

Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: estudo de organização militar

João Mendes Rocha Neto

Professor da Universidade de Brasília (Brasil)

jmdrn@uol.com.br

Paula Coutinho Santana

Pesquisadora da Universidade de Brasília (Brasil)

fenixdf@bol.com.br

Resumo

Este estudo tem por objetivo verificar as relações preditivas entre motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade na carreira de militares. Para a realização do estudo foi considerada a abordagem quantitativa, com coleta de dados através de questionários. Já para a análise dos dados foram feitas 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; Serviço público; Organização militar

Turnover intention, motivation and organizational identification: a study in a military organization

Abstract

This study aims to verify the predictive relationships between motivation, organizational identification and turnover intention in the career of military. The quantitative approach was used, with data collection through questionnaires. Finally, statistical analysis was used to analyze the data, based on factor analysis, correlation, multiple linear regression and Teste t. The final sample consisted of 388 military 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; Public service; Military organization

Intención de rotación, motivación e identificación organizacional: estudio de organización militar

Resumen

Este estudio tiene como objetivo verificar las relaciones predictivas entre motivación, identificación organizacional e intención de rotación en la carrera de militar. Se utilizó el enfoque cuantitativo, con recolección de datos a través de cuestionarios. Finalmente, se utilizó el análisis estadístico para analizar los datos, basado en análisis factorial, correlación, regresión lineal múltiple y Teste t. La muestra final estuvo conformada por 388 militares de una institución de las Fuerzas Armadas. Los resultados mostraron que la motivación no mostró una relación significativa con la intención de rotación, y solo se confirmó como variable predictiva la identificación organizacional.

Palabras clave

Motivación; Identificación organizacional; Intención facturación; Servicio público; Organización militar

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: João Mendes Rocha Neto - Universidade de Brasília. Campus Universitário Darcy Ribeiro, s/n, Brasília - DF, 70910-900, Brasil. **URL:** <https://www.unb.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 01/04/2021 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 12/07/2022

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i3.53696>

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, a administração pública gerencial 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).

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). 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; Hondegem; 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 um desses motivos o dever cívico.

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). 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 (Gomes, 2008; Fernando, 2006).

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 (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, denominada evasão

potencial futura. Também são citadas outras variáveis como o comprometimento organizacional, a clareza de papéis e as oportunidades de promoção.

Nesse contexto, surge a variável principal a ser investigada no presente artigo: 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. Dentro deste cenário, ter conhecimento dos antecedentes que levam à intenção de rotatividade poderia oferecer às organizações possibilidades de projetar ações de retenção de quadros (Oliveira et al., 2018).

Para alcançar tais objetivos foi realizada uma revisão bibliográfica que oferece suporte teórico ao artigo, como também possibilitou compreender a incipiente produção sobre o tema no Brasil. Adicionalmente, foi elaborado um instrumento de pesquisa e aplicado em distintas unidades da organização militar, distribuídas por todo o país. A partir das respostas, foram sistematizadas análises e discutidos os resultados da pesquisa, o que reforçou o encontro de alguns aspectos apresentados nas conclusões.

1. SUPORTE TEÓRICO

1.1. Intenção de rotatividade como elemento de partida

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, Oliveira, Beria e Gomes (2016) consideram que no Brasil a literatura acadêmica sobre o tema é escassa e apontam para a ausência de instrumentos para avaliar as intenções de rotatividade. 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.

Para Torres (2015, p. 28), em sua dimensão intenção – ação, “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”. Gomes Menezes e Bastos (2010), por sua vez, diferenciam desejo de deixar a organização de intenção de deixá-la, visto que, enquanto o desejo é composto por uma atitude formada por elementos cognitivos e afetivos que predisõem a intenção (Ajzen, 1988), esta é definida como uma predisposição deliberada e

consciente de deixar a organização. A intenção se aproxima mais, portanto, do comportamento propriamente dito.

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. Araújo 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, a rotatividade, após várias outras fases, pode vir a ser uma etapa imediatamente seguinte à intenção de rotatividade, estando os dois constructos estritamente relacionados. A intenção de sair seria parte do processo de pensar em sair, planejar de deixar o emprego e o desejo de deixar o emprego (Mobley et al., 1979). Em sua 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 et al., 2004; Janse Van Rensburg, 2004; Kanungo, 1979, 1982; Roodt, 1997, 2004).

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. Já Steers e Mowday (1981) definem intenção de rotatividade como a probabilidade aproximada do indivíduo em deixar a organização no futuro próximo. Griffeth, Hom e Gaertner (2000) concordam ao afirmar 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; Jermier; Koehler; Sincich, 1993; Muliawan; Green; Roob, 2009). Neste sentido, Mobley (1992) e Winterton (2004) afirmam que tanto pesquisas acadêmicas quanto as experiências corporativas também 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, eles desenvolveram um modelo indutivo dividido em duas partes: 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. 07). Já Winterton (2004) concorda ao afirmar 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 (Jha, 2009; Hongvichit, 2015).

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.

Para fins da pesquisa apresentada, a definição constitutiva da variável critério, intenção de rotatividade, é a de Siqueira et al., (2014, p. 209) que, com base na concepção de Mowday, Porter e Steers (1982) 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”.

1.2. Breve revisão teórica sobre Motivação

A motivação é um dos assuntos mais investigados no âmbito do comportamento corporativo (Roobins, 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, contribuem 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 é uma força que existe ou não no interior de cada indivíduo, sendo possível, apenas, estimulá-la. Nesse sentido, caberia às organizações não motivar seus empregados, mas criar ambientes de trabalho estimuladores (Ferreira; Vlas Boas; Esteves; Fuerth; Silva, 2006).

Atualmente, estudos sobre motivação humana a consideram como 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 hoje 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 expectativa, 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).

1.3. Identificação organizacional e pontes teóricas para o debate

Apesar de ter surgido há algum tempo como constructo, a identificação organizacional se fortaleceu a partir da década de 1980 com estudos de Tajfel & 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 80. Os autores continuam afirmando 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 iniciantes, 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) aponta para a realização de pesquisas instrumentais como alternativa, com a finalidade de comprovar a correlação negativa entre identificação e turnover e 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).

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; 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 como “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 (Alavesson; Ashcraft; Thomas, 2008). O interesse pelo estudo da identidade nas organizações surgiu como uma tentativa de compreender o motivo e a forma pelas quais os indivíduos se ligam emocionalmente às mesmas, apropriando-se internamente de seus valores e comportamentos (Pereira; Alves, 2014).

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, por fim, com a organização relacionada. 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? (Pussa; 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; Portes, 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 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 a confundido com internalização de valores da organização, comportamento e afeto.

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.

Pratt (1998) acredita, ainda, 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), quais sejam: 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 artigo, 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”.

2. METODOLOGIA

A presente investigação pode ser considerada quantitativa, apresentando as seguintes hipóteses de pesquisa: H1) Quanto maior a motivação dos militares menor a intenção de rotatividade; e H2) Quanto maior a identificação organizacional dos militares menor a intenção de rotatividade.

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. 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.

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

A amostra por conveniência foi composta por 388 militares lotados nas cidades de Brasília, Rio de Janeiro, Manaus, Natal e Canoas. Destes, 86,34% eram do sexo masculino, 51,80% declararam possuir Ensino Superior, 42,78% pós-graduação lato sensu e 5,41% pós-graduação strictu sensu. O tempo médio de serviço foi 15 anos entre os militares pesquisados.

Foi aplicado o questionário online através do GoogleForms composto por três escalas. 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 3 perguntas com coeficiente alfa de Cronbach = 0,95. Além dos itens acima, foram incluídas perguntas sobre gênero, grau de escolaridade, origem da formação acadêmica, tempo de serviço e cidade de lotação.

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.

Como procedimento de análise dos dados obtidos, o primeiro 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 preditoras 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.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, foram realizadas a análise fatorial exploratória e análises descritivas, estas últimas para entender a composição dos dados e sua distribuição. Em seguida, e com o objetivo de identificar se um modelo linear é o mais adequado aos dados, uma série de checagem de pressupostos da regressão linear foi realizada, confirmando a indicação deste modelo. Outliers e casos influentes foram verificados e reportados, mas não excluídos da análise (Field; Miles; Field, 2012).

Por fim, foi utilizado o método all-subset para investigar todas as combinações possíveis de variáveis e encontrar a combinação que melhor explica a variação da intenção de rotatividade (Field; Miles; Field, 2012). Para isto, foram usados o R^2 ajustado e o C_p de Mallows.

A técnica de análise fatorial busca identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos de cada uma das escalas. 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. Também foi calculado o alfa de Cronbach para a amostra estudada, que apresentaram valores adequados, acima de 0,8. Os valores dos alfas

encontrados, número de itens e variação das cargas das escalas da pesquisa estão dispostas no Quadro 1.

Quadro 1 – Estrutura Empírica das Escalas após a Análise Fatorial

Escola	Alfa de Cronbach	Quantidade de itens	Varição 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	08	0,590 e 0,799
Identificação Organizacional	0,917	08	0,846 e 0,947
Intenção de Rotatividade	0,925	03	0,846 e 0,947

Fonte: elaborada pelos autores

Os resultados das análises descritivas, a saber, médias e desvios-padrão das variáveis, podem ser encontrados no Quadro 2.

Quadro 2 - Média e Desvio-Padrão das Variáveis

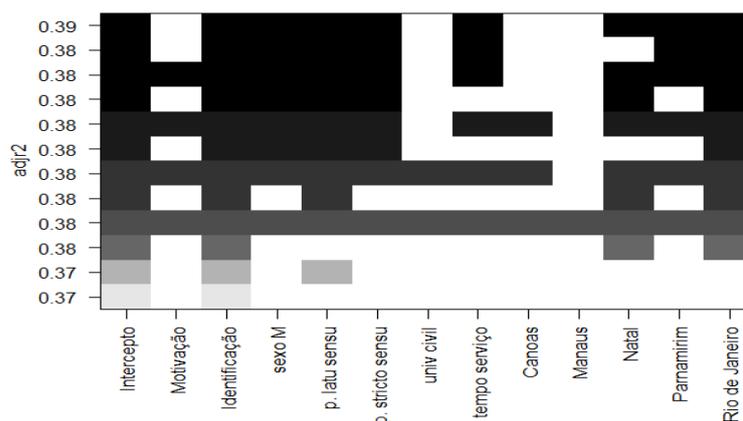
Variáveis	\bar{x}	σ
Rotatividade	2,70	1,17
Motivação	3,83	0,61
Id. Organizacional	3,95	0,87
Tempo de serviço	15,05	14,76

Fonte: elaborada pelos autores

Serão demonstrados os gráficos do *all-subset* utilizando *R* Ajustado e o 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 01 apresenta os melhores modelos utilizando o *R* 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 *R*² ajustado, melhor o modelo. Pode-se perceber que todos os modelos possuem bons índices de *R* Ajustado, muitos com valor de 0,38 e o melhor com valor de 0,39. Existe uma tendência dos 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.

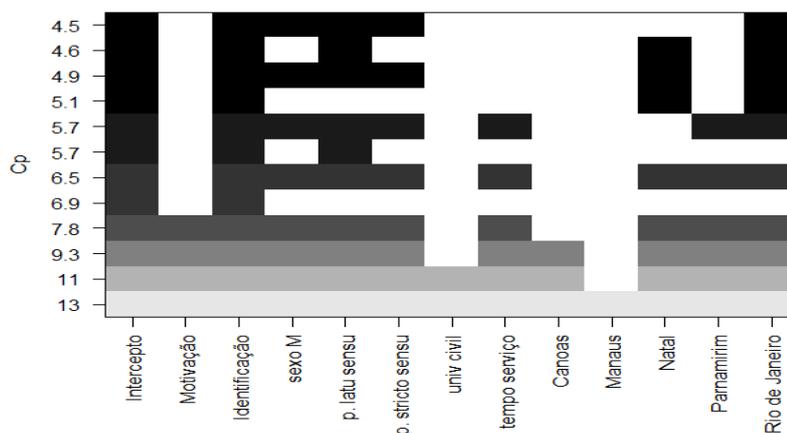
Figura 1 - Gráfico All-subset via R Ajustado



Fonte: dados da pesquisa

Já os modelos utilizando o de *Mallows* apresentaram resultado inverso, onde quanto menor o índice obtido, melhor é considerado o modelo. Conforme mostrado na Figura 02, 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 de *Mallows*.

Figura 2 - Gráfico All-subset via de Mallows



Fonte: dados da pesquisa

Com base no método *all-subset*, através da análise dos índices R² Ajustado e o de *Mallows*, é possível justificar, portanto, a exclusão das variáveis motivação e local de graduação. Pelo 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 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 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 no Quadro 3.

Quadro 3 - Regressão: Modelo selecionado via Cp de Mallows

	Beta	Beta Padronizado	Erro padrão	valor-t
Intercepto	6,29	0,00	0,33	19,07 ***
Id. Organ.	-0,82	-0,60	0,06	-12,80 ***
<i>Sexo: Comparação com Feminino</i>				
Sexo Masculino	-0,24	-0,07	0,17	-1,38
<i>Escolaridade: comparação com Ensino superior</i>				
Pós-grad lato sensu	-0,25	-0,11	0,12	-2,12*
Pós-grad stricto sensu	-0,37	-0,08	0,25	-1,13
<i>Cidade de lotação: comparação com Brasília</i>				
Canoas	-0,13	-0,04	0,18	-0,70
Manaus	-0,03	-0,01	0,17	-0,16
Natal	0,12	0,04	0,19	0,64
Parnamirim	-0,26	-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: dados da pesquisa

O modelo final usando o R 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 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 no Quadro 4.

Quadro 4 - Regressão: Modelo selecionado via R² Ajustado

	Beta	Beta Padronizado	Erro padrão	valor-t
Intercepto	6,28	0,00	0,33	19,05 ***
Id. Organ.	-0,81	-0,59	0,06	-12,48 ***
Tempo de Serviço	-0,00	-0,05	0,00	-1,13
<i>Sexo: Comparação com Feminino</i>				
Sexo Masculino	-0,21	-0,06	0,17	-1,19
<i>Escolaridade: comparação com Ensino superior</i>				
Pós-grad <i>lato sensu</i>	-0,24	-0,10	0,12	-2,00*
Pós-grad <i>stricto sensu</i>	-0,36	-0,07	0,25	-1,42
<i>Cidade de lotação: comparação com Brasília</i>				
Canoas	-0,13	-0,04	0,18	-0,70
Manaus	-0,03	-0,01	0,17	-0,16
Natal	0,12	0,04	0,19	0,64
Parnamirim	-0,26	-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: dados da pesquisa

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 no Quadro 5. Este modelo foi significativo ($F(4\ 286) = 45,44$, $p < 0,0001$) e teve índices semelhantes (R de 0,38 e RMSE de 1,04), entretanto, a variável sexo não foi significativa ($p > 0,05$).

Quadro 5 – Regressão com variáveis selecionadas

	Beta	Beta Padronizado	Erro padrão	valor-t
Intercepto	6,37	0,00	0,30	21,32 ***
Id. Organ.	-0,83	-0,61	0,06	-13,06 ***
<i>Sexo: Comparação com Feminino</i>				
Sexo Masculino	-0,26	-0,07	0,17	-1,55
<i>Escolaridade: comparação com Ensino superior</i>				
Pós-grad <i>lato sensu</i>	-0,27	-0,11	0,11	-2,37*
Pós-grad <i>stricto sensu</i>	-0,41	-0,08	0,23	-1,76

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

Fonte: dados da pesquisa

Devido a não significância da variável sexo, foi testado, por fim, um último modelo sem a mesma, conforme Quadro 6. Este último modelo foi significativo ($F(3\ 287) = 59,49$, $p < 0,0001$) e obteve

índices marginalmente melhores que os anteriores (R de 0,38 e RMSE de 1,02), recomendando-se que seja o modelo adotado.

Quadro 6 - Regressão: Modelo recomendado

Beta	Beta Padronizado	Erro padrão	valor-t		
Intercepto	6,15	0,00	0,26	23,36 ***	
Id. Organ.		-0,84	-0,61	0,06	-13,20 ***
<i>Escolaridade: comparação com Ensino superior</i>					
Pós-grad <i>lato sensu</i>		-0,23	-0,10	0,11	-2,07*
Pós-grad <i>stricto sensu</i>		-0,36	-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: dados da pesquisa

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. Estes resultados permitem refutar, portanto, a Hipótese 1 (H1) e confirmar a Hipótese 2 (H2).

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, seja 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 (LeBouf apud Frade, 2015), mostrando que a motivação, neste caso, pode não representar um fator essencial para reter os indivíduos na organização.

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, 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 porque 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, por sua vez, 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.

Por fim, não foram encontradas diferenças nas respostas dos militares atuantes na área finalística 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo geral identificar as relações preditivas entre motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade de militares em uma 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.

Uma das limitações encontradas 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.

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.

Os resultados trazem 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 satisfeitos, motivados e identificados com o trabalho e a instituição. Recomenda-se que os gestores envidem esforços no sentido de desenvolver políticas de gestão de pessoas aumentem ainda mais o sentimento de identificação com a instituição, uma vez os achados desta pesquisa confirmaram a estreita relação estatística entre uma maior identificação e uma menor intenção de rotatividade.

Os achados são importantes também 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 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.

O setor público brasileiro se mostra 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*, U.S. ed. Chicago: Dorsey Press.

Allen, D. G.; Bryant, P. C.; Vardman, J. M. (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24 (2), 48-64.

Alvesson, M.; Ashcraft, K.L.; Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15 (1), 5-28.

Andrade, N. H. S. (2011). A introdução dos especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental na administração pública brasileira: análise comparativa da carreira nas esferas estadual e federal. In: CONSAD, 4, Brasília. *Anais [...]*. Brasília: Consad.

Archer, E. R. (1997). O mito da motivação. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*, 2, 23-46.

Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43 (1), 83-104.

Bergamini, C. W. (2003). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *GV-executivo*, 1 (2), 63-67.

Bergamini, C. W.; Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.

Bothma, F. C.; Roodt, G. (2012). Work-based identity and work engagement as potential antecedents of task performance and turnover intention: Unravelling a complex relationship. *Journal of Industrial Psychology*, 38 (1), 27-44.

Boxall, P.; Macky, K.; Rasmussen, E. (2003). Labour turnover and retention in New Zealand: the causes and consequences of leaving and staying with employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41 (2), 196-214.

Brigh, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *The American Review of Public Administration*, 38 (2), 149-166.

Campos, C. (2005). *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.

Cavazotte, F. S. C. N.; Araujo, F. F.; Abreu, A. L. (2017). Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19 (64), 289-306.

Cavazotte, F. S. C. N.; Oliveira, L. B.; Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração da USP*, 45 (1), 70-83.

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

Diógenes, L. C. et al. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Revista do Serviço Público*, 67 (2), 147-172.

Fernandes, M. E. R.; Marques, A. L.; Carrieri, A. P. (2009). Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. *Cadernos Ebape. BR*, 7 (4), 687-703.

Fernando, V. S. (2006). O perfil do servidor público na sociedade moderna. *ESMAFE*, 10, 75-105.

Ferreira, P. C. G. (2016). *Nova geração de servidores públicos federais: valores, expectativas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade*. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão do Setor Público) – Universidade de Brasília, Brasília.

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

Field, A.; Miles, J.; Field, Z. *Discovering statistics using R*. Sage publications, 2012.

Frade, A. S. B. V. (2015). *Motivação, envolvimento e autoconceito: Um estudo com militares dos Cursos de Formação de Sargentos da Marinha Portuguesa*. Tese (Doutoramento em Psicologia da Educação) - Universidade de Lisboa.

Gioia, D. A.; Schultz, M.; Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25 (1), 63-81.

Gomes, N. F. (2008). A subjetividade do servidor público costituida na relação com o estado e a sociedade. *Psicologia para América Latina*, 15, p. 0-0.

Griffeth, R. W.; Hom, P. W.; Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26 (3), 463-488.

Hongvichit, S. (2015). The research progress and prospect of employee turnover intention. *International Business Research*, 8 (6), 218-223.

Janse Van Rensburg, K. (2007). *A predictive model of employee commitment in an organisation striving to become world-class*. Tese de Doutorado. University of Johannesburg.

Jaros, S. J. et al. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*, 36 (5), 951-995.

Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: a review. *Management Today*, 9 (2), 26-33.

Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological bulletin*, 86 (1), 119-138.

Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (2), 233-243.

Latham, G. P.; Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.

Leal, E. A.; Miranda, G. J.; Carmo, C. R. S. (2013). Teoria da autodeterminação: uma análise da motivação dos estudantes do curso de ciências contábeis. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24 (62), 162-173.

Lewis, G. B.; Frank, S. A. (2002). Who wants to work for government? *Public Administration Review*, 62 (4), 395-404.

Lobos, J. (1975). Teorias sobre a motivação no trabalho. *Revista de Administração de empresas*, 15 (2), 17-25.

Lutz, C. et al. (2012). Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar. *Revista de Administração da Unimep*, 10(1), 164-188.

Machado, R. (2003). *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.

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: ENANPAD, 30, Salvador. *Anais [...]*. Salvador: Anpad, 2006.

Menezes, I. G.; Bastos, A. V. B. (2010). Propriedades psicométricas da escala de intenções comportamentais de permanência na organização (EICPO). *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 10 (3), 800-817.

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7 (1), 111-116.

Mobley, W. H. et al. (1997). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.

Mourão, L.; Monteiro, A. C. F.; Viana, V. R. (2014). A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. *Psico*, 45 (2), 198-208.

Moynihan, D. P.; Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (2), 120-143.

Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Muliawan, A. D.; Green, P. F.; Robb, D. A. (2009). The turnover intentions of information systems auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10 (3), 117-136.

Oliveira, A. F. (2008). Identificação Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 179-188.

Oliveira, A. F. et al. (2018). Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. *Temas em Psicologia*, 26 (2), 1031-1042.

Oliveira, M. Z.; Beria, F. M.; Gomes, W. B. (2016). Validity evidence for the turnover and attachment motives survey (TAMS) in a brazilian sample. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26 (65), 333-342.

Pereira, G. B.; Alves, M. (2014). Identificação das Profissionais de Enfermagem: Uma Análise a Partir do Confronto Entre Auto e Heteropercepção. In: EnEO, 8, Gramado. *Anais [...]*. EnEO/ANPAD: Gramado.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), 5-24.

Perry, J. L.; Hondeghem, A.; Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, 70 (5), 681-690.

Perry, J. L.; Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 36 (1), 34-47.

Porter, L. W.; Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80 (2), 151-176.

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In: Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (Eds.), *Foundations for organizational science. Identity in organizations: Building theory through conversations*, Sage Publications, 171-207.

Puusa, A.; Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11 (2), 29-33.

Ribeiro, T. S.; Cavazotte, F. S. C. N. (2017). Identificar: Transitivo Direto e Pronominal – Uma revisão de Literatura sobre Identificação Organizacional. In: ENAPAD, 41, São Paulo. *Anais [...]* EANPAD: São Paulo.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Román-Calderón, J. P.; Battistelli, A.; Vargas-Saenz, M. (2014). Antecedentes das intenções da rotatividade nas cooperativas colombianas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54 (6), 672-680.

Roodt, G. (2004). Die graad van werkbetrokkenheid as voorspeller van persoonlike welsyn:'n studie by bestuurders. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30 (3), 65-74.

Roodt, G. (1997). Theoretical and empirical linkages between workrelated commitment foci. *Journal of Industrial Psychology*, 23 (2), 6-13.

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *RAP - Revista de Administração Pública*, 43 (2), 347-369.

Siqueira, M. M. M. et al. (2014). Intenção de Rotatividade. In: *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Silva, G. A. V.; Vieira, A.; Silva, M. L. V. (2012). Identidade Projetada, Identidade Percebida e Identificação Organizacional: Estudo de Caso em Indústria da Construção Civil. In: ENANPAD, 36, Rio de Janeiro. *Anais* [...]. ENANPAD: Rio de Janeiro.

Steers, R.M., Mowday, R.; Porter, L. (1979). *Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes*.

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

Tmayo, A.; Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 33-54.

Torres, R. V. B. S. (2015). *Rotatividade no Poder Executivo Federal: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados*. Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília.

Vozniak, L.; Mesquita, I.; Fazendeiro Batista, P. (2016). A Identidade Profissional em análise: um estudo de revisão sistemática da literatura. Educação. *Revista do Centro de Educação*, 41 (2), 281-196.

Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus.

Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7 (3), 371-390.

Wright, B. E.; Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person–Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40 (5), 502-521.