaram o impacto de incentivos financeiros e não financeiros na motivação e na permanência de trabalhadores da área da saúde em hospitais de Gana. Nos achados, foi constatado que os incentivos financeiros influenciaram significativamente a motivação e a intenção de permanecer, enquanto que dos incentivos não-financeiros, três fatores de um total de quatro foram preditores da motivação e intenção de permanecer. Percebe-se, então, que tanto fatores motivacionais intrínsecos (capacidade de liderança e supervisão, oportunidades de formação profissional) quanto extrínsecos (salário e benefícios) influenciaram na intenção de rotatividade ou, de forma contrária, na intenção de permanecer. Não obstante, os aspectos extrínsecos prevaleceram.

Cho e Perry (2012) testaram as relações entre motivação intrínseca, satisfação e intenção de rotatividade entre servidores públicos dos Estados Unidos. Os resultados confirmaram a relação negativa entre a motivação intrínseca e a intenção de deixar a organização. Dysvik e Kuvaas (2008) também focaram apenas na motivação intrínseca, porém como variável mediadora na relação entre as oportunidades percebidas de treinamento e a intenção de rotatividade em funcionários do setor de treinamento em uma grande instituição de treinamento da Noruega. A hipótese foi suportada, confirmando a mediação da motivação nesta relação negativa.

Ceribeli e Gonçalves (2015) testaram a relação entre motivação, valores organizacionais e intenção de abandono em uma organização brasileira de grande porte do

setor de mineração que atua há mais de 70 anos no país. Nos resultados, foi encontrada uma relação negativa e significativa entre motivação e intenção de rotatividade.

Gardner, Wright e Moynihan (2011) pesquisaram o impacto das práticas de motivação, empoderamento e melhoria das capacidades na intenção de rotatividade, mediadas pelo compromisso afetivo coletivo. Os achados do estudo, realizado com funcionários de uma empresa de comercialização e distribuição de alimentos dos Estados Unidos, confirmaram a hipótese de que há uma relação negativa entre a melhoria das práticas de recursos humanos que aumentam a motivação e a intenção de rotatividade. Seguindo a linha de melhorias em práticas de recursos humanos, Shah e Beh (2016) examinaram a relação direta entre práticas de melhoria de motivação e intenções de rotatividade, através do envolvimento de talentos, de gerentes de hotéis em Kuala Lumpur, Malásia. A hipótese foi devidamente validada, confirmando mais uma vez a relação negativa entre as duas variáveis estudadas nesta seção.

Nos estudos relatados, é possível identificar uma diversidade em relação aos setores estudados, havendo um equilíbrio do número de pesquisas realizadas em organizações públicas (7) e privadas (6), e um número menor ocorrido no terceiro setor (3). Alguns trabalhos não especificaram o setor estudado. Percebe-se, com isso, o predomínio de trabalhos desempenhados em organizações de saúde, sejam elas públicas ou privadas.

2.6.2 Identificação organizacional e intenção de rotatividade

Para Boros e Curseu (2013), dois conceitos principais competem no desenvolvimento de modelos que explicam as intenções de rotatividade e a efetiva rotatividade: comprometimento organizacional e identificação organizacional, embora os modelos ainda sejam investigados separadamente. Já Moura *et al.* (2009) acrescentam outra variável, a satisfação, ao afirmarem que pesquisas anteriores indicaram que a satisfação no trabalho e a identificação organizacional devem ser preditores confiáveis de intenção de rotatividade.

No que concerne especificamente à identificação, os autores acreditam que há várias razões pelas quais a identificação deve desempenhar um papel importante na intenção de rotatividade. Uma das razões seria a própria Teoria da Identificação Social, visto que quanto menor identificação com o grupo e quanto mais insegura a pessoa se sentir, mais ela vai querer utilizar a estratégia de mobilidade social, deixando este grupo e procurando outro que

lhe proporcione maior identificação. Tavares, Van Knippenberg e Van Dick (2016) ratificam esta crença, declarando que a identificação organizacional vincula o senso de participação dos indivíduos, diminuindo a propensão dos mesmos de considerar a rotatividade.

Cavazotte, Araujo e Abreu (2017) concordam com a linha de raciocínio dos autores citados, pois afirmam que pesquisas empíricas realizadas em diferentes contextos têm sugerido que a identificação organizacional diminui a intenção de rotatividade (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010; MAEL; ASFORTH, 1995; VAN DICK *et al.*, 2004).

Nesta seção serão mostrados estudos empíricos que testaram a variável identificação organizacional como preditora da intenção de rotatividade. Dentre as organizações que foram identificadas, destacam-se a predominância de trabalhos executados em empresas privadas (10) e em diferentes ramos de atuação (bancário, industrial, hoteleiro, cultural, comunicação, saúde, ensino, militar, cassino, etc).

Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) realizaram uma pesquisa com 172 mulheres com nível de instrução superior completo trabalhando em diversas organizações e segmentos de mercado do Rio de Janeiro, na qual os achados confirmaram a hipótese de que a identificação organizacional é negativamente relacionada à intenção de rotatividade. Já em outra pesquisa realizada em duas instituições públicas do setor cultural por Cavazotte, Araujo e Abreu (2017), o efeito estimado da identificação organizacional na intenção de rotatividade foi significativo ($p < 0,001$) e negativo (-0,39).

Van Dick *et al.* (2004) realizaram estudos com professores e bancários alemães, cujos resultados comprovaram a relação direta e negativa entre identificação organizacional, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Mael e Asforth (1995), por sua vez, estudaram os dados biográficos de recrutas do Exército Americano como antecedentes da identificação organizacional, tendo esta sido identificada como variável preditora da intenção de rotatividade.

O estudo de Moura *et al.* (2009) teve por finalidade examinar o papel da identificação organizacional e satisfação no trabalho em relação às intenções de rotatividade em sete organizações de diferentes setores (acadêmica, negócios, saúde, correios e jurídico) do Japão e Reino Unido. A identificação organizacional obteve significativa relação global com a intenção de rotatividade, mostrando a consistência dos resultados com a perspectiva da teoria da identidade social e com a ideia de que a identificação é o preditor mais próximo da

intenção de rotatividade, e, junto com a satisfação, serve como forte amparo psicológico que desencoraja a intenção de sair em uma série de contextos organizacionais (MOURA *et al.*, 2009). Além disso, a identificação também exerceu papel mediador na relação entre a satisfação e a intenção de rotatividade, obtendo resultado mais forte do que a mediação exercida pela satisfação entre a identificação e intenção de sair.

Mishra e Bhatnagar (2010) examinaram a relação entre identificação organizacional e dissonância emocional com intenção de rotatividade e bem-estar entre representantes médicos na indústria farmacêutica da Índia. Uma das hipóteses pretendia testar a mediação da dissonância emocional na relação entre identificação organizacional e intenção de rotatividade. Os resultados confirmaram parcialmente esta mediação, mas indicaram que há um efeito negativo direto da identificação organizacional na intenção de sair.

Fallatah, Laschinger e Read (2017) realizaram um estudo com enfermeiros formados há menos de três anos de todas as províncias canadenses, cujo objetivo foi examinar a influência da liderança autêntica na intenção de sair destes novos enfermeiros através de sua identificação pessoal com o líder, identificação organizacional e a auto-eficácia no enfrentamento do trabalho. Nos resultados encontrados, a identificação organizacional teve um efeito positivo significativo sobre a auto-eficácia ocupacional, e um efeito negativo sobre a intenção de rotatividade de novos enfermeiros.

Ainda na área de saúde, Dechawatanapaisal (2018) examinou como a troca do líder, a identificação organizacional e a imersão no trabalho influenciaram na intenção de rotatividade de enfermeiros de 16 hospitais privados da Tailândia. Novamente foi encontrada uma relação direta e negativa entre as duas últimas variáveis, confirmando a predição da identificação organizacional sobre a intenção de rotatividade.

Kumar e Singh (2012), por sua vez, exploraram se a qualidade percebida da troca do líder, do ambiente geral e a identificação organizacional poderiam prever a intenção de rotatividade de trabalhadores indianos. Conforme esperado, a identificação organizacional foi negativamente relacionada à intenção de rotatividade, mostrando que a alta identificação reduz a intenção de sair da organização.

Bothma e Roodt (2012) investigaram se a identidade e o envolvimento no trabalho funcionariam como potenciais antecedentes da intenção de rotatividade e desempenho de empregados de uma grande empresa de tecnologia da informação e comunicação na África do Sul. Os resultados confirmaram que as duas variáveis citadas e mais três outras pesquisadas

explicaram 61% da intenção de rotatividade. Apesar de não terem pesquisado a identificação organizacional propriamente dita, tal estudo é relevante para este trabalho visto que, conforme explanado no item 2.3, identidade e identificação são conceitos próximos.

Lai, Chan e Lam (2013) examinaram os papéis que a desidentificação ocupacional e organizacional têm na relação entre a sujeira moral percebida e a intenção de sair entre 152 empregados de diversos cassinos localizados em Macau, China. As análises dos resultados mostraram que os dois tipos de desidentificação estão relacionadas de forma positiva e significativa à intenção de sair.

Boros e Curseu (2013) investigaram de forma conjunta comprometimento e identificação, testando um modelo da influência do prestígio organizacional e da permeabilidade organizacional na intenção de rotatividade. Tal estudo foi realizado em organizações romenas e uma das hipóteses afirmava que comprometimento afetivo e comprometimento continuado mediam a influência da identificação organizacional nas intenções de rotatividade, tendo sido totalmente comprovada a total mediação proposta.

Demircioglu e Giritli (2015) testaram as relações entre comunicação organizacional, autoconstrução, percepção de prestígio externo, comunicação organizacional, intenção de rotatividade e identificação organizacional no contexto da indústria de construção turca. Foi encontrada nos resultados significância estatística ($p < 0,001$), reforçando a ideia de que a identificação organizacional é uma preditora de intenção de rotatividade, onde níveis mais altos de identificação levam a menor intenção de sair.

Ainda neste sentido, Akgunduz e Bardakoglu (2017) examinaram as atitudes de trabalhadores de hotéis na Turquia, cujo modelo de pesquisa testou as relações entre o prestígio organizacional, identificação organizacional e intenção de rotatividade, mediadas pelo empoderamento psicológico. Os resultados suportaram totalmente a hipótese acima, mostrando que a identificação organizacional tem uma influência negativa significativa na intenção de rotatividade através da mediação do empoderamento psicológico ($b = 0,53 \times 0,28$), e a identificação organizacional também tem uma influência direta significativa na intenção de rotatividade.

Basar e Sigri (2015) estudaram, por sua vez, o papel mediador da identificação organizacional na relação entre percepções de justiça organizacional e intenção de rotatividade, e, também, as relações negativas entre identificação organizacional e intenção de rotatividade dos professores de escolas públicas primárias e secundárias na cidade de

Cankaya, Turquia. Novamente foi confirmada a relação negativa entre identificação organizacional e intenção de rotatividade.

Tavares, Van Knippenberg e Van Dick (2016) estudaram o papel moderador da identificação na relação entre o suporte organizacional percebido e a intenção de rotatividade em uma grande empresa financeira portuguesa. Os resultados mostraram que a interação da percepção de suporte e identificação foi estatisticamente significativa na predição das intenções de rotatividade.

Liu e Ngo (2017) examinaram como a orientação do papel de gênero e o papel desempenhado pela carreira e família afetam a identificação organizacional e a intenção dos indivíduos de rotatividade de três grandes empresas na China. Dentre os modelos desenvolvidos, foi confirmada a relação negativa entre identificação organizacional e intenção de rotatividade, suportando tal hipótese.

Por fim, a pesquisa realizada por Thurston e Glendon (2018) teve por finalidade verificar a predição das variáveis riscos relacionados ao trabalho, identificação organizacional e empoderamento em relação à participação em segurança, intenção de sair e absenteísmo. O estudo foi direcionado a funcionários de diferentes áreas de uma empresa australiana de transporte e logística. Os resultados confirmaram a hipótese, mostrando que identificação organizacional está negativamente relacionada à intenção de sair, onde a baixa identificação explica 9,9% da intenção de sair.

2.7 O contexto militar

Entender a motivação e a identificação no militarismo supõe analisar os aspectos tratados nos itens 2.3, 2.4 e 2.5 levando em consideração as peculiaridades da carreira, devido à sua natureza diferenciada. Em sua pesquisa sobre motivação na Polícia Militar do Espírito Santo, por exemplo, Rubim (2010) constatou que os fatores ligados ao cargo e intrínsecos são os que mais motivam os policiais, como autoestima, autodesenvolvimento e auto realização (TAKAHASHI; LEMOS; SOUZA, 2015) .

Para cumprir as funções previstas na Constituição Federal, quais sejam a defesa da pátria, a garantia dos poderes constitucionais e a garantia da lei e da ordem, os militares sujeitam-se a situações específicas. Na Aeronáutica, por exemplo, segundo seu Plano Estratégico Militar 2016-2041 (PEMAER), esta possui a missão síntese de “[...] manter a

soberania do espaço aéreo nacional e integrar o território nacional, com vistas à defesa da pátria” (PCA 11-47, p. 17). Para ter condições de cumprir essa missão primordial, a profissão possui algumas particularidades e, muitas vezes, são exigidos do militar dedicação exclusiva, vigor físico, voluntariado e abdição.

A preparação e execução de operações de combate, nas quais os militares terão que atuar em condições extremas e com risco de vida, é uma das principais características da função militar e que a destaca entre as poucas profissões que exigem este nível de comprometimento e sacrifício. Além disso, os militares possuem uma relação ímpar com a sociedade em que prestam serviço, que é a manutenção da segurança, sendo exigidas qualidades como coragem, caráter e integridade, de forma a criar uma forte ligação entre a moral e a ética (FRADE, 2015).

Essas peculiaridades podem ser comprovadas, por exemplo, através dos incisos VIII e X, parágrafo terceiro do artigo 142 da Constituição Federal/88, que excluem os militares da maioria dos direitos dos trabalhadores e das regras constitucionais, respectivamente. A Constituição Federal, no art. 142, inciso X, deixou explícito que as regras constitucionais não são aplicáveis aos militares ao prever que “[...] a lei disporá sobre o ingresso nas Forças Armadas, os limites de idade, a estabilidade e outras condições de transferência do militar para a inatividade, os direitos, os deveres, a remuneração, as prerrogativas e outras situações especiais dos militares, consideradas as peculiaridades de suas atividades, inclusive aquelas cumpridas por força de compromissos internacionais e de guerra”. Os militares novamente foram excluídos da grande maioria dos direitos dos trabalhadores na redação do artigo 142, inciso VIII, que prevê expressamente apenas alguns direitos sociais aplicados aos militares.

De forma complementar, as características inerentes à carreira militar foram dispostas na Lei nº 6.880/80, o Estatuto dos Militares, sendo as principais: sacrifício da própria vida; sujeição a normas disciplinares e princípios hierárquicos; dedicação exclusiva; disponibilidade permanente; possibilidade de movimentação independentemente de sua vontade para qualquer local do país e em qualquer época do ano; proibição de participação em atividades políticas, sindicalização, greves ou movimentos reivindicatórios; restrição a alguns direitos sociais assegurados aos trabalhadores, como o adicional noturno, hora-extra ou jornada de trabalho diária limitada a oito horas; e inexistência de aposentadoria, mas a passagem para a inatividade, onde o militar mantém vínculo com a profissão e continua sujeito aos regulamentos disciplinares e ao Código Penal Militar.

Essas legislações, juntamente com Lei nº 3.765/60, a Lei de Pensões, constituem o Sistema de Proteção Social Militar, considerado um conjunto de instrumentos legais que protegem os direitos dos militares tendo em vista a ausência de um regime de previdência próprio. Este sistema tem por finalidade assegurar o amparo e a dignidade aos militares e seus dependentes em relação à previdência, saúde, assistência social e remuneração, tendo em vista as peculiaridades da profissão.

Neste capítulo foram explorados os referenciais teóricos das variáveis estudadas nesta pesquisa, abordando o contexto histórico e as principais teorias da motivação, a motivação no serviço público, o embasamento teórico da identificação organizacional e, ainda, definições de rotatividade e intenção de rotatividade com seus possíveis preditores. Também foram apresentados diversos estudos empíricos que testaram as relações entre motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade e algumas particularidades da carreira militar.

No Capítulo 3 será apresentado o modelo hipotético-teórico a ser testado nesta pesquisa, através de uma ilustração das relações a serem realizadas entre as variáveis.

3 MODELO TEÓRICO-HIPOTÉTICO

O presente trabalho possui como variável critério a intenção de rotatividade, e conforme visto no item 2.5, será utilizada a definição proposta por Mowday, Porter e Steers (1982), para quem a intenção de rotatividade é um fenômeno cognitivo que resulta na probabilidade estimada de o indivíduo deixar a organização onde trabalha em um futuro próximo. Para fins deste trabalho, a definição operacional de intenção de rotatividade será: a intenção revelada do militar em querer sair da instituição militar.

O estudo tem por finalidade testar um modelo hipotético onde a intenção de rotatividade é explicada pelas variáveis motivação e identificação organizacional por imitação, consideradas as variáveis preditoras. Serão verificados, portanto, os efeitos da motivação e da identificação organizacional por imitação sobre a intenção de rotatividade de militares, testando-se as relações entre estas variáveis preditoras e a variável-critério, qual seja, a intenção de rotatividade.

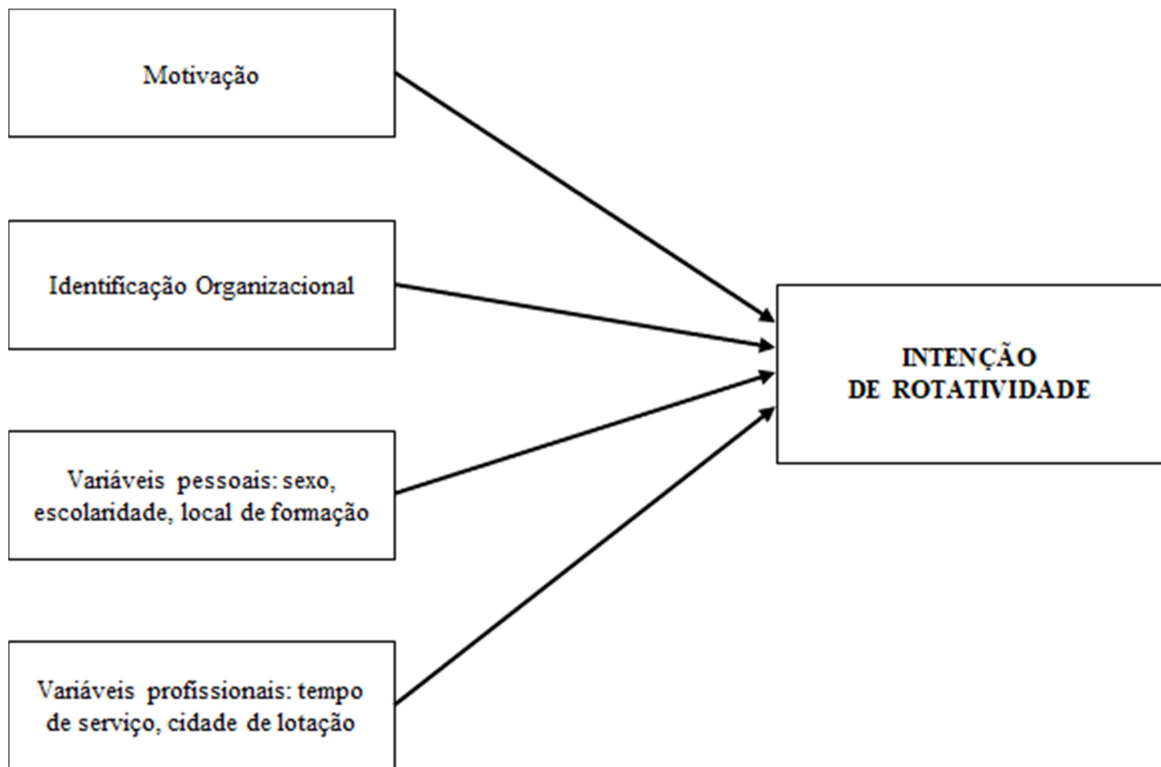
Parte-se da premissa que os indivíduos que se percebem pertencendo à instituição terão menor intenção de sair. Pertencer à instituição será testado por meio do quanto eles se sentem motivados (com a organização e com o que fazem) e identificados (com a organização e com o que fazem). Decorrente da análise do referencial teórico apresentado acerca da motivação e identificação organizacional com a intenção de sair, pressupõe-se, neste estudo, que haja uma relação negativa entre cada uma das variáveis preditoras e a variável critério. Portanto, as seguintes hipóteses serão testadas:

H1: MILITARES MAIS MOTIVADOS COM A INSTITUIÇÃO TÊM MENOR INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

H2: MILITARES IDENTIFICADOS MAIS FAVORAVELMENTE COM A INSTITUIÇÃO TÊM MENOR INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE.

As hipóteses apresentadas culminam no modelo teórico hipotetizado para a variável dependente intenção de rotatividade, que sintetiza o objetivo do estudo e as hipóteses a serem testadas, sendo melhor visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo Teórico Hipotetizado de Intenção de Rotatividade



Fonte: elaboração própria

A partir do modelo proposto, serão posicionadas no estudo as variáveis preditoras como antecedentes diretas da variável critério. Ressalta-se, mais uma vez, com base em bibliometria realizada, que não foram encontradas pesquisas empíricas no âmbito do setor público e/ou militar que tratassem das relações preditivas das variáveis explicativas em relação à variável critério, nos exatos termos do modelo hipotetizado acima apresentado. Desta forma, conforme já ressaltado na introdução deste trabalho, espera-se que os resultados da aplicação do modelo proposto possam fornecer subsídios à instituição lócus da pesquisa que viabilizem a implementação de ações mais sistematizadas orientadas à redução dos índices de rotatividade.

Após a apresentação das hipóteses deste estudo, no próximo capítulo será apresentado o método empregado para testá-las, a descrição do tipo de pesquisa e a caracterização do instrumento de pesquisa. Também será apresentada a população alvo, a amostra, os procedimentos de coleta e de análise dos dados.

4 MÉTODOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram empregados para a condução desta pesquisa. Desta forma, serão descritas as principais etapas realizadas na pesquisa, as definições da amostra e os procedimentos adotados na coleta e análise dos dados.

4.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é quantitativa, definida em face da coleta de informações e pelo consequente tratamento destas por meio de técnicas estatísticas. Este método tem por intenção, em tese, alcançar resultados mais precisos e com maior margem de segurança em suas inferências, de forma a evitar distorções de análise e interpretação. O recorte utilizado foi o transversal, que se caracteriza por dados coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento (RICHARDSON, 1999).

Como instrumento para levantamento dos dados, foi utilizado o questionário com perguntas fechadas. Já o delineamento da pesquisa caracteriza-se como correlacional, permitindo conhecer o grau de associação entre duas variáveis em um determinado contexto (SAMPIERI *et al.*, 2013).

Para alcance de seu objetivo, foram cumpridas as seguintes etapas:

- Revisão da literatura acadêmica pertinente ao fenômeno, em especial a variável intenção de rotatividade;
- Definição da população-alvo e amostragem;
- Aplicação dos questionários às amostras selecionadas;
- Tratamento dos dados e definição da base de dados;
- Verificação de pressupostos estatísticos;
- Teste das hipóteses, por meio de regressões lineares;
- Obtenção de modelos ajustados;
- Análise da influência das variáveis de controle.

4.2 População-alvo e Amostra

Para que as análises sejam pertinentes ao objetivo da pesquisa, torna-se necessário definir claramente a população-alvo do estudo, ou seja, o grupo de elementos que, ao compartilhar de uma ou mais características, formam um conjunto. Em sentido amplo, define-se como população-alvo deste trabalho os militares oficiais de carreira que se encontram em serviço ativo, exercendo atividades na área finalística e de apoio em uma organização das Forças Armadas. Considerando esta população, há 2.840 militares da área fim e 910 militares da área de apoio escolhida, totalizando 3.750 pessoas.

Por ser um público amplo, tornou-se necessário realizar um recorte da população, caracterizando-se, portanto, como uma amostra não probabilística. A amostra não probabilística ou por julgamento é composta por um subgrupo cuja escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas está relacionada às características da pesquisa e da tomada de decisão do pesquisador, supondo uma seleção informal (SAMPIERI *et al.*, 2013).

Desta forma, a população foi recortada considerando as cinco regiões do Brasil, cujas cidades escolhidas são as que possuem maior efetivo de militares nas unidades sediadas, como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1– Quantidade de militares por área e cidade

Região	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	TOTAL
Cidade	Manaus	Natal	Brasília	Rio de Janeiro	Canoas	
Finalística	114	176	181	120	74	665
Apoio	28	27	67	230	35	387
TOTAL	142	203	248	350	109	1052

Fonte: elaboração própria

4.3 Caracterização do Instrumento de Pesquisa

Para fins de instrumentação do trabalho, foi utilizado um questionário composto por três escalas, cujos itens são do tipo *Likert*, apresentado no Apêndice I. O questionário de identificação organizacional, inicialmente composto por quatro opções de respostas, foi adaptado pela autora, tendo sido inserida a quinta opção “indiferente” como resposta central. Para motivação foi usada a escala adaptada e validada por Queiroga (2009), composta por 32 itens baseados na Teoria da Expectância de Vroom (1964), com coeficiente alfa de *Cronbach*

0,83 para a valência ; 0,79 para instrumentalidade ; e 0,89 referente à expectativa. Para identificação organizacional por imitação foi utilizada a Escala de Identificação Organizacional construída e validada por Oliveira (2008), formada por oito itens e alfa de Cronbach 0,88 Já para intenção de rotatividade foi utilizada a escala construída e validada por Siqueira *et al.* (2014), composta por três perguntas com coeficiente alfa de Cronbach 0,95.

Além do questionário contendo os itens acima, foram incluídas perguntas sobre gênero, grau de escolaridade, origem da formação acadêmica, tempo de serviço e cidade de lotação, que serão inseridas no questionário sobre dados demográficos, vide Apêndice II.

4.4 Coleta de Dados

O teste piloto foi aplicado em 09 de Maio de 2018 para 10 militares por meio do *GoogleForms*, mesma ferramenta utilizada para a amostra definitiva. Este teste, comumente enviado para uma amostra reduzida, tem por finalidade analisar aspectos operacionais, especialmente o número de respostas obtidas e a utilização da ferramenta, permitindo a correção de eventuais problemas antes da aplicação do instrumento em toda a população estudada. Nos resultados do teste piloto, foi sugerida por um respondente a mudança da forma escrita da pergunta referente à graduação de nível superior, de modo a ficar mais compreensível e precisa.

Para a realização da pesquisa, foram aplicados questionários entre militares da ativa distribuídos em todo o território nacional, conforme exposto na Tabela 1, no período de Maio a Agosto de 2018, com a autorização oficial do órgão de Comando de Pessoal. Primeiramente os questionários foram enviados através dos e-mails institucionais aos Comandantes e Diretores das unidades envolvidas, que foram convidados a participar da pesquisa e encaminhá-la aos militares de suas respectivas organizações, conforme critérios de seleção da amostra. Em alguns casos, devido ao baixo quórum de respostas obtidas, os e-mails foram reencaminhados de forma individual, renovando o convite para a participação na pesquisa. Os contatos dos militares envolvidos, bem como seus endereços de correio eletrônico, foram acessados pela intranet e por sistemas internos da instituição.

No texto de apresentação da mensagem foi disponibilizada uma breve explicação da finalidade da pesquisa, importância da participação de todos para obtenção de maior confiabilidade dos dados, garantia do sigilo e a disponibilização de contato para dirimir

eventuais dúvidas. Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico com a utilização do *GoogleForms*.

Ao final da coleta dos dados, retornaram 388 questionários completos (foram descartados 26 questionários incompletos), representando 37% da população, distribuídos conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade de respondentes por cidade

Região	Norte	Nordeste	Centro-Oeste	Sudeste	Sul	TOTAL
Cidade	Manaus	Natal	Brasília	Rio de Janeiro	Canoas	
	86	93	76	68	65	388

Fonte: elaboração própria

No próximo item serão explicados os procedimentos utilizados para a análise da base de dados.

4.5 Procedimentos de Análise de Dados

Como procedimento de análise dos dados obtidos, a primeira etapa realizada foi a análise fatorial exploratória das escalas utilizadas para a composição dos resultados desta pesquisa. A finalidade deste procedimento foi identificar a existência de relações implícitas entre os itens de cada uma das escalas, mostrando, de forma empírica, como as medidas estatísticas se comportariam em relação ao padrão de respostas da amostra deste trabalho. De acordo com Pasquali (2005), para a validação fatorial da estrutura das escalas, é necessário um número entre 5 a 10 respostas por item, critério que foi respeitado, mostrando o tamanho adequado da amostra para fins de realização deste estudo.

O próximo passo foi realizar análises descritivas, de maneira a entender a composição dos dados e sua distribuição. Para estas análises, foi feita uma reconfiguração das variáveis predictoras e da variável critério de forma que as mesmas passaram a variar entre 1 e 5. Posteriormente, foi realizado o Teste-t para amostras independentes com correção de *Welch*, com a finalidade de comparar as médias das respostas entre os grupos pesquisados, que foram militares alocados na área fim e na área de apoio.

Por fim, foi realizada uma série de checagem de pressupostos da regressão linear com a finalidade de identificar se a mesma é mais adequada aos dados, discriminados a seguir:

- O histograma dos resíduos padronizados foi utilizado para verificar se os resíduos estão normalmente distribuídos;
- O gráfico Q-Q *Plot* de resíduos padronizados foi utilizado para identificar se a relação entre as variáveis preditoras e a variável critério é linear. Este gráfico traça os valores que se espera obter se a distribuição for normal (valores esperados) contra os valores realmente vistos nos dados (valores observados). Desta forma, os valores esperados formam uma linha reta, e os valores observados (pontos no diagrama) devem cair exatamente ou bem próximos desta linha, significando que quanto mais próximos os dados são da linha, mais linear é a distribuição dos resultados e, portanto, mais adequado é o modelo linear;
- O gráfico de distribuição dos resíduos de acordo com os valores reais foi utilizado para verificar a homoscedasticidade, ou seja, se os erros têm variação constante. Os resíduos são as distâncias entre o valor real e o ajustado pelo modelo e a padronização serve para facilitar a visualização dos gráficos;
- Foi verificada se existe colinearidade entre as variáveis preditoras através do teste de Correlação de Pearson (variáveis contínuas), esperando que a correlação entre as variáveis não seja $> .70$;
- Os testes de Mahalanobis e de Cook foram utilizados nas variáveis contínuas para verificar se existem *outliers* entre os dados que podem influenciar o modelo final. Em seguida, foi calculado o *leverage*, que mede o quanto cada caso do banco de dados influencia no declive da curva de regressão. *Outliers* e casos influentes foram verificados e reportados, mas não excluídos da análise (FIELD; MILES; FIELD, 2012).

Verificados os pressupostos, foi feito um processo de validação cruzada (*cross-sampling*), que consiste em separar a amostra em uma amostra de treinamento do modelo e uma amostra de teste, aumentando a possibilidade de o resultado ser replicado numa amostra independente posteriormente (modelo generalizável). Tal procedimento é considerado importante quando não há confiança de que a amostra representa a população e quando se realiza um processo de escolha automatizada de variáveis (FIELD; MILES; FIELD, 2012; YARKONI; WESTFALL, 2017). Para isso, foi utilizada a Raiz Quadrada da Média dos Erros

(*RMSE, Root Mean Square Error*), que é uma representação da distância entre o resultado previsto e o resultado real no banco de dados de teste.

A partir do banco de dados de teste, buscou-se identificar o conjunto de variáveis que melhor explica a variação da intenção de rotatividade. Para isso, um método de *all-subset* foi utilizado, que investiga todas as combinações possíveis de variáveis e encontra aquelas que possuem os melhores índices de ajuste (FIELD; MILES; FIELD, 2012). Para determinar o melhor modelo foi utilizado o R^2 ajustado e o índice de ajuste C_p de Mallows. Como base de comparação, também foi descrito um modelo com todas as variáveis.

O coeficiente de determinação ou R^2 indica o quanto da variação de um modelo é explicado pelas variáveis. Se o índice R^2 é de 0,40, por exemplo, isso significa que 40% da variável dependente consegue ser explicada pelos regressores presentes no modelo. A versão ajustada serve para corrigir um erro do R^2 , que tende a ser maior à medida que mais variáveis são acrescentadas ao modelo. A versão "ajustada" do R^2 , portanto, não aumenta de acordo com o acréscimo de variáveis, sendo uma boa maneira de comparar modelos para uma mesma amostra.

Já o índice C_p de *Mallows* também busca corrigir este erro do R^2 , mas funciona de maneira um pouco diferente, uma vez que o modelo com menor C_p de Mallows é o que está mais ajustado aos dados. No entanto, existe uma chance de o número de variáveis ser menor do que deveria, sendo o C_p de Mallows, neste caso, menor que o número de variáveis no modelo (GILMOUR, 1996).

O próximo capítulo será destinado a apresentar e analisar os resultados das análises fatoriais e das regressões empregadas entre as variáveis preditoras (motivação e identificação organizacional) e a variável critério (intenção de rotatividade), bem como as interações com as variáveis de controle. Para a análise dos dados utilizou-se o pacote estatístico R, com o apoio do MS Excel para algumas análises mais simples ou a construção de gráficos não disponíveis no outro *software*.

5 RESULTADOS

Inicialmente, este capítulo apresentará a análise fatorial exploratória e a descrição da amostra utilizada no presente estudo. Posteriormente, será demonstrada a análise dos dados empregada para cada variável dependente do estudo por meio da regressão linear. Por fim, serão descritos os resultados das análises realizadas e as realizadas discussões à luz das teorias utilizadas no trabalho.

5.1 Análise Fatorial Exploratória

A técnica de análise fatorial busca identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos de cada uma das escalas. Para a realização desta análise fatorial exploratória, foi utilizado o método de fatoração pelo eixo principal (PF). De forma geral, foi avaliada a consistência interna das escalas utilizadas na pesquisa e analisadas as cargas fatoriais obtidas. A fatorabilidade dos dados foi verificada por meio da análise do teste de adequação de amostragem (KMO) de *Kaiser-Meyer-Olkin*. A amostra utilizada neste estudo se mostrou adequada para a análise dos componentes principais, apresentando, respectivamente para as escalas, os KMO mostrados na Tabela 3.

Tabela 3 – KMO: Motivação, Identificação Organizacional e Intenção de Rotatividade

Escala	KMO
Escala de Motivação - Valência	0,819
Escala de Motivação - Instrumentalidade	0,913
Escala de Motivação - Expectativa	0,879
Escala de Identificação Organizacional	0,906
Escala de Intenção de Rotatividade	0,748

Fonte: elaborado pela autora

Após ter seguido os pressupostos para a utilização da técnica de análise fatorial, as escalas foram submetidas aos procedimentos de análise da matriz de covariância para verificação da consistência interna de cada escala para os fins da presente pesquisa. Foram avaliados os autovalores (*eigenvalues*) iguais ou superiores a um, a plotagem dos *eigenvalues* (*scree plot*), o percentual da variância, a variância total explicada (critério acima de 3%) e

análises de consistência interna dos fatores por meio do Alfa de *Cronbach*. A partir de então, iniciou-se pela análise de fatoração dos eixos principais (PAF) testando-se as cargas fatoriais válidas iguais ou superiores a 0,30.

As variáveis apresentaram cargas fatoriais satisfatórias, não havendo discrepâncias em relação às escalas originais e não tendo sido necessário excluir nenhum item das escalas nem alterar a carga fatorial. Todas as cargas fatoriais se mostraram acima de 0,30. Nas Tabelas 4, 5 e 6 são comparadas as cargas fatoriais da Escala de Motivação validada por Queiroga (2009) com os resultados encontrados neste estudo.

Tabela 4 – Estrutura do Fator 1 Motivação – Valência e comparação com a escala original

Variável	Carga Fatorial encontrada	Carga Fatorial original
VAR00001 – Ter oportunidades de me tornar mais qualificado	0,489	0,55
VAR00002 – Sentir-me valorizado pelas pessoas	0,593	0,61
VAR00003 – Ter retorno econômico	0,42	0,39
VAR00004 – Fazer amizades	0,527	0,57
VAR00005 – Obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria	0,492	0,5
VAR00006 – Poder aprender novas coisas	0,58	0,65
VAR00007 – Poder dar assistência para minha família	0,43	0,49
VAR00008 – Poder contribuir para o progresso da sociedade	0,475	0,58
VAR00009 – Sentir-me reconhecido no que faço	0,644	0,67
VAR00010 – Sentir que sou uma pessoa produtiva	0,59	0,66
VAR00011 – Poder expressar minha criatividade	0,653	0,66
VAR00012 – Ter independência financeira	0,527	0,49

Fonte: elaboração própria

O fator 1 foi constituído por 12 itens e obteve cargas fatoriais variando de 0,42 a 0,653.

Tabela 5 – Estrutura do Fator 2 Motivação – Instrumentalidade e comparação com a escala original

Variável	Carga Fatorial encontrada	Carga Fatorial Original
VAR00013 – Ter oportunidades de me tornar mais qualificado	0,78	0,78
VAR00014 – Sentir-me reconhecido pelo que faço	0,759	0,83
VAR00015 – Ser independente financeiramente	0,505	0,44
VAR00016 – Sentir-me valorizado	0,831	0,87
VAR00017 – Conquistar a confiança dos superiores	0,675	0,71
VAR00018 – Sentir-me uma pessoa digna	0,714	0,67
VAR00019 – Aprender coisas novas	0,757	0,82
VAR00020 – Contribuir para o progresso da sociedade	0,763	0,76
VAR00021 – Perceber-me como produtivo	0,845	0,85
VAR00022 – Expressar minha criatividade	0,751	0,8
VAR00023 – Obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc	0,474	0,52
VAR00024 – Dar assistência para minha família	0,585	0,52

Fonte: elaboração própria

Já o fator 2 também foi constituído por 12 itens e obteve cargas fatoriais variando de 0,474 a 0,845.

Tabela 6 – Estrutura do Fator 3 Motivação – Expectativa e comparação com a escala original

Variável	Carga Fatorial encontrada	Carga Fatorial original
VAR00025 – Maiores oportunidades de me tornar mais qualificado	0,714	0,84
VAR00026 – Reconhecimento pelo que faço	0,685	0,87
VAR00027 – Confiança dos meus superiores	0,664	0,76
VAR00028 – Crescimento profissional	0,799	0,88
VAR00029 – Sentimento de dignidade	0,669	0,7
VAR00030 – Aprendizagem de coisas novas	0,712	0,83
VAR00031 – Contribuição para o progresso da sociedade	0,59	0,73
VAR00032 – Oportunidades de influenciar nas decisões da instituição	0,636	0,7

Fonte: elaboração própria

O último fator da escala de motivação (fator 3), referente à expectativa, foi composto por 8 itens e obteve carga fatorial entre 0,590 e 0,799.

As cargas fatoriais das escalas de Identificação Organizacional e Intenção de Rotatividade estão discriminadas nas Tabelas 7 e 8.

Tabela 7 – Estrutura do Fator 4 - Identificação Organizacional

Variável	Carga Fatorial
VAR00034 - Eu compartilho dos valores da minha organização	0,738
VAR00035 - O sucesso da minha organização é o meu sucesso	0,708
VAR00036 - Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecido com ela	0,722
VAR00037 – Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização	0,767
VAR00038 – Fazer parte do quadro de empregados desta organização é importante para mim	0,783
VAR00039 – Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta organização	0,742
VAR00040 – Os valores desta organização fazem parte da minha autoimagem	0,862
VAR00041 – Pertencer a esta organização é importante para minha autoimagem	0,807

Fonte: elaboração própria

A escala de Identificação Organizacional por imitação (Fator 4) foi composta por 8 perguntas e a carga fatorial variou entre 0,708 e 0,862, enquanto a escala de Intenção de Rotatividade (Fator 5) foi constituída de 3 itens e a variação da carga foi entre 0,846 e 0,947. Estas duas últimas escalas foram, portanto, as que obtiveram maiores cargas fatoriais.

Tabela 8 – Estrutura do Fator 5 – Intenção de Rotatividade

Variável	Carga Fatorial
VAR00043 – Penso em sair da organização	0,947
VAR00044 – Planejo sair da organização	0,846
VAR00045 – Tenho vontade de sair da organização	0,902

Fonte: elaboração própria

Em seguida, foi verificada a consistência dos fatores estabelecidos nas análises fatoriais, fazendo-se necessário que as variáveis contidas em cada fator fossem unidirecionadas, possuindo todas as cargas fatoriais positivas ou negativas. Conforme

relatado, isso ocorreu para todas as escalas, que apresentaram cargas positivas. O valor do alfa de *Cronbach* reflete o grau de covariância dos itens entre si, sendo utilizado para a estimação da fidedignidade das variáveis que compõem cada fator (PASQUALI, 2005). Em regra geral, são considerados índices acima de 0,70 (HAIR *et al.*, 2005).

Os valores dos alfas encontrados, número de itens e variação das cargas das escalas da pesquisa estão dispostas na Tabela 9.

Tabela 9 – Estrutura Empírica das Escalas após a Análise Fatorial

Escola	Alfa <i>Cronbach</i>	de	Quantidade de itens	Variação da carga fatorial
Mot - Valência	0,826		12	0,42 a 0,653
Mot- Instrumentalidade	0,921		12	0,474 a 0,845
Mot - Expectativa	0,975		8	0,590 e 0,799
Identificação Organizacional	0,917		8	0,846 e 0,947
Intenção de Rotatividade	0,925		3	0,846 e 0,947

Fonte: elaboração própria

Apresentadas as estruturas fatoriais das escalas empregadas no estudo, a próxima seção abordará os dados descritivos das variáveis investigadas, sendo, posteriormente, apresentados os resultados do modelo empírico de regressão linear obtido nesta pesquisa.

5.2 Análises Descritivas

A amostra da coleta de dados obteve 388 respostas – considerando questionários completos – sendo 86,34% do sexo masculino. Em relação ao diploma mais elevado, 51,80% declararam possuir Ensino Superior ($N = 201$), 42,78% pós-graduação *lato sensu* ($N = 166$) e 5,41% pós-graduação *strictu sensu* ($N = 21$). No que refere à formação acadêmica, 77,83% dos respondentes afirmaram que se formaram em Academia Militar ($N = 302$), enquanto 22,17% se formaram em faculdade/universidade civil ($N = 86$). Em relação à distribuição por região e localidade, 19,59% estavam lotados em Brasília, 16,76% em Canoas, 22,16% em Manaus, 16,24% em Natal, 7,73% em Parnamirim (região metropolitana de Natal) e 17,52% no Rio de Janeiro.

Para as análises descritivas, as variáveis das escalas foram reconfiguradas para irem de 1 a 5, sendo o 1 equivalente ao “nada importante/útil/provável”, “discordo totalmente” e

“nunca”, e o 5 representando “muito importante/útil/provável”, “concordo totalmente” e “sempre” para as escalas de motivação, identificação e intenção de rotatividade, respectivamente. As médias da motivação e identificação organizacional foram parecidas e pouco abaixo de 4, com desvio padrão não muito intenso, mostrando que os militares possuem uma tendência a estarem mais motivados/identificados com a instituição. Já o resultado de 2,7 da média de intenção de rotatividade e o desvio padrão de 1,17 sinaliza que uma baixa intenção de rotatividade, visto que a concentração das respostas foi entre “raro” e “às vezes”. As médias e desvios-padrão das variáveis podem ser encontrados na Tabela 10.

Tabela 10 – Média e desvio-padrão das variáveis

Variáveis	Média	Desvio Padrão
Rotatividade	2,7	1,17
Motivação	3,83	0,61
Identificação Organizacional	3,95	0,87
Tempo de serviço	15,05	14,76

Fonte: elaboração própria

5.3 Análises Inferenciais

5.3.1 Teste *t*

O Teste *t* para amostras independentes é um teste estatístico que serve para avaliar se os grupos diferem entre si de maneira significativa em relação a suas médias para cada variável. O teste demonstrou que militares da área finalística e formados na academia militar e os demais atuantes na área de apoio e oriundos da universidade/faculdade civil não diferem nas respostas das variáveis motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade ($p > 0,05$), conforme pode ser verificado na Tabela 11.

Tabela 11 – Teste *t*

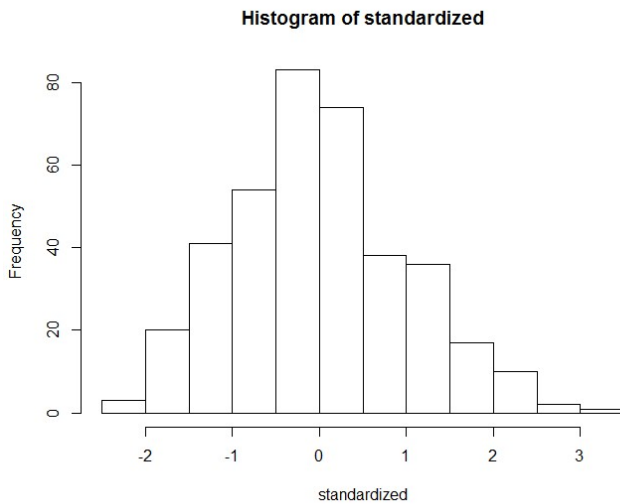
Variáveis	valor <i>t</i> (gl)	I.C. 95%	valor- <i>p</i>
Intenção de Rotatividade	0,37 (132,81)	-0,24 0,34	0,71
Motivação	0,31 (128,19)	-0,13 0,18	0,75
Identificação Organizacional	1,90 (120,28)	-0,01 0,46	0,06

Fonte: elaboração própria

5.3.2 Pressupostos de Regressão Linear

O primeiro pressuposto testado foi o histograma dos resíduos padronizados, que demonstrou que os resíduos estão distribuídos de maneira próxima da normal, com pequena cauda longa à direita, conforme mostrado na Figura 3.

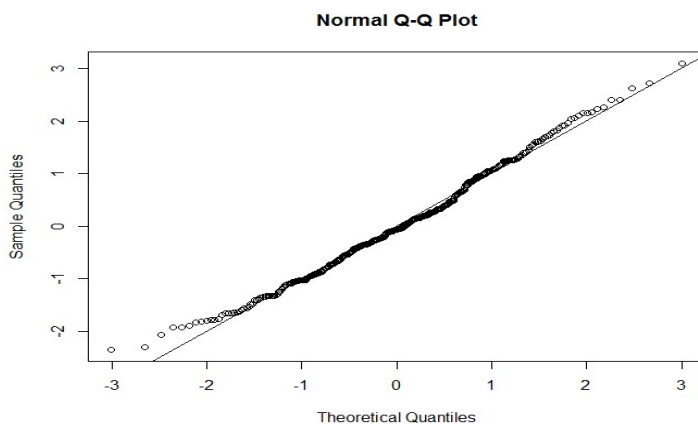
Figura 3 – Histograma dos resíduos padronizados



Fonte: elaboração própria

O pressuposto seguinte foi o diagrama Q-Q Plot, cuja análise dos resíduos demonstrou que um modelo linear é adequado, conforme demonstrado na Figura 4, atentando, no entanto, para a não linearidade dos dados nos extremos.

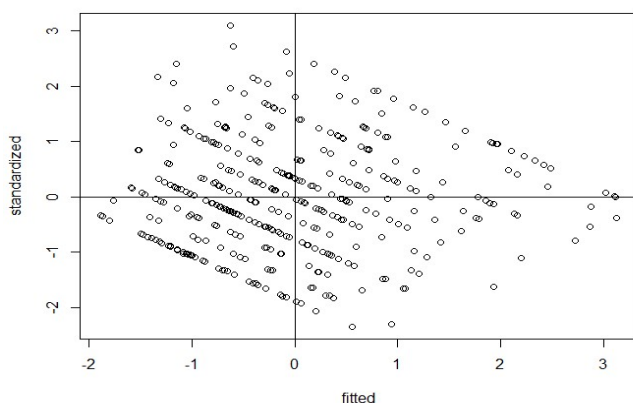
Figura 4 – Gráfico Q-Q Plot de resíduos padronizados



Fonte: elaboração própria

Já a análise do gráfico de distribuição dos resíduos padronizados de acordo com os valores preditos padronizados demonstrou que os dados (valores reais e preditos) não têm distribuição completamente homogênea, não configurando o fenômeno da homoscedasticidade, conforme ilustra a Figura 5. Pelo gráfico, percebe-se que há uma concentração maior de valores preditos à direita, indicando que o modelo tem uma tendência a prever resultados mais elevados. No entanto, os resíduos (eixo x) aparentam estar bem distribuídos.

Figura 5 – Gráfico de distribuição de Resíduos padronizados por valores preditos padronizados



Fonte: elaboração própria

A correlação das variáveis preditoras demonstrou que não existe colinearidade, uma vez que todas as relações foram menores que 0,70, comprovadas na Tabela 12. O teste de Mahalanobis indicou que existem 6 *outliers* e o teste de Cook, por sua vez, apontou a existência de 12 *outliers*. Com relação aos outliers (casos extremos), os mesmos foram verificados e reportados, mas não excluídos da análise, seguindo as recomendações de Field, Miles e Field (2012). Por fim, o teste de casos influentes (*leverage*) assinalou que existem 30 casos com alta influência, podendo indicar um viés nos dados.

Embora o gráfico dos resíduos padronizados e o *leverage* possam sugerir um pequeno viés nos dados, estes diagnósticos não são suficientes para descartar a regressão linear como modelo adequado a este estudo, visto que a mostrou-se apropriada na validação cruzada que será apresentada a seguir.

Tabela 12 – Correlação de Pearson

Variáveis	Motivação	Identificação	Tempo de Serviço
Motivação	1	0,62***	0,12*
Identificação	0,62***	1	0,16**
Tempo de serviço	0,12*	0,16**	1

Nota. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Fonte: elaboração própria

Após a checagem dos pressupostos da regressão linear e confirmada a adequação deste modelo para a análise dos dados, foi feito o processo de validação cruzada (*cross-sampling*). Este processo foi realizado separando a amostra em 75% para treino do modelo e 25% para teste do mesmo. Como base de comparação, foi computado o modelo base de regressão com todas as variáveis, conforme evidenciado na Tabela 13.

Este primeiro modelo de regressão foi significativo ($F(12\ 278) = 15,8; p < 0,0001$), com R^2 de 0,38 e RMSE de 1,04. Considerando que a variável "intenção de rotatividade" varia de 1 a 5, o erro de 1 significa que o modelo varia, em média, com precisão de uma categoria de resposta. No entanto, as variáveis preditoras tiveram desempenho abaixo do esperado, com exceção do intercepto ($t = 15,353, p < 0,0001$) e da variável "identificação organizacional" ($t = -9,43, p < 0,0001$), que foram significantes. Este modelo aponta que o aumento de uma unidade de identificação organizacional leva à diminuição de 0,76 na intenção de rotatividade, indicando que uma maior identificação com a organização resulta em menor intenção de sair.

Tabela 13 – Regressão linear: modelo base com todas as variáveis

	Beta	Beta Padronizado	Erro padrão	valor-t
Intercepto	6,54	0	0,43	15,35 ***
Motivação	-0,1	0,05	0,11	-0,86
Id. Organ.	-0,8	-0,56	0,08	-9,42 ***
<i>Sexo: comparação com feminino</i>				
Sexo Masculino	-0,28	-0,08	0,21	-1,30
<i>Escolaridade: comparação com Ensino superior</i>				
Pós-grad lato sensu	-0,20	-0,09	0,13	-1,54
Pós-grad stricto sensu	-0,30	-0,06	0,27	-1,14
<i>Local de graduação: comparação com academia militar</i>				
Universidade Civil	-0,10	-0,03	0,19	-0,52
Tempo de serviço	-0,00	-0,05	0,00	-1,13

Cidade de lotação: comparação com Brasília

Canoas	-0.12	-0,04	0.19	-0.63
Manaus	-0.02	0	0.17	-0.11
Natal	0.14	0,04	0.19	0.72
Parnamirim	-0.27	-0,06	0.23	-1.20
Rio de Janeiro	0.18	0,06	0.18	1.00

F(12 278) = 15,8; p < 0,0001. R² = 0,38. RMSE = 1,04

Nota. * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

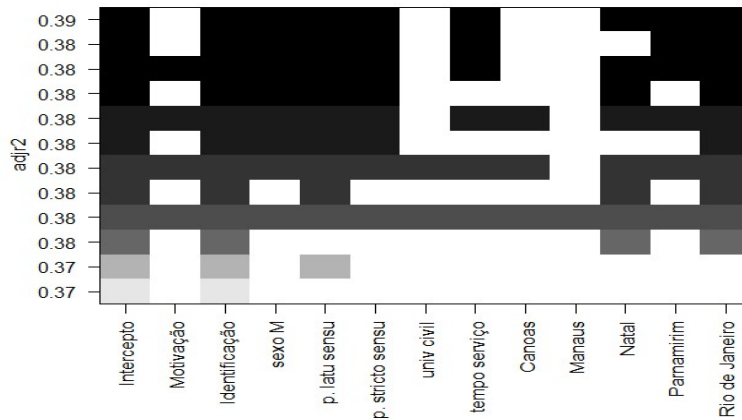
Fonte: elaboração própria

5.3.3 Modelos de regressão linear

Nesta seção serão demonstrados os gráficos do *all-subset* utilizando R² Ajustado e o C_p de *Mallows*, onde cada linha do gráfico representa um modelo. Devido ao número de variáveis serão mostrados os 12 melhores modelos, onde o Eixo y do gráfico indica o índice utilizado, e Eixo x indica as variáveis, de maneira que cada linha representa um modelo.

A Figura 6 apresenta os melhores modelos utilizando o R² Ajustado, onde o modelo que melhor representou as relações entre as variáveis está na parte superior do gráfico, de forma que quanto maior o número de R² ajustado, melhor o modelo. Percebe-se que todos os modelos possuem bons índices de R² Ajustado, muitos com valor de 0,38 e o melhor com valor de 0,39. Existe uma tendência de os modelos excluírem a variável motivação e a variável local de graduação, indicando que talvez elas talvez não sejam boas preditoras, como observado no modelo geral. Em relação às demais variáveis, nos melhores modelos foram excluídas categorias como cidade de lotação, local de graduação e escolaridade. Isso indica que estas categorias específicas não oferecem muito, no entanto, como algumas variáveis acrescentam ao modelo, elas devem permanecer.

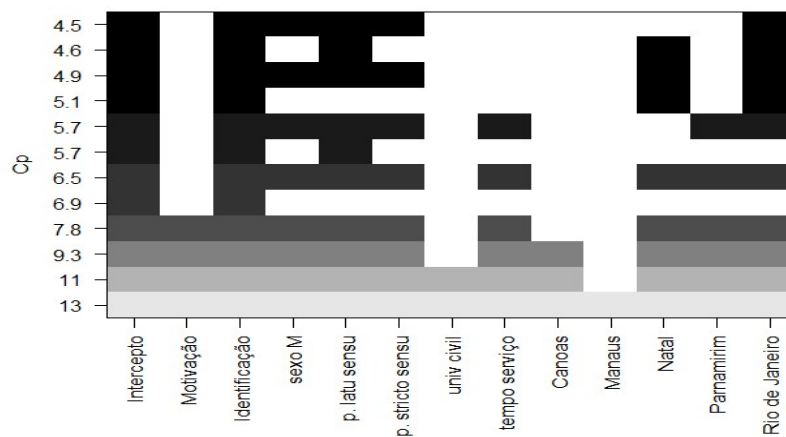
Figura 6 – Gráfico *All-subset* via R^2 Ajustado



Fonte: elaboração própria

Já os modelos utilizando o C_p de *Mallows* apresentam resultado inverso: quanto menor o índice obtido, melhor é considerado o modelo. Conforme mostrado na Figura 7, através desta técnica foram obtidos resultados mais decisivos, indicando a exclusão da variável motivação, tempo de serviço e local de graduação. No melhor modelo, com índice 4,5, apenas a lotação na cidade do Rio de Janeiro indicou uma melhora no C_p de *Mallows*.

Figura 7 – Gráfico *All-subset* via C_p de Mallows



Fonte: elaboração própria

Com base no método *all-subset*, através da análise dos índices R^2 Ajustado e o C_p de Mallows, é possível justificar, portanto, a exclusão das variáveis motivação e local de graduação. Pelo C_p de Mallows também é justificável excluir a variável tempo de serviço.

A partir destas exclusões, foi testado o modelo final de regressão selecionado através do C_p de Mallows, incluindo as variáveis identificação organizacional, sexo, escolaridade e cidade de lotação. Este modelo foi significativo ($F(9\ 281) = 20,87, p < 0,0001$), com R^2 de 0,38 e RMSE de 1,04. Somente o intercepto e as variáveis identificação organizacional e escolaridade foram significativas ($p < 0,05$), como expresso na Tabela 14.

Tabela 14 – Modelo selecionado via C_p de Mallows

	Beta	Beta Padronizado	Erro padrão	valor-t
Intercepto	6,29	0	0,33	19,07 ***
Id. Organ.	-0,8	-0,6	0,06	-12,80 ***
<i>Sexo: Comparação com Feminino</i>				
Sexo Masculino	-0,2	-0,07	0,17	-1,38
<i>Escolaridade: comparação com Ensino superior</i>				
Pós-grad <i>lato sensu</i>	-0,3	-0,11	0,12	-2,12*
Pós-grad <i>stricto sensu</i>	-0,4	-0,08	0,25	-1,13
<i>Cidade de lotação: comparação com Brasília</i>				
Canoas	-0,1	-0,04	0,18	-0,7
Manaus	-0	-0,01	0,17	-0,16
Natal	0,12	0,04	0,19	0,64
Parnamirim	-0,3	-0,06	0,23	-1,14
Rio de Janeiro	0,18	0,06	0,18	0,99
F(9 281) = 20,87, p < 0,0001. $R^2 = 0,38$. RMSE = 1,04				

Nota. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Fonte: elaboração própria

O modelo final usando o R^2 Ajustado divergiu do anterior por incluir a variável tempo de serviço. Este modelo foi significativo ($F(10\ 280) = 18,93; p < 0,0001$), com R^2 de 0,38 e RMSE de 1,04. Assim como no anterior, somente o intercepto e as variáveis identificação organizacional e escolaridade foram significativas ($p < 0,05$), como evidenciado na Tabela 15.

Tabela 15 – Regressão: Modelo selecionado via R² Ajustado

	Beta	Beta Padronizado	Erro padrão	valor-t
Intercepto	6,28	0	0,33	19,05 ***
Id. Organ.	-0,8	-0,59	0,06	-12,48 ***
Tempo de Serviço	0	-0,05	0	-1,13
<i>Sexo: Comparação com Feminino</i>				
Sexo Masculino	-0,2	-0,06	0,17	-1,19
<i>Escolaridade: comparação com Ensino superior</i>				
Pós-grad <i>lato sensu</i>	-0,2	-0,1	0,12	-2,00*
Pós-grad <i>stricto sensu</i>	-0,4	-0,07	0,25	-1,42
<i>Cidade de lotação: comparação com Brasília</i>				
Canoas	-0,1	-0,04	0,18	-0,7
Manaus	-0	-0,01	0,17	-0,16
Natal	0,12	0,04	0,19	0,64
Parnamirim	-0,3	-0,06	0,23	-1,14
Rio de Janeiro	0,18	0,05	0,18	0,99

F(10 280) = 18,93; $p < 0,0001$. $R^2 = 0,38$. RMSE = 1,04

Nota. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Fonte: elaboração própria

Pode-se perceber, portanto, que ambos os modelos resultaram em índices virtualmente idênticos, confirmando a adequação dos dois para as análises em questão. Um novo modelo foi testado incluindo somente as variáveis identificação organizacional, sexo e escolaridade, tidas como as mais significativas nos modelos finais. Os resultados foram demonstrados na Tabela 16. Este modelo foi significativo ($F(4\ 286) = 45,44$, $p < 0,0001$) e teve índices semelhantes (R^2 de 0,38 e RMSE de 1,04), entretanto, a variável sexo não foi significativa ($p > 0,05$).

Tabela 16 – Regressão com variáveis selecionadas

	Beta	Beta Padronizado	Erro padrão	valor-t
Intercepto	6,37	0	0,3	21,32 ***
Id. Organ.	-0,8	-0,61	0,06	-13,06 ***
<i>Sexo: Comparação com Feminino</i>				
Sexo Masculino	-0,3	-0,07	0,17	-1,55
<i>Escolaridade: comparação com Ensino superior</i>				
Pós-grad <i>lato sensu</i>	-0,3	-0,11	0,11	-2,37*
Pós-grad <i>stricto sensu</i>	-0,4	-0,08	0,23	-1,76

Nota. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Fonte: elaboração própria

Devido a não-significância da variável sexo, foi testado, por fim, um último modelo sem a mesma, conforme Tabela 17. Este último modelo foi significativo ($F(3\ 287) = 59,49, p < 0,0001$) e obteve índices marginalmente melhores que os anteriores (R^2 de 0,38 e RMSE de 1,02), recomendando-se que seja o modelo adotado.

Tabela 17 – Regressão: modelo recomendado

	Beta	Beta Padronizado	Erro padrão	valor-t
Intercepto	6,15	0	0,26	23,36 ***
Id. Organ.	-0,8	-0,61	0,06	-13,20 ***
<i>Escolaridade: comparação com Ensino superior</i>				
Pós-grad <i>lato sensu</i>	-0,2	-0,1	0,11	-2,07*
Pós-grad <i>stricto sensu</i>	-0,4	-0,07	0,23	-1,56
F(4 286) = 45,44, $p < 0,0001$. $R^2 = 0,38$. RMSE = 1,02				

Nota. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Fonte: elaboração própria

Em relação ao modelo recomendado, a variável identificação organizacional indicou que uma maior identificação com a organização tende a diminuir a intenção de rotatividade (o aumento de uma unidade em identificação organizacional leva à diminuição de 0,84 pontos na "intenção de rotatividade"). Quando levada em conta a escolaridade, indivíduos com pós-graduação *lato sensu* têm intenção de rotatividade, em média, 0,23 menor do que indivíduos com Ensino Superior. Por fim, o $R^2 = 0,38$ permite afirmar que as variáveis identificação organizacional e escolaridade juntas conseguem explicar 38% da intenção de rotatividade.

Para a análise dos resultados, um extenso processo de seleção de modelos foi conduzido, sendo necessário para identificar corretamente qual o conjunto de variáveis que melhor explica a intenção de rotatividade. Neste estudo, no entanto, o processo levou a resultados virtualmente idênticos entre os modelos. Do ponto de vista preditivo, isto é excelente visto que um conjunto diminuto de variáveis (identificação e escolaridade) é capaz de prever a intenção de rotatividade com a mesma precisão que um conjunto de variáveis bem maior.

5.4 Discussão dos Resultados

Para melhor compreender os resultados encontrados, é necessário realizar uma discussão mais profunda, retornando ao referencial teórico. É fundamental também levantar

possíveis explicações para o comportamento destes resultados, apresentando prováveis proposições que modelem o comportamento do militar na sua intenção de sair da organização. Esta seção tem por finalidade, portanto, retomar os objetivos e as hipóteses formuladas e discutir os resultados encontrados à luz dos conceitos e estudos descritos na revisão de literatura.

A primeira análise a ser feita será em relação ao comportamento diferenciado da variável preditora motivação, onde sua relação com a variável intenção de rotatividade, indo contra os trabalhos empíricos apresentados nesta pesquisa, não foi significativa, refutando a Hipótese 1 (H1). De forma semelhante, Puspita e Susanty (2017), ao estudarem a relação entre motivação, desenvolvimento de carreira e intenção de rotatividade de funcionários de uma empresa de consultoria de tecnologia da informação da Indonésia, não encontraram relação significativa entre a motivação e a intenção de rotatividade. Porém, por representar um resultado pouco encontrado na literatura, torna-se importante tentar compreender o porquê desse comportamento.

Os estudos apresentados no referencial teórico que confirmaram a relação entre motivação e intenção de rotatividade foram realizados tanto em instituições públicas quanto privadas, havendo a predominância das organizações de saúde. Apenas dois trabalhos foram executados no Brasil, prevalecendo os estudos estrangeiros, que representaram 90% dos exemplos mostrados. Não houve estudo empírico que mostrasse a realidade de uma instituição militar, fosse ela brasileira ou proveniente de outro país, ratificando a lacuna acadêmica identificada por Lutz *et al.* (2012) e Frade (2015). Uma possível explicação para este resultado diversificado é a crença de que existem as peculiaridades da carreira militar, cuja profissão não deve ser comparada a outras do setor público (FRADE, 2015), mostrando que a motivação, neste caso, pode não representar um fator essencial para reter os indivíduos na organização.

Alguns apontamentos devem ser feitos em relação à Teoria da Expectativa de Vroom (1964), escolhida como fundamento para as opções metodológicas deste trabalho. Alves-Filho e Borges (2014), que também utilizaram esta teoria em seu estudo sobre motivação dos profissionais de saúde, alertaram que a mesma gerou controvérsias no campo da Psicologia do Trabalho e das Organizações, conforme mostrado na seção 2.4.3. Embora muitos autores tenham confirmado seu amparo empírico, alguns outros o negaram, a exemplo de Korman, Greenhaus e Badin (1977). Neste mesmo sentido, Locke e Latham (2002) consideram a *Goal*

Setting Theory, ou Teoria da Fixação de Objetivos, mais apropriada para abordar o processo motivacional do que a Teoria da Expectância, e Latham e Pinder (2005) acreditam que a Teoria das Expectativas foi superada pelas noções de *goal-setting* e pelas teorias da cognição social.

Um fato que pode sinalizar que atualmente a Teoria da Expectativa encontra-se superada para analisar o processo motivacional foi a utilização da Teoria da Autodeterminação em seis estudos empíricos recentes relatados no referencial teórico, realizados entre os anos de 2013 a 2017. Segundo Appel-Silva, Wendt e Argimon (2010), a Teoria da Autodeterminação (SDT) foi elaborada em 1981 por Richard M. Ryan e Edward L. Deci para estabelecer uma psicologia com responsabilidade social e política, considerando a saúde e o bem-estar psicológicos como consequentes do compromisso com os desafios e propósitos da vida, e opera com quatro miniteorias desenvolvidas, quais sejam, teoria das necessidades básicas, teoria da avaliação cognitiva, teoria das orientações de causalidade e teoria da integração orgânica (DECI; RYAN, 2002)

Verifica-se que a Teoria da Autodeterminação abrange a Teoria da Avaliação Cognitiva, também proposta por Deci e Ryan (1985), que, por sua vez, tem como base inicial a própria Teoria de Vroom. Leal, Miranda e Carmo (2013) sugerem que a Teoria da Autodeterminação, após algumas etapas, é a evolução da Teoria da Vroom e da Cognição, conforme mostrado o Quadro 5.

Quadro 5 – Teoria da Autodeterminação: evolução dos estudos

Autores	Objetivos
Vroom (1964)	Propor a teoria da motivação
Porter e Lawler (1968)	Propor o estudo da motivação em duas vertentes: motivação intrínseca e motivação extrínseca.
Yamauchi (1980); Harter (1981); Deci e Ryan (1985); Palenzuela (1987); Shah (1988); Vallerand et al. (1989, 1992); Reeve e Sickenius; (1994); Amabile et al. (1994); Guimarães, Bzuneck, e Sanches (2002); Guimarães, Bzuneck, e Boruchovitch (2003); e Sobral (2003).	Propor escalas de mensuração da motivação para a aprendizagem.
Gagné e Deci (2005)	Apresentar um <i>continuum</i> de autodeterminação: desmotivação; motivação extrínseca (regulação externa; regulação introjetada; regulação identificada; regulação integrada) e motivação intrínseca.
Guimarães e Bzuneck (2008); Souza (2008); Falcão e Rosa (2008); Engelmann (2010)	Propor escalas de mensuração da motivação para a aprendizagem, tendo por base o <i>continuum</i> de autodeterminação.

Fonte: Leal, Miranda e Carmo (2013, p. 166)

Pode-se concluir, portanto, que a Teoria de Vroom foi evoluindo ao longo do tempo, de forma a aperfeiçoar-se até a Teoria da Cognição e a Teoria da Autodeterminação, estando, atualmente, superada por estas.

A Hipótese 2, que testou a relação entre a identificação organizacional por imitação e a intenção de rotatividade, foi aceita, indicando que uma maior identificação com a organização tende a diminuir a intenção de rotatividade: o aumento de uma unidade de identificação organizacional diminui 0,84 pontos a intenção de rotatividade. Este resultado vai ao encontro dos achados encontrados nos trabalhos mostrados no referencial teórico no item 2.6.2, confirmando que a variável identificação organizacional é uma boa preditora da intenção de rotatividade.

A significância da relação negativa entre identificação organizacional e intenção de sair sugere que o apego emocional do sujeito em relação à instituição em que trabalha é o fator que mais pesa quando o indivíduo resolve permanecer naquela, onde a identificação com a organização, seus valores e princípios tem preponderância sobre a remuneração, benefícios ou fatores ligados à valorização profissional. Esta conclusão ratifica a proposição feita no início desta seção de que a motivação sozinha não seria bastante para explicar por que os militares resolvem permanecer em sua organização. Neste sentido, Selander e Ruuskanen (2016) afirmam que a motivação para o serviço público não é suficiente para reter empregados na organização se os valores não forem congruentes com os da organização (BRIGHT, 2008; WRIGHT; PANDEY, 2008), mostrando que a conexão entre a motivação do serviço público e a intenção de rotatividade depende do contexto organizacional.

Complementando esta ideia, além da identificação com a organização ser fundamental para que os militares não desejem deixá-la, o perfil para a carreira militar pode reforçar a identificação organizacional. Este perfil seria a identificação com a profissão, que tem base na Teoria da Identidade Profissional, que, assim como a Identificação Organizacional, parte da Identidade Social. Vozniak, Mesquita e Fazendeiro Batista (2016) afirmam que a Identidade Profissional é uma das facetas da identidade social, construindo-se e reconstruindo-se no jogo das interações laborais, ancorada nas representações, práticas e saberes profissionais e que depende do contexto de exercício profissional do indivíduo.

Quanto às interações com as variáveis de controle, quais sejam, variáveis pessoais e profissionais, é importante ressaltar alguns aspectos. Foram testadas as relações entre tempo

de serviço, escolaridade, cidade de lotação, sexo, local de formação e a variável critério intenção de rotatividade.

No que diz respeito ao tempo de serviço, conforme sugere a literatura, esperava-se que, conforme o servidor estivesse há mais tempo na carreira militar, menor fosse sua intenção em deixá-la. Em pesquisa realizada com servidores públicos do Texas, nos Estados Unidos, Moynihan e Landuyt (2008) concluíram que empregados com seis ou mais anos de serviço tinham maior intenção de rotatividade do que outros menos experientes. Além deste estudo, Torres (2015) cita a pesquisa de Orellano, Mattos e Pazello (2009) como exemplo de evidência da relação negativa entre as variáveis tempo de serviço e intenção de sair, e de Barak et al. (2006), que afirmam ser menor a intenção de sair com o passar dos anos devido ao maior enraizamento na organização ou ao aumento da aversão ao risco com o avanço da idade. Novamente, os estudos de Ferreira (2016) concluíram que quanto maior o tempo na organização e a idade, menor o desejo de sair.

Os resultados deste trabalho, entretanto, mostraram que não houve significância estatística da variável preditora “tempo de serviço” na intenção de sair dos militares. Esta evidência corrobora os achados de outros trabalhos citados por Torres (2015) que não encontraram uma relação significativa entre o tempo de serviço e a intenção de sair da organização, a exemplo de Khanin, Turel e Mahto (2012), Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010), Hopkins *et al.* (2010) e O’Neill *et al.* (2009).

Em relação à escolaridade, esperava-se que os militares com diploma mais elevado declarassem uma maior intenção de sair, conforme maior fosse o seu grau de escolaridade. Na mesma pesquisa, Moynihan e Landuyt (2008) identificaram que empregados com diploma universitário possuíam maior intenção de rotatividade do que aqueles com nível de escolaridade inferior. Segundo os autores, a lógica por trás do papel da educação é a de que os funcionários com maior capital humano possuem maior capacidade de conquistar um emprego alternativo. Verleun (2008) complementa afirmando que os servidores frequentemente mapeiam e avaliam as oportunidades existentes no mercado de trabalho, de modo que, se suas expectativas não são correspondidas e a retribuição da organização ao esforço individual é percebida negativamente, podem surgir, esporadicamente, comportamentos oportunistas associados ao trabalho de forma que o servidor começa a ter um currículo mais atrativo para o mercado de trabalho.

Os resultados desta pesquisa mostraram que indivíduos com pós-graduação *lato sensu*

têm intenção de rotatividade, em média, 0,23 menor do que indivíduos com Ensino Superior. Desta forma, não é possível concluir que quanto maior a escolaridade menor a intenção de rotatividade de forma a generalizar os resultados, já que os dados apenas mostraram que militares com pós-graduação possuem menor intenção de rotatividade do que militares com apenas diploma de nível superior.

No que diz respeito ao gênero e sua relação com a intenção de rotatividade, há na literatura aqueles que acreditam que as mulheres apresentam menor intenção de sair porque tendem a deixar a carreira para segundo plano (IVERSON; DEERY, 1997; MOYNIHAN; LANDUYT, 2008), outros que defendem que os homens possuem maior intenção de rotatividade (COTTON; TUTTLE, 1986) e, ainda, os que sugerem que o gênero não tem qualquer relação com a intenção de saída da organização (OVADJE, 2009).

No presente estudo, a relação entre sexo e intenção de rotatividade não se mostrou significativa no modelo recomendado, o que vai ao encontro das evidências encontradas por Torres (2015) e de outros estudos que igualmente rejeitaram a existência de diferença de gênero no que diz respeito à intenção de sair (GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000; BOXALL; MACKY; RASMUSSEN, 2003; OVADJE, 2009). A ausência de diferenças significativas pode ser explicada por algumas mudanças que vêm ocorrendo, a exemplo da maior participação da mulher nas instituições militares, ausência de diferenças salariais decorrentes do sexo na carreira militar, maior participação dos homens na família e atividades domésticas e o adiamento da idade para constituir família, priorizando a carreira.

Por fim, não foram encontradas diferenças nas respostas dos militares atuantes na aérea fim e na área de apoio, reforçando a ideia de que o perfil para a carreira é o fator mais importante, sendo indiferente o setor que o militar atua ou sua formação acadêmica e especialidade. Da mesma forma, a cidade em que o militar está lotado também não foi relevante, mostrando que a moradia em localidades mais distantes (Manaus e Canoas, por exemplo) não é um fator determinante para a intenção de sair da instituição. A mobilidade geográfica é uma das condições previstas no Estatuto dos Militares, exigindo flexibilidade, adaptabilidade e disponibilidade permanente por parte dos indivíduos que se sujeitam a esta carreira. Os resultados corroboram, portanto, que isto é algo enraizado e aceito pelos militares.

O presente capítulo apresentou os resultados das análises estatísticas e aprofundou a discussão sobre as evidências empíricas encontradas na pesquisa. Foram apresentados, ainda, os resultados dos testes das hipóteses do estudo, comparando com estudos anteriores.

A seguir, serão apresentadas as conclusões, abarcando as limitações, contribuições gerenciais e acadêmicas do estudo, bem como a proposição de uma agenda futura de pesquisa.

6 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral identificar as relações preditivas entre motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade de militares em uma organização das Forças Armadas. Como objetivos específicos, definiu-se (i) descrever a motivação de militares; (ii) descrever a identificação organizacional de militares; (iii) identificar aspectos relevantes quanto à intenção de rotatividade de militares em relação a permanência na organização das Forças Armadas, e (iv) testar se a motivação e a identificação organizacional explicarão a intenção de rotatividade dos militares em relação à organização das Forças Armadas.

Considerando os resultados obtidos, pode-se concluir que os objetivos foram alcançados, visto que foi possível evidenciar, no modelo empírico final, que a identificação organizacional e a escolaridade predisseram a intenção de rotatividade na amostra pesquisada. A pergunta de pesquisa foi parcialmente respondida, confirmando a predição de apenas uma das variáveis. Diferentemente das expectativas prévias da pesquisadora, o teste da predição da motivação sobre a intenção de rotatividade não apresentou significância estatística, de modo que esta variável não contribuiu de maneira estatisticamente significativa como se esperava.

É esperado que este estudo gere conhecimento válido e empírico, caracterizado pela robustez estatística, a ser disponibilizado à administração pública em geral e às instituições militares das Forças Armadas em particular, possibilitando que os gestores tenham mais conhecimento a respeito das relações subjetivas que os militares nutrem com a organização. Além disso, deseja-se que este trabalho contribua de forma importante para o avanço teórico das pesquisas relacionadas às variáveis estudadas, sendo algumas destas contribuições a confirmação do efeito preditivo da variável “identificação organizacional” sobre a intenção de rotatividade dos militares, a apresentação do modelo final recomendado com as variáveis devidamente testadas, a descrição da percepção dos militares sobre as variáveis adotadas no estudo e, por fim, a apresentação de evidências empíricas, de forma a contribuir para o cenário teórico acerca da intenção de rotatividade.

Como todo estudo acadêmico deriva de escolhas teóricas e metodológicas, determinadas alternativas são utilizadas e outras são deixadas de lado, decisões estas que trazem limitações aos estudos. Serão descritas algumas dessas limitações e as consequências

para os resultados da presente pesquisa, bem como as contribuições gerenciais e acadêmicas deste estudo e propostas de agenda de pesquisa.

Uma das limitações desta pesquisa foi a falta de uma etapa qualitativa, permitindo melhor compreender a ocorrência do fenômeno da intenção de rotatividade. A principal dificuldade de realizar estudos quali-quantitativos em grandes populações é incorrer na falha de não se alcançar nem resultados teoricamente mais profundos e inovadores, tampouco evidências suficientemente robustas para a generalização (TORRES, 2015). Além disso, o universo grande da amostra e o fato dos militares estarem espalhados em diversas cidades do Brasil dificultariam a escolha dos sujeitos a serem entrevistados ou poderiam enviesar os resultados. Por fim, o uso dos dois tipos metodológicos não foi possível por questão de acessibilidade.

A escassez de estudos nacionais e internacionais que tratem da intenção de rotatividade no contexto militar também foi um fator limitante para o trabalho, uma vez que impossibilitou a comparação com organizações com culturas e estruturas similares ao lócus de estudo, sendo a maioria dos achados voltados à realidade privada e algumas relacionadas ao setor público.

Embora tenha sido utilizado o método quantitativo e atingido um número razoável de respondentes (N= 388), representando 37% da população estudada, não é possível a generalização das relações por meio das evidências empíricas, visto que a amostra foi escolhida por conveniência. Foram selecionados oficiais de carreira de duas áreas distintas (finalística e apoio) lotados em cinco cidades distintas, situadas em cada região do Brasil. Desta forma, os resultados retratam a realidade destes dois quadros específicos de oficiais de carreira das Forças Armadas, que poderiam variar se aplicados a quadros de praças ou graduados, por exemplo, ou até mesmo a outros quadros de oficiais. Outros achados poderiam aparecer caso a pesquisa fosse aplicada em instituições diversas, visto que cada organização é única e que suas particularidades podem influenciar a relação estabelecida entre as variáveis exploradas.

Os resultados trazem importantes contribuições para a gestão e prática organizacional, tornando claro que, para as organizações terem uma força de trabalho estável, é essencial que os gestores se preocupem em manter seus colaboradores identificados com o trabalho e com a instituição. Desta forma, uma das contribuições gerenciais desta pesquisa foi ampliar o debate sobre motivação e identificação em instituições militares, mais especificamente nas Forças Armadas, ajudando a compreender sua relação com a intenção de rotatividade e auxiliar a gestão de pessoal das organizações.

Os achados são importantes, ainda, para que gestores e chefias percebam os processos psicológicos implícitos à intenção de sair da organização e atuem de forma preventiva, impedindo que a saída se concretize de fato. As organizações precisam buscar formas para mantê-los envolvidos e comprometidos afetivamente com o trabalho, tornando o ambiente agradável e estimulante, fazendo com que a intenção de deixá-la seja reduzida, o que é ainda mais importante em um cenário em que o cuidado com as pessoas é essencial para agregar valor a qualquer tipo de negócio (AGAPITO *et al.*, 2014).

Isto posto, recomenda-se que os gestores envidem esforços no sentido de desenvolver políticas de gestão de pessoas que aumentem ainda mais o sentimento de identificação com a instituição, uma vez que os achados desta pesquisa confirmaram a estreita relação entre uma maior identificação e uma menor intenção de rotatividade. Desta maneira, pode-se desenvolver estratégias e práticas de gestão que apontem para a manifestação dos valores e de práticas consideradas prioritárias para a organização (NASCIMENTO, 2014).

Algumas intervenções podem ser planejadas e colocadas em prática pelos gestores de pessoal de forma a aumentar a identificação organizacional e, assim, diminuir a intenção de rotatividade:

- consolidar os laços de amizade, de ajuda mútua, apego e vínculo entre os servidores, gerando um ambiente agradável de trabalho (CAVAZOTTE *et al.*, 2017; ROCHA; SILVA, 2007; DUTTON *et al.*, 1994);
- intensificar as relações de segurança e afeto, proporcionando sentimentos de estabilidade de trabalho (ROCHA; SILVA, 2007);
- estimular a identificação com a missão organizacional (ROCHA; SILVA, 2007) e o sentimento de adesão e introjeção dos objetivos organizacionais, já que a identificação é consequência dos vínculos sociais entre os indivíduos e as organizações (VANDERBERG; SELF; SEO, 1994; CAVAZOTTE *et al.*, 2017);
- proporcionar a incorporação consciente das crenças e valores organizacionais por parte dos indivíduos, vinculada a um julgamento positivo em relação à conduta da organização (MOURÃO *et al.*, 2014);
- possibilitar que os funcionários possam contribuir para a transformação da sociedade, havendo uma confluência de valores e princípios entre indivíduos e organização (ROCHA; SILVA, 2007); e

- reforçar a importância de uma gestão transparente e preocupada com o bem-estar dos trabalhadores (MOURÃO et al., 2014).

A saída de militares pode trazer outras consequências negativas para a organização, a exemplo da queda do entusiasmo dos que ficam. Partindo dessa premissa, aqueles que permanecem podem se questionar se realmente querem continuar na instituição visto que outros estão saindo em busca de oportunidades melhores, o que pode comprometer seu desempenho e motivação com o trabalho. Isto mostra que os custos da rotatividade, além de financeiros, são também psicológicos, o que merece atenção dos gestores de pessoal.

O setor público brasileiro está carente de pesquisas na área de gestão de pessoas, sendo necessária a crença de que o mesmo possui particularidades e diferenças em relação ao setor privado, devendo ser estudado separadamente. Adentrando na realidade militar mais especificamente, a situação torna-se muito mais agravante, visto que não foram encontrados estudos empíricos que tratassem das variáveis identificação organizacional e intenção de rotatividade. Além disso, a maioria dos trabalhos encontrados foram de procedência estrangeira, evidenciando a fragilidade da literatura nacional quando se refere às variáveis estudadas.

Na seara acadêmica, portanto, o trabalho preencheu algumas lacunas identificadas, como a falta de estudos que relacionassem motivação e intenção de rotatividade (CERIBELLI; GONÇALVES, 2015) e de uso de métodos quantitativos para esta análise (FERREIRA, 2016); a escassez de trabalhos sobre motivação na profissão militar (LUTZ *et al.*, 2012; FRADE, 2015) e a carência de estudos empíricos voltados à intenção de rotatividade na administração pública federal (DIÓGENES *et al.*, 2016).

Com relação às recomendações direcionadas ao meio acadêmico, a agenda de pesquisa tem por finalidade contribuir para o avanço das próximas pesquisas voltadas às variáveis analisadas. Desta forma, serão sugeridas algumas possibilidades que podem ser consideradas por estudos futuros que estudem as variáveis motivação, identificação organizacional, intenção de rotatividade, bem como outras similares voltadas ao comportamento organizacional. A escassez de trabalhos empíricos nacionais reforça a importância da agenda de pesquisa nesta área e a necessidade de continuidade de estudos direcionados à melhoria da gestão de pessoas nas organizações públicas e militares.

O estudo confirmou que a permanência dos militares pesquisados está associada à

identificação que estes profissionais estabelecem com a organização, elevando a importância da identificação organizacional na geração de resultados positivos, de forma a reduzir a intenção de rotatividade. Novos estudos, agora com abordagem qualitativa, devem ser realizados com vistas a entender o motivo pelo qual os militares se identificam e querem continuar trabalhando na instituição, confirmando a importância da identificação ou sugerindo novas variáveis de estudo. É interessante, também, a realização de uma etapa qualitativa após a aplicação dos questionários com algumas pessoas atuantes na área de gestão de pessoas para melhor compreensão do fenômeno da intenção de rotatividade, variável critério do estudo.

Embora muitos estudos tenham confirmado a predição da motivação em relação à intenção de rotatividade, nenhum deles tratou da realidade militar, e apenas dois foram realizados no Brasil. Neste sentido, uma sugestão seria retirar ou substituir a variável do modelo teórico-hipotético, deixando de considerá-la como preditora da intenção de rotatividade. Outras variáveis como satisfação no trabalho ou comprometimento poderiam se mostrar mais adequadas nesta relação. Neste mesmo sentido, sugere-se a incorporação da variável “Identidade Profissional” como preditora da intenção de rotatividade de militares, visto a importância do vínculo com a profissão militar.

Ainda sobre a variável motivação, embora a escala de Queiroga (2009) seja devidamente validada e tenha sido realizada a análise fatorial exploratória para a amostra utilizada nesta dissertação, confirmando as cargas fatoriais e atingindo bons índices do alfa de *Cronbach*, talvez seja interessante utilizar uma escala voltada à motivação para o serviço público ou outra escala que tenha como base uma teoria mais atual da motivação. A escala utilizada neste trabalho tem como base a Teoria da Expectância de Vroom (1964), que, conforme demonstrado no referencial teórico, apresenta dúvidas sobre sua empiria e tem sido superada por outras teorias mais recentes, como a da Autodeterminação ou da Fixação de Objetivos. Outra opção seria utilizar um questionário que possuísse a Teoria da Motivação para o Serviço Público como fundamento teórico, visto que as teorias da motivação representam a realidade de organizações privadas. A terceira e mais desafiadora sugestão seria criar e validar uma escala específica para o contexto militar, que se justifica pelas peculiaridades da carreira já explanadas nesta dissertação.

Por último, devido ao perfil não probabilístico da amostra, torna-se relevante verificar se os resultados obtidos nesta pesquisa são consistentes em outras organizações militares e

entre os outros postos (ex: graduados) e quadros, ou mesmo em outras profissões correlatas, como policiais e bombeiros.

Portanto, do ponto de vista acadêmico, o objetivo desta agenda de pesquisa é incentivar a realização de estudos que contribuam para maior evolução dos temas tratados nesta dissertação, possibilitando discussão, continuidade do tema, e, conseqüentemente, a consolidação da teoria relativa às variáveis estudadas. Do ponto de vista gerencial e organizacional, esses novos estudos poderão contribuir para melhor compreensão do comportamento pessoal e para a criação de práticas de gestão que promovam a melhoria efetiva dos resultados organizacionais frente à motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade.

REFERÊNCIAS

ADAMS, John Stacy. Towards an understanding of inequity. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, n. 5, p. 422, 1963.

ADZEI, F. A.; ATINGA, R. A. Motivation and retention of health workers in Ghana's district hospitals: addressing the critical issues. **Journal of health organization and management**, v. 26, n. 4, p. 467-485, 2012.

AGAPITO, P. R. *et al.* Bem estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 71-93, dez. 2015.

AJZEN, Icek. **Attitudes, personality, and behavior**. U.S. ed. Chicago: Dorsey Press, 1988.

AKGUNDUZ, Y.; BARDAKOGLU, O. The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. **Current Issues in Tourism**, v. 20, n. 14, p. 1510-1526, 2017.

ALBRECHT, Pricila Anny Tomachski. **Sentidos dos trabalhos para concurreiros: a busca do emprego estável como estratégia de inserção no mundo do trabalho contemporâneo**. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

ALFES, K. *et al.* The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. **The international journal of human resource management**, v. 24, n. 2, p. 330-351, 2013.

ALLEN, D. G.; BRYANT, P. C.; VARDAMAN, J. M. Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 2, p. 48-64, 2010.

ALLEN, D. G.; SHANOCK, L. L. Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 34, n. 3, p. 350-369, 2013.

ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M. D. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 2, p. 27-40, 2001.

ALVES FILHO, A.; BORGES, L. O. A Motivação dos Profissionais de Saúde das Unidades Básicas de Saúde. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, n. 4, p. 984-1001, 2014.

ALVESSON, M.; LEE A., K.; THOMAS, R. Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. **Organization**, v. 15, n. 1, p. 5-28, 2008.

ANDRADE, Nahissa Harumi Seino. A introdução dos especialistas em Políticas Públicas e

Gestão Governamental na administração pública brasileira: análise comparativa da carreira nas esferas estadual e federal. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4, 2011, Brasília. **Anais [...]**. Brasília, 2011.

ANTONI, Conny H. Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 13, n. 2, p. 197-216, 2004.

APPEL-SILVA, M.; WENDT, G. W.; ARGIMON, I. I. L. A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. **Psicol. rev. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte, v. 16, n. 2, p. 351-369, ago. 2010.

ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**, v. 2, p. 23-46, 1997.

ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social identity theory and the organization. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.

ASHFORTH, B. E.; HARRISON, S. H.; CORLEY, K. G. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. **Journal of management**, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; VERBEKE, W. Using the job demands resources model to predict burnout and performance. **Human Resource Management**, v. 43, n. 1, p. 83-104, 2004.

BARAK, M. E. M. *et al.* Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. **Children and Youth Services Review**, v. 28, n. 5, p. 548-577, 2006.

BASAR, U.; SIGRI, Ü. Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification. **Educational Sciences: Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 45-59, 2015.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GV-executivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2003.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. **São Paulo: Atlas**, v. 2, 1997.

BERIA, F. M. *et al.* Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 17, n. 1, p. 118-140, 2017.

BERNAYS, Marie. **Auslese und anpassung der arbeiterschaft der geschlossenen grossindustrie: Dargestellt an den verhältnissen der" Gladbacher spinnerei und weberei" a.-g. zu München-Gladbach im Rheinland.** Duncker & Humblot, 1910.

BLOMME, R. J.; VAN RHEEDE, A.; TROMP, D. M. The use of the psychological contract

to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 1, p. 144-162, 2010.

BLUEDORN, Allen C. Managing turnover strategically. **Business Horizons**, v. 25, n. 2, p. 6-12, 1982.

BONENBERGER, M.; AIKINS, M.; AKWEONGO, P.; WYSS, K. The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: a cross-sectional study. **Human Resources for Health**, v. 12, n. 43, p. 1-12, 2014.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A.; ALVES FILHO, A. Significado do trabalho entre os profissionais de saúde. **Os profissionais de saúde e seu trabalho**, p. 143-197, 2005.

BOROŞ, S.; CURŞEU, P. L. Is it here where I belong? An integrative model of turnover intentions. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, n. 8, p. 1553-1562, 2013.

BOTHMA, F. C.; ROODT, G. Work-based identity and work engagement as potential antecedents of task performance and turnover intention: Unravelling a complex relationship. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 38, n. 1, p. 27-44, 2012.

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

BRASIL. Constituição Federal da República Federativa do Brasil, 1988.

BRASIL. Lei nº 6880 de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares.

BRASIL. Medida Provisória nº 2215/10. Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nºs 3.765, de 4 de maio de 1960, e 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências.

BRIGHT, Leonard. Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. **The American Review of Public Administration**, v. 38, n. 2, p. 149-166, 2008.

BZUNECK, J. A.; GUIMARÃES, S. E. R. **Estilos de professores na promoção da motivação intrínseca: reformulação e validação de instrumento. Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Out-Dez, Vol. 23, n. 4, p. 415-422, 2007.

CAMPOS, Claudia. **Por que o médico não fica?** Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família do município de São Paulo. Dissertação (mestrado) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2005.

CARRIERI, Alexandre. Identidade organizacional e os componentes do processo de

identificação: uma proposta de integração. **Cadernos Ebape. BR**, v. 7, n. 4, p. 687-703, 2009.

CARVALHO, V. D.; SOUZA, W. J. Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na Pastoral da Criança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 113-134, 2007.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. **As pessoas na organização. São Paulo: Gente**, p. 247-258, 2002.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; ARAUJO, F. F.; ABREU, A. L. Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 289-306, 2017.

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

CERIBELI, H. B.; GONÇALVES, D. C. S. Uma análise da relação entre valores organizacionais, motivação e intenção de abandono da organização. **Revista Reuna**, v. 20, n. 4, p. 51-66, 2015.

CHANG, Eunmi. Career commitment as a complex moderator or organizational commitment and turnover intention. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 52, n. 10, p. 1257-1278, 1999.

CHO, Y. J.; PERRY, J. L. Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness goal directedness, and extrinsic reward expectancy. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 4, p. 382-406, December, 2012.

CHRISTENSEN, R. K.; WRIGHT, B. E. The Effects of public service motivation on job choice decisions: disentangling the contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit". **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, p. 723-774, 2011.

COLQUITT, J. A. *et al.* Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 3, p. 425, 2001.

COSTIGAN, R. D. *et al.* Revisiting the relationship of supervisor trust and CEO trust to turnover intentions: A three-country comparative study. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 74-83, 2011.

COTTON, J. L.; TUTTLE, J. M. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. **Academy of management Review**, v. 11, n. 1, p. 55-70, 1986.

CRABB, J. T. Scientific hiring. **Efficiency Society Transactions**, v. 1, p. 313-318, 1912.

MCCLELLAND, David C.. **The achieving society**. Simon & Schuster, 1967.

DECHAWATANAPAISAL, Decha. Nurses' turnover intention: The impact of leader-member

exchange, organizational identification and job embeddedness. **Journal of advanced nursing**, v. 74, n. 6, p. 1380-1391, 2018.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The general causality orientations scale: Self-determination in personality. **Journal of research in personality**, v. 19, n. 2, p. 109-134, 1985.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. (Ed.). **Handbook of self-determination research**. University Rochester Press, 2002.

DEFESA. Ministério da Defesa, Força Aérea Brasileira. Disponível em: <http://www.fab.mil.br/protECAosocial>. Acesso em 16 de Julho de 2017.

DEFESA. Ministério da Defesa, Força Aérea Brasileira. Disponível em: <http://www.fab.mil.br>. Acesso em 18 de Novembro de 2017.

DEFESA, Ministério da Defesa, Força Aérea Brasileira. PCA 11-47. Planejamento Estratégico da Aeronáutica 2016-2041. Disponível em: www.fab.mil.br. Acesso em 15/11/2017.

DEMIRCI OGLU, Y.; GIRITLI, F. H. Organizational identification and turnover intention of employees in the turkish construction industry. In: **Going north for sustainability: Leveraging knowledge and innovation for sustainable construction and development**. London South Bank University, London, UK, 2015.

DIAS, T. *et al.* Teoria Geral da Administração e Teoria das Organizações: uma reflexão epistemológica transpassando os dois campos. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ), 4, 2013, Brasília. **Anais [...]** Brasília, 2013.

DIÓGENES, L. C. *et al.* Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147-172, Abril-Junho, 2016.

DU PLOOY, J.; ROODT, G. Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 36, n. 1, p. 13 pages, 2010.

DU PLOOY, J.; ROODT, G. Biographical and demographical variables as moderators in the prediction of turnover intentions. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 39, n. 1, p. 01-12, 2013.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M; HARQUAIL, C. V.. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v.39, n.2, p.239-263, 1994.

DYSVIK, A.; KUYVAAS, B. The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. **International Journal of Training and Development**, v. 12, n.3, p. 138-157, 2008.

EREZ, A.; ISEN, A. M. The influence of positive affect on the components of expectancy

motivation. **Journal of Applied psychology**, v. 87, n. 6, p. 1055, 2002.

FALLATAH, F.; LASCHINGER, H.; READ, E. A. The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. **Nursing outlook**, v. 65, n. 2, p. 172-183, 2017.

FAROOQ, M.; FAROOQ, O. Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 33, n. 3, p. 56-62, 2014.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos Ebape. BR**, v. 7, n. 4, p. 687-703, 2009.

FERNANDO, Valdir Soares. O perfil do servidor público na sociedade moderna. **ESMAFE**, p. 75, 2006.

FERNET, C. *et al.* Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. **Nursing outlook**, v. 65, n. 4, p. 444-454, 2017.

FERREIRA, A. *et al.* Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. *In*: SIMPEP, 13, 2006, Bauru. **Anais [...]**. Bauru, 2006.

FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar. Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 14, n. 2, p. 25-41, 2016a.

FERREIRA, Degson. **A relação entre sistemas de compensação, mobilidade no trabalho e motivação: proposição de um modelo de avaliação**. 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2016.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gonçalves. **Nova geração de servidores públicos federais: valores, expectativas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade**. 2016. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão do Setor Público) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

FIELD, A.; MILES, J.; FIELD, Z. **Discovering statistics using R**. Sage Publications, 2012.

FLINT, D.; HALEY, L. M.; MCNALLY, J. J. Individual and organizational determinants of turnover intent. **Personnel Review**, v. 42, n. 5, p. 552-572, 2013.

FRADE, Ana Sílvia Bernardo Vinhas. *Motivação, envolvimento e autoconceito: Um estudo com militares dos Cursos de Formação de Sargentos da Marinha Portuguesa*. 2015. Tese de Doutoramento. Universidade de Lisboa.

GARDNER, T. M.; WRIGHT, P. M.; MOYNIHAN, L. M. The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 2, p. 315-350, 2011.

GIETER, S.; HOFMANS, J. How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. **Human Resource Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 200-216, 2015.

GILLET, N.; GAGNÉ, M.; SAUVAGÈRE, S.; FOUQUEREAU, E. The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intention. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 22, n. 4, p. 450-460, 2013.

GILMOUR, Steven G. The interpretation of Mallows's C_p -statistic. **Journal of the Royal Statistical Society. Series D (the Statistician)**, v. 45, n. 1, p. 49-56, 1996.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. G. Organizational identity, image, and adaptive instability. **Academy of management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, 2000.

GLAVAS, A.; KELLEY, K. The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. **Business Ethics Quarterly**, Cambridge, v. 24, n. 2, p. 165–202, 2014.

GOMES, C. P. B.; DA SILVA, S. S. Análise da Motivação dos Colaboradores do Batalhão de Operações Policiais Especiais-BOPE. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 24-33, 2017.

GOMES, Nanci Fonseca. A subjetividade do servidor público constituída na relação com o estado e a sociedade. **Psicologia para América Latina**, n. 15, p. 0-0, 2008.

GRANT, A. M.; SHIN, J. Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). Forthcoming in R. M. Ryan (Ed.), **Oxford Handbook of Motivation**. Oxford University Press, 2013.

GREYLING, J.; STANZ, K. Turnover of nursing employees in a Gauteng hospital group. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 36, n. 1, p. 11 pages, 2010.

GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 463-488, 2000.

GRUEN, R. *et al.* Dual job holding practitioners in Bangladesh: an exploration. **Social science & medicine**, v. 54, n. 2, p. 267-279, 2002.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, 2005

HAIVAS, S.; HOFMANS, J.; PEPERMANS, R. Volunteer engagement and intention to quit from a self determination theory perspective. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, n. 9, p. 1869-1880, 2013.

HAMMOND, M. M. *et al.* Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. **Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts**, v. 5, n. 1, p. 90, 2011.

HARRIS, K. J.; KACMAR, K. M.; WITT, L. A. An examination of the curvilinear relationship between leader–member exchange and intent to turnover. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 363-378, 2005.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 2, p. 268, 2002.

HENDERSON, L. N.; TULLOCH, J. Incentives for retaining and motivating health workers in Pacific and Asian countries. **Human resources for health**, v. 6, n. 1, p. 18, 2008.

HERTEL, G.; KONRADT, U.; ORLIKOWSKI, B. Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. **European Journal of work and organizational psychology**, v. 13, n. 1, p. 1-28, 2004.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. **Harvard Business Review Book**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HOM, P. W. *et al.* A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 77, n. 6, p. 890, 1992.

HONGVICHIT, Somchit. The research progress and prospect of employee turnover intention. **International Business Research**, v. 8, n. 6, p. 218, 2015.

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

HOUSTON, David J. Public-service motivation: a multivariate test. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, p. 713-727, 2000.

HOUSTON, David J. Walking the walk of public service motivation: public employees and charitable gifts of time, blood, and money. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, p. 67-86, 2005.

HSIEH, C.; YANG, K.; FU, K. Motivational bases and emotional labor: assessing the impact of public service motivation. *Public Administration Review*, v. 72, n. 2, p. 241-251, 2012.

IMRAN, R. *et al.* Teacher's turnover intentions: Examining the impact of motivation and organizational commitment. **International Journal of Educational Management**, v. 31, n. 6, p. 828-842, 2017.

IVERSON, R. D.; DEERY, M. Turnover culture in the hospitality industry. **Human Resource Management Journal**, v. 7, n. 4, p. 71-82, 1997.

JAMBRAK, J.; DEANE, F. P.; WILLIAMS, V. Value motivations predict burnout and intentions to leave among mental health professionals. **Journal of Mental Health**, v. 23, n. 3, p. 120-124, 2014.

JAROS, S. J. *et al.* Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**, 1993.

JHA, Shweta. Determinants of employee turnover intentions: a review. *Management Today*, Vo. 9, No. 2, pp. 26-33.

JUHDI, N.; PA'WAN, F.; HANSARAM, R. M. K. HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 15, p. 3002-3019, 2013.

KAISER, Lutz. C. Job satisfaction and public service motivation. *IZA, Discussion Paper*, n. 7935, 2014.

KANUNGO, Rabindra N. The concepts of alienation and involvement revisited. **Psychological bulletin**, v. 86, n. 1, p. 119, 1979.

KANUNGO, Rabindra N. Measurement of job and work involvement. **Journal of applied psychology**, v. 67, n. 3, p. 341, 1982.

KHAN, Muhammad Arsalan. Organizational Cynicism and Employee Turnover Intention: Evidence from Banking Sector in Pakistan. **Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences**, v. 8, n. 1, 2014.

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

KLEIN, Jonathan I. Feasibility theory: A resource-munificence model of work motivation and behavior. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 646-665, 1990.

KLEIN, H. J. *et al.* Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. **Journal of applied psychology**, v. 84, n. 6, p. 885, 1999.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no

serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

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

KREINER, Glen E.; HOLLENSBE, Elaine C.; SHEEP, Mathew L. Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 1031-1057, 2006.

KUMAR, M.; SINGH, S. Roles of perceived exchange quality and organisational identification in predicting turnover intention. **IIMB Management Review**, v. 24, n. 1, p. 5-15, 2012.

KUVAAS, B. *et al.* Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. **Motivation and Emotion**, v. 40, n. 5, p. 667-680, 2016.

LAI, J.; CHAN, K. W.; LAM, L. W. Defining who you are not: The roles of moral dirtiness and occupational and organizational disidentification in affecting casino employee turnover intention. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 9, p. 1659-1666, 2013.

LATHAM, G. P.; PINDER, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 56, p. 485-516, 2005.

LEAL, E. A.; MIRANDA, G. J.; CARMO, C. R. S. Teoria da autodeterminação: uma análise da motivação dos estudantes do curso de ciências contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 62, p. 162-173, 2013.

LEE, X.; YANG, B.; LI, W. The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. **Anales de Psicología/Annals of Psychology**, v. 33, n. 3, p. 697-707, 2017.

LEWIS, G. B.; FRANK, S. A. Who wants to work for government? **Public Administration Review**, v. 62, n. 4, p. 395-404, 2002.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIU, H.; NGO, H. The effects of gender role orientation and career/family role salience on organizational identification and intention to leave. **Gender in Management: An International Journal**, v. 32, n. 2, p. 111-127, 2017.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de empresas**, v. 15, n. 2, p. 17-25, 1975.

LIMA, B. F.; CÉO, M.; BLATT, N. 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, 2016.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705, 2002.

LONG, C. S. *et al.* Leadership styles and employees' turnover intention: exploratory study of academic staff in a Malaysian College. **World Applied Sciences Journal**, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 575-581, 2012.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A.; ALEJANDRO, T. B. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 51, n. 6, p. 553-567, nov./dez., 2011.

LÜTZ, C. *et al.* Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 1, 2012.

MAEL, F. A.; ASHFORTH, B. E. Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. **Personnel psychology**, v. 48, n. 2, p. 309-333, 1995.

MACHADO, Rosângela. **Problemas e impasses da carreira pública no Brasil: a experiência dos gestores governamentais na administração pública federal**. Dissertação (mestrado) — Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, 2003.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Conexão social intraorganizacional, suporte no trabalho e identificação organizacional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, 2015.

MAGALHÃES, E. M. *et al.* Política de treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador, 2006.

MANN, Gregory A. A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. **Public Personnel Management**, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons 1958.

MARRA, A. V.; FONSECA, J. A.; MARQUES, A. L. O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 49-72, Fev. 2014.

MARTINEZ, Bernardo. **Motivação para ser Militar: Ingresso na Academia da Força Aérea**. 2016. Tese de Doutorado.

MARTINS, J. B.; EMMENDOERFER, M. L. O. Que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da administração pública? Um estudo à luz das publicações nos EnANPAD's no período de 1997-2006. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Salvador. **Anais [...]**. Salvador, 2008.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. **Psychological review**, v. 50, n. 4, p. 370, 1943.

MELO, D. C.; OLIVEIRA, A. F. Intenção de rotatividade: impacto dos valores e do clima organizacional. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 38., 2008, Uberlândia. **Resumos**. Ribeirão Preto: SBP, 2008.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Propriedades psicométricas da escala de intenções comportamentais de permanência na organização (EICPO). **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 10, n. 3, 2010.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG). **Boletim Estatístico de Pessoal**, v. 17, n. 190, fevereiro de 2012.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan management review**, v. 40, n. 3, p. 21, 1999.

MISHRA, S. Kumar; BHATNAGAR, Deepti. Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional well-being: a study of medical representatives in India. **Human Resource Management**, v. 49, n. 3, p. 401-419, 2010.

MOBLEY, William H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of applied psychology**, v. 62, n. 2, p. 237, 1977.

MOBLEY, William H. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. **Academy of management review**, v. 7, n. 1, p. 111-116, 1982.

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

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Ortiz, 1992.

MOREIRA, M. Z. *et al.* FATORES DETERMINANTES DA IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO INDUSTRIAL. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 3, p. 116-139, 2016.

MENDES, F.; STANDER, M. W. Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 37, n. 1, p. 1-13, 2011.

MOURA, G. R. *et al.* Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. **European Journal of Social Psychology**,

v. 39, n. 4, p. 540-557, 2009.

MOURÃO, L.; MONTEIRO, A. C. F.; VIANA, V. R. A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. **Psico**, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOYNIHAN, D. P.; LANDUYT, N. Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. **Review of Public Personnel Administration**, v. 28, n. 2, p. 120-143, 2008.

MULIAWAN, A. D.; GREEN, P. F.; ROBB, D. A. The turnover intentions of information systems auditors. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 10, n. 3, p. 117-136, 2009.

NAFF, K. C.; CRUM, J. Working for America: Does public service motivation make a difference?. **Review of public personnel administration**, v. 19, n. 4, p. 5-16, 1999.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 2, p. 333-352, 2013.

NASCIMENTO, Thiago Gomes. **Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 415-431, 2017.

OLIVEIRA, Á. F. *et al.* Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Temas em Psicologia**, v. 26, n. 2, p. 1031-1042, 2018.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Identificação organizacional. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**, p. 179-188, 2008.

OLIVEIRA, K. *et al.* Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 3, p. 46-64, 2012.

OLIVEIRA, Lúcia Barbosa. **Construindo uma carreira em administração: perspectivas e estratégias de jovens universitários do Rio de Janeiro**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, M. Z.; BERIA, F. M.; GOMES, W. B. Validity evidence for the turnover and

attachment motives survey (TAMS) in a brazilian sample. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 26, n. 65, p. 333-342, 2016.

OLUSEGUN, Oyetola Solomon. Influence of motivation on turnover of library personnel in some public universities in south west Nigeria. **Library Philosophy and Practice**, v. 722, 2012.

O'NEILL, J. W. *et al.* Work-family climate, organizational commitment, and turnover: multilevel contagion effects of leaders. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 1, p. 18-29, 2009

ORELLANO, V.; MATTOS, E.; PAZELLO, E. A substituição de trabalhadores como instrumento para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. **Revista Brasileira de Economia**, v. 63, n. 2, p. 135-152, abr./jun. 2009.

OVADJE, Franca. Exploring turnover among middle managers in a non-western context. **International Journal of Business Research**, v. 10, n. 2, p. 64-80, 2009.

PARANAÍBA, Nádía F. Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade de servidores das carreiras de uma autarquia federal. **In: Estudos em gestão pessoas no serviço público** /organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Diogo Ribeiro da Fonseca e Valéria Porto. — Brasília: ENAP, 2014. 142 p. (Cadernos ENAP, 37).

PATRIOTA, Deisi. **Employee retention: An integrative view of supportive Human Resource Practices and Perceived Organizational support.** Dissertação (Mestrado em Administração), Uppsala Universitet, Uppsala, 2009.

PEREIRA, E. D. G.; DE ALMEIDA, C. A. S. 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, 2017.

PEREZ, Mylene. **Turnover intention.** 2008. Tese (Doutorado em Administração – University of Zurich, Brüttsellen, 2008).

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R. Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. **Public administration review**, v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. **Public administration review**, p. 367-373, 1990.

PERRY, James L. Measuring public service motivation: an assessment of constructo reliability and validity. **Journal of Public Administration Reserach and Theory**, v. 6, n. 1, p. 5-24, 1996.

POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores. In: CONGRESSO NACIONAL DE PSICOLOGIA DA SAÚDE, 9., Aveiro, 2012. **Anais...** Lisboa: Placebo, 2012

PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological bulletin**, v. 80, n. 2, p. 151, 1973.

PORTER, L. W. *et al.* **Motivation and work behavior**. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1991.

PRATT, Michael G. To be or not to be: Central questions in organizational identification. **Identity in organizations**, p. 171-207, 1998.

PRICE, James L. **The study of turnover**. Iowa State Press, 1977.

PUSPITA, I.; SUSANTY, A. I. Career development and work motivation drive employee turnover intention in an it consulting in Indonesia. **Indian Journal of Scientific Research**, p. 257-264, 2017.

PUUSA, A.; TOLVANEN, U. Organizational identity and trust, **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, v. 11, n.2, 29-33, 2006.

QUEIROGA, Fabiana. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

RÉGIS, H. P.; CALADO, S. M. R. A Teoria da Expectância em um modelo de escolha do tipo "Within-Subject": um teste empírico da sua validade para a cultura brasileira. *In*: Encontro Nacional da ANPAD, 25, 2001, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2001.

REGTS, G.; MOLLEMAN, E. To leave or not to leave: when receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. **Human Relations**, v. 66, n. 2, p. 193-218, 2012.

RIBAS, F. C. **Variações motivacionais no ensino e aprendizagem de inglês em contexto de escola pública**. 2008. Tese (Doutorado em Estudos Linguísticos) - Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, São José do Rio Preto, 2008.

RIBEIRO, T. S.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Identificar: Transitivo Direto e Pronominal – Uma revisão de Literatura sobre Identificação Organizacional. *In*: Encontro Nacional da ANPAD, 41, 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2017.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Prentice Hall, 2005.

- ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. Identificação de funcionários com empresas públicas no contexto de mudanças: o caso Finep. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 4, p. 685-706, 2007.
- ROMÁN-CALDERÓN, J. P.; BATTISTELLI, A.; VARGAS-SAENZ, M. Antecedentes das intenções da rotatividade nas cooperativas colombianas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 6, p. 672-680, 2014.
- ROODT, G.; BOTHMA, F. C. Die koste van vrywillige, beheerbare arbedomset. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 23, n. 1, p. 26-30, 1997.
- ROODT, Gerhard. Die graad van werkbetrokkenheid as voorspeller van persoonlike welsyn:'n studie by bestuurders. *SA Journal of Industrial Psychology*, v. 30, n. 3, p. 65-74, 2004.
- ROODT, Gerhard. Theoretical and empirical linkages between workrelated commitment foci. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 23, n. 2, p. 6-13, 1997.
- ROODT, Gerhard. Turnover Intentions. **Unpublished manuscript**. University of Johannesburg, Johannesburg, South Africa, 2004.
- ROODT, G.; KOTZE, K. Factors that affect the retention of managerial and specialist staff: An exploratory study of an employee commitment model. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 3, n. 2, p. 48-55, 2005.
- RUBEL, M. R. B. *et al.* Ethical Climate and Employee Turnover Intention in the Ready-Made Garment Industry of Bangladesh. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 36, n. 2, p. 61-73, 2017.
- SAJJAD, A.; GHAZANFAR, H.; RAMZAN, M. Impact of motivation on employee turnover in telecom sector of Pakistan. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 5, n. 1, p. 76, 2013.
- SAMPIERI, R. H. *et al.* **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANTOS, A. A.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Identificação organizacional: O caso dos professores de uma instituição federal de ensino. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 14, n. 1, 2013.
- SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP - Revista de Administração Pública**. v. 43,n. 2, p. 347-369,2009.
- SELANDER, K.; RUUSKANEN, P. Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace?. **Nordic journal of working life studies**, v. 6, 2016.
- SELIG, Gabrielle Ana. **Cenários instáveis, carreiras estáveis**: atravessamento dos discursos contemporâneos nos sentidos da inserção profissional de jovens graduados como servidores públicos federais. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SILVA, G. A. V.; VIEIRA, A.; DA SILVA, M. L. V. Identidade Projetada, Identidade Percebida e Identificação Organizacional: Estudo de Caso em Indústria da Construção Civil. *In: Encontro Nacional da ANPAD*, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2012.

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**, v. 7, n. 2, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* Intenção de Rotatividade. *In: Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed Editora, p. 209-216, 2014.

SHAH, S. H. A.; BEH, L. The impact of motivation enhancing practices and mediating role of talent engagement on turnover intentions: Evidence from Malaysia. **International Review of Management and Marketing**, v. 6, n. 4, p. 823-835, 2016.

SHIM, D. C.; PARK, H. H.; EOM, T. H. Street-level bureaucrats' turnover intention: does public service motivation matter?. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 3, p. 563-582, 2017.

SKINNER, Wickham. Muito chapéu para pouco gado: gestão de recursos humanos. **VH Vroom**, 1997.

SMRT, D. L.; KARAU, S. J. Protestant work ethic moderates social loafing. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 15, n. 3, p. 267, 2011.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; PORTER, Lyman W. **Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes**. . In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, 1981.

TAJFEL, Henri. **Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations**. London: Academic Press, 1978.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. 2004. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), **Key readings in social psychology. Political psychology: Key readings** (pp. 276-293). New York: Psychology Press.

TAKAHASHI, A. R. W.; LEMOS, M. R.; SOUZA, C. P. S. Motivação no Serviço Público e Permanência na Carreira Militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, 2015.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TAVARES, S. M.; VAN KNIPPENBERG, D.; VAN DICK, R. Organizational identification and “currencies of exchange”: Integrating social identity and social exchange perspectives. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 46, n. 1, p. 34-45, 2016.

TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel psychology**, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.

THURSTON, E.; GLENDON, A. I. Association of risk exposure, organizational identification, and empowerment, with safety participation, intention to quit, and absenteeism. **Safety Science**, v. 105, p. 212-221, 2018.

TORRES, Ricardo Vasconcelos Borges Soveral. **Rotatividade no Poder Executivo Federal: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, 2015.

TORTIA, Ermanno C. Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy. **The Journal of Socio-Economics**, v. 37, n. 5, p. 2080-2094, 2008.

TORTIA, Ermanno. Perceived fairness and worker well-being in public, for-profit and nonprofit firms: Evidence from the Italian social service sector. In: **Paid and unpaid labour in the social economy**. Physica, Heidelberg, 2009. p. 97-114.

VALENTINE, S. *et al.* Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 3, p. 353-372, 2011.

VALLERAND, R. J.; RATELL, C. F. **Motivação intrínseca e extrínseca: uma hierarquia do modelo**. In: DECI, E. L.; RYAN, M. *Handbook of Self – Determination Research*. The University of Rochester Press: Rochester, 2002.p.37-63.

VANDENBERG, R. J.; SELF, R. M.; SEO, J. H. A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. **Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 123-140, 1994.

VAN DICK, R. *et al.* The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. **Journal of Occupational and Organizational psychology**, v. 77, n. 2, p. 171-191, 2004.

VAN RENSBURG, Karen Jansen. **A predictive model of employee commitment in an organisation striving to become world-class**. 2007. Tese de Doutorado. University of Johannesburg.

VASCONCELOS, K. C. A. *et al.* A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 3, p. 494-518, 2018.

VENTURINI, J. C. *et al.* MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DOS OFICIAIS DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO. In: Encontro de Engenharia de Produção ENEGEP, 17, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu, 2007.

VERLEUN, Julieta A. G. A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicadas a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta. **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 13, nov. 2008, Buenos Aires, Argentina.

VIEIRA, A. *et al.* Identificação das Profissionais de Enfermagem: Uma Análise a Partir do Confronto Entre Auto e Heteropercepção. In: Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, 8, 2014, Gramado. **Anais [...]**. Gramado, 2014.

VOIGT, E.; HIRST, G. High and low performers' intention to leave: examining the relationship with motivation and commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 5, p. 574-588, 2015.

VOZNIAK, L.; MESQUITA, I.; FAZENDEIRO BATISTA, Paula. A Identidade Profissional em análise: um estudo de revisão sistemática da literatura. **Educação. Revista do Centro de Educação**, v. 41, n. 2, 2016.

VROOM, Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal. **Rio de Janeiro: Campus**, 1997.

WINTERTON, Jonathan. A conceptual model of labour turnover and retention. **Human Resource Development International**, v. 7, n. 3, p. 371-390, 2004.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Public service motivation and the assumption of person—Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. **Administration & Society**, v. 40, n. 5, p. 502-521, 2008.

YANG, J.; TREADWAY, D. C.; STEPINA, L. P. Justice and politics: mechanisms for the underlying relationships of role demands to employees' satisfaction and turnover intentions. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, n. 8, p. 1624-1635, 2013.

YARKONI, T.; WESTFALL, J. Choosing prediction over explanation in psychology: Lessons from machine learning. **Perspectives on Psychological Science**, v. 12, n. 6, p. 1100-1122, 2017.

YILDIZ, Z.; AYHAN, S; ERDOĞMUŞ, Ş. The impact of nurses' motivation to work, job satisfaction, and sociodemographic characteristics on intention to quit their current job: An empirical study in Turkey. **Applied Nursing Research**, v. 22, n. 2, p. 113-118, 2009.

YIN-FAH, B. C. *et al.* An exploratory study on turnover intention among private sector employees. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 8, p. 57, 2010.

ZHANG, Y.; LI, Y. The crowding-out effect of the extrinsic motivation: An empirical study on the turnover intention of members of the youth social organization. In: **SHS Web of Conferences**. EDP Sciences, 2016.

APÊNDICES

Apêndice I – QUESTIONÁRIO: ESCALA DE MOTIVAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE.

Prezado(a) senhor(a),

esta pesquisa tem por finalidade avaliar as relações entre **intenção de rotatividade, identificação organizacional e motivação de médicos e aviadores da Força Aérea Brasileira.**

Ressalta-se que as respostas são confidenciais e tratadas de modo a não haver identificação. A sua participação é de extrema importância, visto que os resultados desta pesquisa trarão benefícios para sua instituição.

Para respondê-la, basta copiar e colar o link abaixo:

<https://docs.google.com/forms/d/1iNnhHWeN2lF107wG8w1PbBRcQdqyyS4wSCp33rmrnk/edit>

Caso haja alguma dúvida em relação à pesquisa, estou à disposição para maiores esclarecimentos.

OBS: Caso já tenha respondido o questionário, favor desconsiderar este e-mail.

Atenciosamente/Respeitosamente,

Paula Coutinho Santana 1º Ten QOAP ADM

paulacoutinhopcs@fab.mil.br

Ramal: 8198

Motivação no trabalho, identificação organizacional e intenção de rotatividade

Considerando a escala, indique o grau de **IMPORTÂNCIA** que você atribui para os itens listados tendo como base seu trabalho na organização.

Considero **IMPORTANTE**...

	Nada Impo r	Pouco import	Média import	Importa nte	Muito import
VAR01 - Ter oportunidades de me tornar mais qualificado					
VAR02 - Sentir-me valorizado pelas pessoas					
VAR03 - Ter retorno econômico					
VAR04 - Fazer amizades					
VAR05 - Obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria					
VAR06 - Poder aprender novas coisas					
VAR07 - Poder dar assistência para minha família					
VAR08 - Poder contribuir para o progresso da sociedade					
VAR09 - Sentir-me reconhecido no que faço					
VAR10 - Sentir que sou uma pessoa produtiva					
VAR11 - Poder expressar minha criatividade					
VAR12 - Ter independência financeira					

Utilizando a escala, indique em que medida você considera que o seu trabalho na organização é **ÚTIL** para alcançar os itens listados a seguir.

A realização do meu trabalho é **ÚTIL** para...

	Nada útil	Pouco útil	Média utilidade	Útil	Muito útil
VAR13 - Ter oportunidades de me tornar mais qualificado					
VAR14 - Sentir-me reconhecido pelo que faço					
VAR15 - Ser independente financeiramente					
VAR16 - Sentir-me valorizado					
VAR17 - Conquistar a confiança dos superiores					
VAR18 - Sentir-me uma pessoa digna					
VAR19 - Aprender coisas novas					
VAR20 - Contribuir para o progresso da sociedade					
VAR21 - Perceber-me como produtivo					
VAR22 - Expressar minha criatividade					
VAR23 - Obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc					
VAR24 - Dar assistência para minha família					

Utilizando a escala, indique em que medida você considera PROVÁVEL que o seu trabalho na organização possa trazer os itens listados a seguir.

É **PROVÁVEL** que o meu trabalho possa trazer...

	Nada Prov.	Pouco Prov.	Probab média	Prov ável	Muito provável
VAR25 - Maiores oportunidades de me tornar mais qualificado					
VAR26 - Reconhecimento pelo que faço					
VAR27 - Confiança dos meus superiores					
VAR28 - Crescimento profissional					
VAR29 - Sentimento de dignidade					
VAR30 - Aprendizagem de coisas novas					
VAR31 - Contribuição para o progresso da sociedade					
VAR32 - Oportunidades de influenciar nas decisões da instituição					

Selecione a opção que melhor representa sua resposta.

	Discor Total.	Discor parc.	Indif.	Conc parc.	Concordo total.
VAR34 - Eu compartilho dos valores da minha organização					
VAR35 - O sucesso da minha organização é o meu sucesso					
VAR36 - Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecido com ela					
VAR37 - Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização					
VAR38 - Fazer parte do quadro de empregados desta organização é importante para mim					
VAR39 - Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta organização					
VAR40 - Os valores desta organização fazem parte da minha auto-imagem					
VAR41 - Pertencer a esta organização é importante para minha auto-imagem					

Selecione a opção que melhor representa sua resposta.

	Nunca	Raro	Às vezes	Frequen temente	Sempre
VAR43 - Penso em sair da organização					
VAR44 - Planejo sair da organização					
VAR45 - Tenho vontade de sair da organização					

Apêndice II – QUESTIONÁRIO: DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

Dados sociodemográficos

- 1) Qual é seu sexo?

- 2) Qual seu diploma mais elevado?
 Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Superior
 Pós-graduação lato sensu (MBA, Especialização)
 Pós-graduação stricto sensu (mestrado, doutorado)

- 3) Onde você realizou sua graduação de nível superior?
 Academia Militar
 Universidade/Faculdade Civil

- 4) Qual seu tempo de serviço (em anos)?

- 5) Qual sua cidade de lotação?

Apêndice III – Termo de Autorização para Coleta de Dados

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

Exmo. Sr.
Major-Brigadeiro do Ar Rogério Gammerdinger Veras
Chefe do Estado Maior do Comando Geral de Pessoal

Brasília, 27 de Abril de 2018.

Eu, **Paula Coutinho Santana**, matriculada no curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE/UNB, sob a orientação do professor Dr. João Mendes Rocha Neto, venho solicitar a V. Exa. a autorização para coleta de dados nessa instituição, com a finalidade de realizar a pesquisa de dissertação intitulada “**Intenção de turnover, motivação e identificação organizacional: um estudo em uma organização militar**”, cujo objetivo é verificar as relações preditivas entre motivação, identificação organizacional e intenção de *turnover* na carreira de militares. A relevância do estudo para a instituição refere-se ao aprofundamento do conhecimento da relação entre as variáveis citadas, contribuindo para a política de gestão de pessoas da organização.

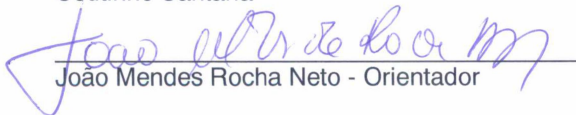
A coleta de dados ocorrerá mediante a utilização de questionário, com a proposta de ser aplicado a aviadores e médicos lotados nas cidades de Brasília, Rio de Janeiro, Manaus, Canos e Natal, de forma abranger as cinco regiões do país. Será mantido o caráter anônimo dos participantes, cujos dados pessoais não serão de forma alguma identificados e divulgados. Os dados dos questionários serão analisados em conjunto e os respondentes serão tratados de forma genérica, como “grupo A” e “grupo B”. Asseguro, ainda, que será preservado o nome da instituição e omitida qualquer informação que a identifique.

Igualmente, assumo o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins científicos, bem como de disponibilizar os resultados obtidos para esta instituição.

Respeitosamente,


Paula Coutinho Santana - Orientanda

Eu, João Mendes Rocha Neto, responsabilizo-me pelo trabalho científico da aluna Paula Coutinho Santana


João Mendes Rocha Neto - Orientador

Apêndice IV – 1º Despacho nº 37/DLO/3784 de 04 de Maio de 2018

MINISTÉRIO DA DEFESA - COMANDO DA AERONÁUTICA - COMANDO-GERAL DO PESSOAL (Processo nº 67289.002689/2018-36 - Ref Ofício nº 19/GAP-DF/3391, de 30 de março de 2018, do GAP-DF)

1º DESPACHO

Nº 37/DLO/3784

Brasília, 4 de maio de 2018.

Do Chefe

Ao Sr. Chefe do Grupamento de Apoio do Distrito Federal



1. Trata o presente processo de solicitação de autorização para aplicação de questionário de pesquisa no âmbito da Força Aérea Brasileira proposta pela 1º Ten QOAP ADM **Paula Coutinho** Santana, do efetivo do Grupamento de Apoio do Distrito Federal (GAP-DF).
2. No dia 04 de maio de 2018, a Ten Paula Coutinho apresentou a este EM o Projeto de Dissertação de Mestrado e o Termo de Autorização Para a Coleta de Dados.
3. Observando o escopo do trabalho, a importância da pesquisa e a confidencialidade estabelecida, está autorizada a pesquisa em tela nos termos do Projeto apresentado.


Maj Brig Ar ROGÉRIO GAMMERDINGER VERAS
ChEM do COMGEP

