



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

Intenção de Rotatividade, Comprometimento, Percepção de Suporte e
Identificação Organizacional: um Estudo na AGU

RELATÓRIO GERENCIAL

Diogo Luiz da Silva

Brasília – DF
2018



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

Apresentação

Trata-se de Relatório Gerencial/Técnico da dissertação “Intenção de Rotatividade, Comprometimento, Percepção de Suporte e Identificação Organizacional: um Estudo na AGU”, apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE), da Universidade de Brasília (UnB).

O curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA) foi promovido pela Escola da Advocacia-Geral da União (EAGU), em parceria com a UnB, no período de março de 2017 a dezembro de 2018, em Brasília/DF.

Informa-se que a dissertação foi defendida em 12 de dezembro de 2018, no prédio da FACE/UnB, tendo sido aprovado pela Comissão Examinadora, composta pelos seguintes Professores:

- Prof. Dr. Francisco Coelho Júnior - Orientador;
- Profa. Dra. Marina Figueiredo Moreira – Membro Interno;
- Profa. Dra. Adriana Ventola Marra - Membro Externo; e Prof. Dr. Rodrigo Ferreira – Suplente.

Feitos estes esclarecimentos, o presente relatório tem por objetivo fornecer subsídios à Diretoria de Gestão de Pessoas da AGU e aos gestores públicos em geral sobre os níveis de intenção de rotatividade na instituição, de modo a viabilizar a adoção de políticas de gestão de pessoas que possam conter tal movimento. Práticas organizacionais relacionadas à determinação de políticas mais efetivas de retenção de talentos poderão ser planejadas em função dos resultados da presente pesquisa.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	04
1.1. Pergunta de pesquisa.....	07
1.2. Objetivo geral.....	07
1.3. Objetivos específicos.....	07
1.4. Justificativa e relevância.....	07
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	09
3. MÉTODOS.....	10
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa.....	10
3.2. População e perfil amostral dos participantes.....	10
3.3. Procedimentos de coleta de dados.....	11
3.4. Procedimentos de análise dos dados.....	12
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	14
5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
5.1 Recomendações práticas e limitações.....	27
REFERÊNCIAS.....	30



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

1 – INTRODUÇÃO

A partir da influência de concepções neoliberais, baseadas na ideia de estado mínimo e gestão por resultados, as instituições públicas estão se submetendo cada vez mais à lógica de mercado decorrente dos efeitos da globalização e da crise do Estado, mormente em suas dimensões fiscal, burocrática e intervencionista. Nesta perspectiva, a estrutura gerencial das organizações públicas tem que se adaptar às demandas cada vez mais complexas da sociedade e, nesse contexto, surge a necessidade de se superar os clássicos modelos de gestão pública, burocráticos e autocráticos, por meio da adoção de novos sistemas, mais democráticos, participativos e meritocráticos (Bresser Pereira, 1996, 1997; Martins, 1997).

No novo papel que a administração pública assume perante a sociedade, as pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma boa gestão, pois são elas que planejam, gerenciam e controlam os processos de negócio e de trabalho que impulsionam a máquina pública. E é um grande desafio para as organizações a missão de gerir e reter profissionais que têm um menor sentimento de pertencimento e de identificação com a organização, já que, em razão de terem uma maior qualificação, eles costumam exigir mais das organizações do que as gerações anteriores. Este sim é o principal desafio para uma organização, seja ela pública ou privada, conseguir combater percepções negativas de tais sentimentos e tornar a organização atrativa para não perder profissionais para o mercado, principalmente aqueles que ocupam cargos estratégicos.

Especificamente no campo de estudos e pesquisas relacionadas ao comportamento organizacional, a permanência dos indivíduos trabalhando numa determinada organização vem sendo objeto de estudos já há algumas décadas (Methot, Lepine, Podsakoff, & Christian, 2016).

Mais recentemente, segundo Rubenstein, Kammeyer-Mueller, Wang e Thundihyl (2018), o fenômeno da rotatividade (*turnover*) também tem se tornado importante objeto de estudo, especialmente pelos seus impactos sobre o desempenho organizacional. Muito do estudo sobre a rotatividade em si vem sendo pesquisado em termos do posicionamento dos indivíduos sobre tal saída (Felps, Mitchell, Hekman, Lee, Holtom & Harman, 2009). Ou seja,



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

qual é a percepção humana sobre o grau de esforço em continuar, voluntariamente, na organização, quais atitudes individuais melhor explicam o desejo de continuar trabalhando naquela organização, enfim, objetos de estudos diretamente relacionados à percepção humana sobre o ambiente laboral e o quanto tal percepção favorece ou desestimula o desejo de sair de uma determinada organização.

Nesse contexto, surge o construto principal a ser investigado na presente pesquisa: a intenção de rotatividade, ou seja, o comportamento de um profissional no sentido de querer, voluntariamente, desligar-se da organização à qual atua. Na presente dissertação, se pretende avançar um pouco mais na compreensão empírica de fatores relacionados à construção de modelos mentais concernentes à intenção de deixar a organização. Este enfoque presentemente adotado considera o que Allen, Peltokorpi e Rubenstein (2016) discutiram como o indivíduo sentir-se ‘preso’ voluntariamente a uma determinada organizada ou por gostar demais do que faz, ou porque ele se completa na mesma, enfim. O conjunto de variáveis que foram selecionadas para a realização da presente pesquisa, como será descrito pormenorizadamente adiante, considera esta premissa, qual seja, o quanto os indivíduos avaliarem favoravelmente sua presença na organização e a relação inversa pretendida com a sua intenção de deixá-la.

Especificamente, para Steers e Mowday (1981), a intenção de um indivíduo no sentido de sair da organização passa pelas seguintes etapas: 1. baixa expectativa de trabalho e valores compartilhados com a organização; 2. respostas afetivas negativas; 3. intenção de deixar a organização; e, por fim, 4. oportunidades de trabalho melhores no mercado. Intenção de sair, portanto, traduz uma vontade do indivíduo de, em um futuro próximo, deixar a organização.

Com efeito, há uma multicausalidade de fatores que levam um indivíduo a sair da organização à qual pertence, que pode estar associada tanto a fatores pessoais, tais como metas, valores, mudanças e questões particulares do trabalhador, quanto a fatores da própria organização, como remuneração, plano de carreira, tipo de contrato, relações socioprofissionais, entre outros (Allen & Shanock, 2013; De Gieter & Hofmans, 2015; Regts & Molleman, 2012; Yang, Treadway & Stepina, 2013).



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

De acordo com Siqueira, Gomide Jr., Oliveira e Polizzi Filho (2014, p. 210), “controlar a intenção de rotatividade tornou-se uma preocupação que vem incomodando sobremaneira os profissionais de gestão de pessoas”. No entender da autora, existem significativos estudos empíricos sobre disputas por talentos que “endossam, fortalecem e validam” investigações sobre intenção de rotatividade no campo dos estudos do comportamento organizacional, que reforçam a necessidade de as organizações reformularem suas políticas de gestão de pessoas a fim de reter talentos essenciais ao atingimento dos seus objetivos estratégicos.

Nos últimos três anos, 90% dos Advogados da União que se desligaram da carreira tomaram posse em outro cargo inacumulável conforme relatório de vacâncias da AGU (Advocacia-Geral da União, 2018), ou seja, a esmagadora maioria dos profissionais que saíram da carreira de membro da AGU, o fizeram em razão de terem sido aprovados em outro concurso público, a despeito de integrarem carreiras de Estado, com elevados patamares remuneratórios, o que parece indicar que outras circunstâncias podem estar influenciando as intenções de rotatividade dos Advogados da União. Considerando os custos diretos e indiretos que a saída de um membro de carreira acarreta para a instituição, pretende-se com o presente estudo fornecer evidências teórico-empíricas sobre as razões que impactam o *turnover* na AGU, gerando contribuições gerenciais.

Partindo das referidas premissas conceituais e contextuais, o estudo visa compreender como a variável intenção de rotatividade será influenciada pelas variáveis preditoras ‘comprometimento’, ‘identificação organizacional’ e ‘percepção de suporte organizacional’, as quais serão posicionadas na pesquisa, para avaliação no contexto microorganizacional, cujo lócus de análise escolhido refere-se à Advocacia-Geral da União. Ressalta-se, desde já, que a seleção e escolha destas variáveis, para comporem o estudo empírico proposto neste trabalho, considera que as mesmas decorrem de dinâmicas interpretações subjetivas da realidade, e que estas interpretações regulam os comportamentos emitidos pelos indivíduos em situação laboral. Os modelos mentais de ação serão construídos em função da interpretação do mundo, daí a importância do uso de medidas perceptuais no sentido de melhor captarem variáveis latentes/abstratas decorrentes das vivências humanas no trabalho



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

1.1 – OBJETIVO GERAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS E PERGUNTA DE PESQUISA

O presente estudo tem como **objetivo geral** testar relações preditivas entre comprometimento e identificação organizacional, moderadas pela percepção de suporte organizacional, em relação à intenção de rotatividade junto a membros da AGU.

Quanto aos **objetivos específicos**, visando o alcance do objetivo geral, pretende-se:

- a) Descrever o comprometimento percebido junto a membros da AGU;
- b) Descrever a percepção de identificação organizacional por imitação junto a membros da AGU;
- c) Descrever a percepção de suporte organizacional junto a membros da AGU;
- d) Descrever a intenção de rotatividade junto a membros da AGU;
- e) Testar se o comprometimento percebido e a percepção de identificação organizacional por imitação, moderada pela percepção de suporte da organização, explicará a intenção de rotatividade dos membros da AGU.

1.2 – JUSTIFICATIVA

Diante da relação homem-trabalho, a proposta do presente estudo é correlacionar as variáveis denominadas comprometimento organizacional, identificação organizacional (fator imitação), percepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com vistas a testar um modelo de investigação.

A pesquisa proposta possui relevância teórica e organizacional, podendo contribuir para a ciência, especialmente com a realização de pesquisa empírica que, para além de descrever variáveis, avance na compreensão de eventuais relações entre os fatores preditores da intenção de rotatividade, uma vez que esta intenção é afetada diretamente pela sua percepção sobre aquelas variáveis, de modo que ela vai impactar a intenção de permanecer na organização por meio de seu pensamento, planejamento e vontade (Mowday, Porter & Steers,



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

1982; Siqueira et al, 2014).

Para Chen, Park e Park (2012), uma força de trabalho instável implica enormes custos de reposição e treinamento para as organizações; tais fatores causam um impacto direto sobre a qualidade do serviço além do que gera uma carga de trabalho extra para a equipe que permanece no emprego.

Controlar a intenção de *turnover* é de tal importância na atualidade que algumas organizações têm investido na identificação dos fatores que influenciam a intenção de rotatividade com vistas à atuação preventiva no sentido de reduzir essas probabilidades, principalmente quando o desligamento diz respeito a funcionários significativos (Ferreira & Siqueira, 2005).

Isto posto, a pesquisa é relevante no contexto organizacional à medida que a Diretoria de Gestão de Pessoas da AGU não dispõe de indicadores que traduzam em números as relações subjetivas que os membros firmam com a organização. Convém repisar que, nos últimos três anos, 90% dos Advogados da União que pediram exoneração dos respectivos cargos tomaram posse em outro cargo inacumulável, ou seja, a maioria desses profissionais que saíram da carreira de membro da AGU, tomaram esta decisão em razão de terem sido aprovados em concursos públicos realizados por outras organizações públicas. Os 10% restantes dizem respeito às vacâncias decorrentes de falecimentos e demissões; diante desse panorama, é razoável suspeitar que outras circunstâncias para além das questões remuneratórias podem estar influenciando as intenções de rotatividade dos Advogados da União.

É necessário destacar que, em algumas unidades da AGU, as chamadas Procuradorias Seccionais, são compostas muitas vezes por apenas quatro, três e em alguns casos por apenas dois Advogados da União. Em situações como essas, a saída de um único Advogado da União pode comprometer seriamente o funcionamento de uma unidade, já que a sobrecarga de trabalho para aqueles que ficam é inevitável.

Assim, é imperativo para a AGU identificar e compreender os motivos que estimulam a intenção de rotatividade de uma categoria de servidores que, a despeito de integrarem carreiras de Estado, com elevados patamares salariais, deixam seus cargos em busca de outras oportunidades. Nesse sentido, os resultados da pesquisa poderão fornecer subsídios à



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

Diretoria de Gestão de Pessoas da AGU sobre os níveis de intenção de rotatividade na instituição, de modo a viabilizar a adoção de políticas de gestão de pessoas que possam conter tal movimento. Práticas organizacionais relacionadas à determinação de políticas mais efetivas de retenção de talentos poderão ser planejadas em função dos resultados da presente pesquisa.

Além disso, em razão deste estudo utilizar uma abordagem quantitativa e ter caráter descritivo e explicativo, também poderá auxiliar no cumprimento das agendas de pesquisa sugeridas pela literatura, já que diversos autores têm ressaltado a importância de estudos que gerem informação sobre a rotatividade na administração pública (Cordeiro, 2012; Bergue, 2010; Bright, 2008; Bertelli, 2008; Campos & Malik, 2008; Judge & Wantanabe, 1992; Lee & Jimenez, 2011; Lee & Whitford, 2007; Marconi, 2005; Moynihan & Pandey, 2008; Nunberg, 1998; Souza-Poza & Henneberger, 2004).

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo do referencial teórico, que norteou a análise do fenômeno estudado, foram definidos os conceitos-chave para a compreensão do trabalho proposto. De início, foram apresentados os critérios utilizados para a construção do referencial teórico. Após, foram elaborados desenvolvimentos conceituais sobre a variável critério ‘intenção de rotatividade’ e as variáveis preditoras ‘comprometimento’, ‘identificação organizacional’ e ‘percepção de suporte organizacional’, as quais foram posicionadas na pesquisa, para avaliação no contexto microorganizacional, a fim de compor um arcabouço teórico para dar suporte à testagem empírica de tal modelo teórico proposto.

Ao longo de cada seção dedicada às variáveis investigadas na pesquisa, foi apresentada a empiria encontrada na literatura sobre os resultados encontrados nos estudos que testaram as relações preditivas entre a variável critério e cada uma das variáveis antecedentes. No fim de cada seção, apresentou-se as definições constitutivas utilizadas de cada uma das variáveis testadas no trabalho.

Desta forma, o capítulo dedicado ao referencial teórico apresentou o embasamento teórico, contemplando as conceituações e premissas para uma melhor compreensão das



variáveis que fizeram parte do estudo.

3– MÉTODOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 – Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada, quanto à sua abordagem, como quantitativa, delineamento de natureza correlacional e explicativa e, no aspecto temporal, caracterizou-se como transversal (Creswell, 2010). Realizou-se *survey*, a partir de dados primários, coletados diretamente pelo pesquisador, com a utilização de amostra não-probabilística intencional (Creswell, 2010) já que seria inviável (por questões relativas à acessibilidade) levantar informações junto à toda população da AGU.

3.2 – População e perfil amostral dos participantes

A amostra se caracterizou como intencional ou por conveniência, já que os dados foram obtidos a partir de um subconjunto de 1.018 membros da população de membros da AGU, o que não representa necessariamente todos os subconjuntos da população de advogados da União da Instituição. Convém destacar também que qualquer membro da AGU lotado na Procuradoria-Geral da União pôde participar da fase de coleta de dados, já que os emails com o link para o questionário foram encaminhados para uma lista que continha todos os advogados da União lotado naquele Órgão quando da época da coleta de dados (março a maio de 2018).

No que tange ao perfil da amostra, os resultados apontaram uma preponderância masculina, sendo 151 participantes do sexo masculino (64,8%) e 82 participantes do sexo feminino (35,2%). Em relação à faixa etária dos respondentes, 39,1% dos participantes possuía idade entre 34 a 41 anos, 23,0% com idade de 42 a 49 anos, 18% de participantes com idade de 26 a 33 anos, 10,7% com idade entre 50 a 57 anos, 3% com idade entre 58 a 65 anos e, por fim, 0,4%, com idade entre 18 a 25 anos.

No tocante ao tempo de serviço, a maioria dos respondentes (67,8%) possuía mais de



10 anos de serviço na AGU, 15% possuem entre 1 e 3 anos de tempo de serviço, 10,7%, possuem entre 4 e 6 anos de serviço e 5,6%, possuem entre 7 e 9 anos de serviço.

Em relação à escolaridade, a grande maioria dos respondentes (80,7%) possuía curso de pós-graduação completo, 14,2% possuíam mestrado, 3,4% concluíram o doutorado e os demais (1,7%) possuem graduação curso de pós-doutorado.

No que tange à ocupação de cargo DAS (Direção e Assessoramento Superior) ou FCPE (Função Comissionada do Poder Executivo, a maioria (77,3%) informou não ocupar DAS/FCPE enquanto apenas 22,7% informaram que exercem tais funções.

No que tange ao tempo de lotação na cidade atual, a maioria dos respondentes (42,5%) estão há mais de 10 anos, 27% estão entre 1 e 3 anos, 13,3% estão entre 4 e 6 anos e, finalmente, 12,9% estão entre 7 e 9 anos na cidade de lotação atual.

3.3 – Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados exclusivamente por meio digital. Foi enviado, ao e-mail corporativo dos membros lotados na Procuradoria-Geral da União, uma mensagem, acompanhada de uma carta de apresentação com as instruções e informações sobre a pesquisa (apêndice I), bem como o link de acesso ao instrumento.

Na carta de apresentação, constava a informação de que, uma vez lidos os objetivos da pesquisa e clicando-se no link que daria acesso ao questionário, o participante estaria consentindo livre e espontaneamente acerca de sua participação nesta pesquisa. Os dados foram anônimos, de modo que não se sabia de quem eram as respostas que foram dadas. Os dados foram analisados conjuntamente, sem qualquer tipo de identificação individual ou pessoal.

O período de coleta virtual compreendeu todo o mês de agosto e setembro de 2018. Ocorre que, após o período de 60 dias (com os *emails* sendo enviados semanalmente) a quantidade de respondentes estava inferior ao que era esperado e, por esse motivo, foi necessário dilatar o prazo da pesquisa por mais 30 dias de modo que o pesquisador foi pessoalmente a campo nas unidades da PGU nas cidades de Brasília/DF e Rio de Janeiro/RJ para sensibilizar pessoalmente os colegas que ainda não tinham respondido a pesquisa. Por



este motivo, o período de coleta perdurou até o final de outubro de 2018, e o somatório da fase de coleta de dados resultou no total de 233 respondentes.

Os dados obtidos por meio da aplicação dos instrumentos citados na Seção 4.4 foram transferidos do *Google forms* para o programa estatístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) e analisados por meio de métodos estatísticos descritivos, inferenciais e multivariados, dentre eles, a análise fatorial e a regressão linear múltipla, conforme será detalhado a seguir.

3.4 – Procedimentos de análise dos dados

Após a tabulação dos dados coletados junto aos 233 respondentes doe membros da AGU lotados na Procuradoria-Geral da União, optou-se por efetuar a análise fatorial exploratória das escalas utilizadas para a composição dos resultados dessa pesquisa. Realizou-se esta análise fatorial para identificar-se, de forma empírica, como as medidas estatísticas e psicométricas das escalas iriam se comportar em relação ao padrão de respostas da amostra da AGU.

Toda a análise estatística baseou-se nos critérios e parâmetros sugeridos por Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham, (2009). Os resultados foram analisados comparativamente com a presença de casos extremos (*outliers*) e sem tais casos, optando-se pelo relato empírico da melhor estrutura de dados obtida. Os dados comportaram-se melhor, apresentando melhores indicadores, sem a retirada dos casos extremos. Optou-se, então, pelo relato com as respostas de todos os 233 participantes.

Para a identificação e tratamento dos casos extremos, optou-se por identificar os outliers multivariados por meio da distância Mahalanobis. Portanto, foi feito uma regressão linear fictícia, indicando o parâmetro de Mahalanobis, onde o item “penso em sair da organização onde trabalho” da escala de intenção de rotatividade foi utilizada como variável critério, enquanto que os itens de cada escala, separadamente, foram usados como variáveis antecedentes.

O Quadro 1 apresenta a situação geral dos casos extremos que foram identificados com base no cálculo da distância Mahalanobis.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

Quadro 1
Casos extremos – respondentes por escala

Variável	Casos Extremos	Casos extremos compartilhados nas escalas	Nº de casos identificados
Escala de Suporte Organizacional	1, 3, 67 e 68	1, 3, 68	4
Escala de Identificação Organizacional (EIO)	1, 2, 3 ,4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13.	1, 3, 12, 6, 8, 12	11
Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC)	1, 12, 20, 26, 27, 53, 75, 108, 120, 163 e 168.	1, 12, 26, 27, 53, 163	9
Comprometimento Organizacional Normativo (ECON)	17, 26, 27, 34, 43 e 68	26, 27, 34, 68	3
Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA)	6, 8, 16, 17, 34, 41, 51, 52, 53, 57, 70, 112, 163 e 190	6, 8, 17, 34, 53, 163	8

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, com relação aos outliers (casos extremos), apesar de os mesmos terem sido verificados e reportados, não foram excluídos da análise (Field, Miles & Field, 2012).

Foram realizados, também, testes de pressupostos estatísticos quanto à normalidade das distribuições. Assim, os mesmos foram identificados por meio dos índices de *skewness* e *kurtosis* das variáveis (considerando um nível de significância de 0,05).

Após a análise dos pressupostos de regressão, o próximo passo foi proceder à análise de fatorabilidade das escalas utilizadas no estudo, quais sejam, das escalas de comprometimento organizacional (nas dimensões afetiva, calculativa e normativa), escala de identificação organizacional (apenas o fator imitação), escala de suporte organizacional e



escala de intenção de rotatividade.

4. Resultados e Discussão

Foi avaliada a consistência interna das escalas utilizadas na pesquisa, e em seguida, foram analisadas as cargas fatoriais obtidas. A fatorabilidade dos dados foi verificada por meio da análise do teste de adequação da amostra (KMO) de Kaiser-Meyer-Olkin (Field, 2009).

Os valores dos alfas encontrados, número de itens (após exclusão daqueles com carga fatorial abaixo de 0,30) e variação de cargas (unidirecionadas) de todas as escalas da pesquisa encontram-se dispostas na Tabela abaixo.

Tabela 01
Estrutura Empírica das Escalas após a Análise Fatorial

Escala	Alfa de Cronbach (α).	quantidade de itens	Variação da carga fatorial
EIR	0,91	3	0,83 a 0,94
EIO	0,88	8	0,63 a 0,79
EPSO	0,90	9	0,66 A 0,90
ECOA	0,94	16*	0,43 a 0,88
ECOC – Fator 1	0,61	4	0,43 a 0,77
ECOC – Fator 2	0,82	3	0,77 a 0,90
ECOC – Fator 3**	0,59	3	0,64 a 0,79
ECOC – Fator 4	0,83	5	0,75 a 0,80
ECON	0,84	6*	0,51 a 0,81

* 1 item excluído (carga fatorial < 0,30).

** O Fator 3 da ECOC apresentou alfa abaixo de 0,60 e, portanto, foi excluído das análises.

5.2 Modelo empírico

Com base nas hipóteses formuladas neste estudo, testou-se que a variável identificação organizacional e comprometimento organizacional, nas dimensões calculativa, normativa e



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

afetiva, moderadas pela percepção de suporte organizacional, pudessem predizer a intenção de rotatividade. De acordo com a teoria, testou-se suporte como variável moderadora da relação proposta.

Desta forma, foi efetuada a regressão do tipo *stepwise*, em que a seleção da sequência de entrada dos preditores na equação é feita estatisticamente (Abbad e Torres, 2002).

As correlações bivariadas foram obtidas no SPSS por meio do método *Spearman*, e indicaram as interações (e suas forças) existentes entre as variáveis. O objetivo desta verificação foi identificar padrões de interação entre as variáveis que poderiam influenciar a modalidade de regressão empregada no estudo.

Por meio da tabela de correlações, foi possível observar que todas as variáveis teóricas (ECOA, ECON, ECOC, IO e SO) apresentaram correlação significativa em relação à variável critério, sem problemas de multicolinearidade. Porém, algumas variáveis pessoais e profissionais (gênero, faixa etária, tempo na AGU e tempo na cidade de lotação) não obtiveram significância estatística, portanto, não foram consideradas para as análises de regressões. Apenas escolaridade e cargo comissionado (DAS) obtiveram significância, conforme será descrito adiante.

As correlações significativas estão dispostas na Tabela 10, a seguir:

Tabela 10
Correlações entre as variáveis da pesquisa

Correlações de Spearman	
IR X ECOA	-,520**
IR x COC – Fator 4	-,471**
IR X IO	-,447**
IR X SO	-,395**
IR x COC – Fator 1	-,358**
IR x ECON	-,299**
IR x Escolaridade	,246**
IR x DAS	-,188**
IR x COC – Fator 2	-,156**



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

** correlação significativa ao nível de 0,01 (bicaudal)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Da análise da tabela de correlações, verificou-se que todas as variáveis preditoras e moderadora (ECOA, ECON, ECOC, IO e SO) apresentaram correlação significativa e negativa em relação à variável dependente, sendo que a maior correlação observada foi com a variável ECOA ($r = 0,520$, $p < 0,01$) e a menor foi com a variável ECOC (Fator 2 – ‘perdas profissionais’). As correlações negativas fazem sentido teórico, uma vez que a variável critério tem conteúdo negativo (intenção de sair).

Duas variáveis pessoais e profissionais apresentaram correlações significativas com a variável critério: “Escolaridade” e “DAS”. A variável pessoal “escolaridade” apresentou correlação positiva com a intenção de rotatividade ($r = 0,246$, $p < 0,01$) e a variável “DAS” mostrou correlação negativa com a variável critério ($r = 0,188$, $p < 0,01$).

Ressalta-se que, como se optou pela adoção da regressão *stepwise*, foram verificadas as significâncias a cada entrada das variáveis no modelo, culminando-se com um modelo empírico final no tocante às variáveis que foram testadas.

Tendo em vista que o construto percepção de suporte organizacional foi posicionado como moderador no modelo teórico-hipotético da pesquisa, todos os testes de regressão consideraram a referida variável como elemento fixo dentro do modelo, em ordem de prioridade em relação às demais variáveis.

Os resultados indicaram que o teste do efeito moderador da variável suporte organizacional sobre a intenção de rotatividade não foi significativo. Noutras palavras, a relação das variáveis antecedentes com a variável critério não foi moderada pela variável percepção de suporte, de modo que esta não contribuiu de maneira estatisticamente significativa como se esperava. Assim, seguiu-se com os testes de regressão a fim de verificar o poder preditor das variáveis antecedentes, não obstante o efeito moderador da variável percepção de suporte não ter tido significância estatística, conforme se esperava.

Analizando o resultado dessas regressões verificou-se que apenas as variáveis ‘comprometimento organizacional afetivo (COA)’, ‘comprometimento organizacional calculativo (fator 4 - perdas profissionais)’ e “escolaridade” apresentaram significância estatística para a explicar a intenção de rotatividade. As variáveis suporte, identificação



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

organizacional, comprometimento organizacional normativo (CON), comprometimento organizacional calculativo (fatores 1 e 2) e “DAS” não apresentaram resultados significativos ($p > 0,05$) e, portanto, foram excluídas do modelo final ajustado.

Desta forma, as variáveis ‘COA’, ‘COC (fator 4 - Perdas profissionais)’ e “Escolaridade” explicaram cerca de 38% (R^2 ajustado=0,378) da variável critério, conforme apontado na Tabela 2.

Tabela 2

Resultados da Regressão Linear – Variável Critério: intenção de rotatividade

Variáveis Explicativas	(Valores de β)
Comprometimento organizacional Afetivo	- 0,402***
Comprometimento organizacional Calculativo (Fator 4 – perdas profissionais)	- 0,307***
Escolaridade	0,132***
$R^2 = 0,386$ R^2 Ajustado= 0,378 $R = 0,621$	
* $p < 0,05$; ** $P < 0,01$, *** $p < 0,001$	

A variável comprometimento organizacional afetivo (COA) e o fator 4 (perdas profissionais) do comprometimento organizacional calculativo (COC) se relacionaram negativamente com a variável intenção de rotatividade, conforme demonstrado pelos coeficientes de regressão ($\beta = -0,402$; $\beta = -0,307$). Em sentido oposto, a variável “Escolaridade” influenciou positivamente a variável critério, de acordo com o coeficiente de regressão ($\beta = 0,132$). Necessário destacar que o modelo final ajustado apresentou resultados significativos para as três variáveis ($p < 0,001$).

Este foi o modelo empírico final ajustado aos dados obtidos na presente dissertação.

Assim, conforme demonstrado na Tabela 12, os resultados podem ser interpretados da seguinte forma: os participantes da AGU, que demonstram maior comprometimento organizacional afetivo e calculativo com a Organização, bem como possuem menor escolaridade, têm menores indicadores relacionados à intenção de deixar a Organização. Estes



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

indivíduos parecem querer continuar pertencendo ao quadro funcional da AGU durante, pelo menos, os próximos meses.

A Figura 7 apresenta o modelo empírico final ajustado, com os preditores da variável critério ‘intenção de rotatividade’.

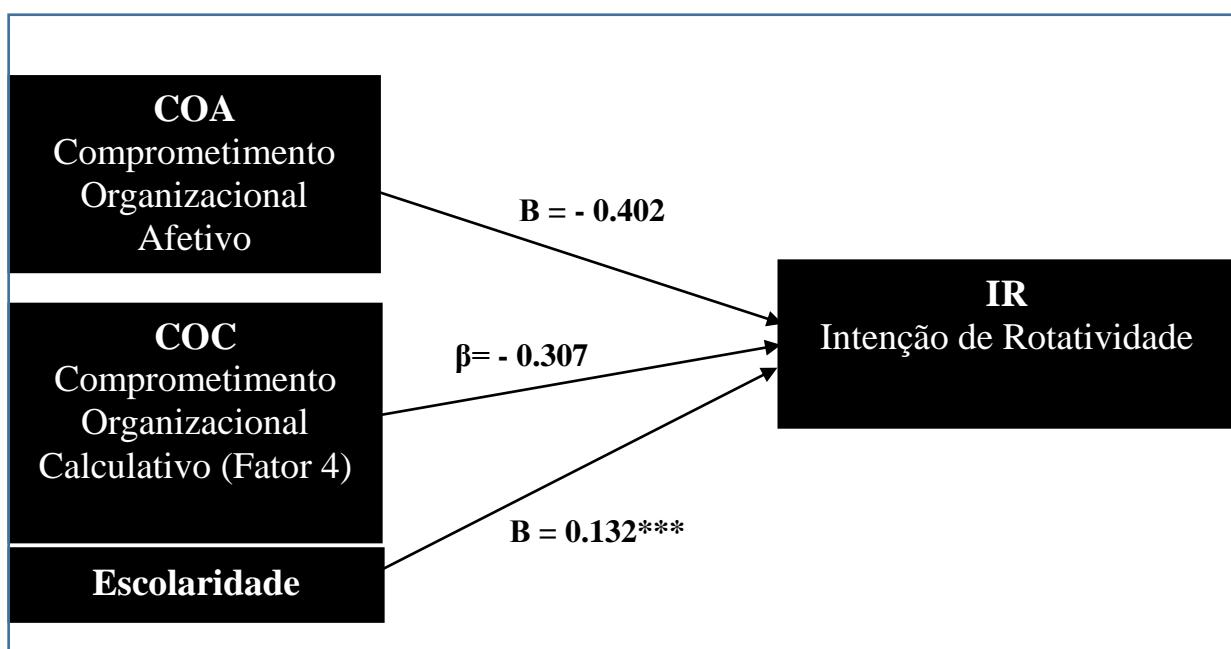


Figura 7. Modelo Empírico – COA, COC (Fator 4) e Escolaridade explicando a IR
Fonte: Dados da pesquisa

Duas das variáveis explicativas estão negativamente relacionadas à Intenção de Rotatividade. A variável ‘comprometimento organizacional afetivo (COA)’ tem um coeficiente de regressão de -0,402. Portanto, quando a COA aumenta uma unidade, a Intenção de Rotatividade diminui 0,402. O valor de t é de -7,31, com uma probabilidade associada menor que 0,01, sendo improvável que esse coeficiente de regressão tenha ocorrido por erro amostral.

A variável ‘Perdas profissionais (Fator 4 da ECOC)’ tem um coeficiente de regressão de -0,307. Dessa forma, quando essa variável aumenta uma unidade, a Intenção de Rotatividade diminui 0,307. O valor de t é de - 5,48, com uma probabilidade associada menor que 0,01, o que indica que a probabilidade de tal resultado ter ocorrido por erro amostral é



menor do que 1 em 100.

Já a variável pessoal “Escolaridade” está positivamente relacionada à Intenção de Rotatividade, com um coeficiente de regressão de 0,132. Assim, quando essa variável aumenta uma unidade, a Intenção de Rotatividade aumenta 0,13. O valor de t é de 2,48, com uma probabilidade associada menor que 0,01.

Em relação às hipóteses levantadas neste estudo, temos que uma foi confirmada parcialmente e a outra foi rejeitada. O Quadro 12 sintetiza os resultados encontrados.

Quadro 12
Resultados do teste das hipóteses

Hipótese	Resultado
H1 - Os indivíduos mais comprometidos com a organização e que percebem favoravelmente o suporte organizacional têm menor intenção de rotatividade.	Parcialmente confirmada
H2 - Os indivíduos mais identificados com a organização e que percebem favoravelmente o suporte organizacional têm menor intenção de rotatividade.	Rejeitada

Tem-se que a primeira hipótese foi parcialmente confirmada, uma vez que as variáveis comprometimento organizacional afetivo (COA) e um dos fatores do comprometimento organizacional calculativo (COC) se relacionaram negativamente com a variável intenção de rotatividade, conforme demonstrado nas regressões. Por outro lado, não foi possível comprovar a moderação da variável percepção de suporte dentro do modelo proposto, já que o teste do efeito moderador sobre a intenção de rotatividade não foi significativo. Desta forma, a hipótese H1 restou apenas parcialmente confirmada. Aliás, surpreendeu que suporte organizacional não entrou nem como variável preditora nos modelos de regressão. Novas pesquisas precisam ser feitas, utilizando-se abordagem qualitativa, visando entender como se dá o suporte no âmbito da AGU, e quais as razões dos participantes da pesquisa não terem avaliado o suporte como determinante à permanência na AGU. Especificidades regionais, pelo



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

Brasil, precisam ser identificadas, para fins de compreensão de como o suporte é percebido entre os AGU's.

A segunda hipótese H2 foi rejeitada. Nesse caso, a variável identificação organizacional (IO) não apresentou correlação significativa com a variável critério nos testes de regressão e, desta forma, restou prejudicado o teste de moderação pela variável percepção de suporte, de modo que esta não contribuiu de maneira estatisticamente significativa como se esperava.

De acordo com os betas padronizados contidos na Tabela 12, o comprometimento organizacional afetivo indica que a permanência do trabalhador na organização está associada a sentimentos positivos.

Dessa forma, os resultados ratificam os estudos de Silva, Cappelozza e Costa (2014), Hassan (2014) e Maertz e Griffeth (2004), que encontraram impacto significativo e negativo do comprometimento organizacional afetivo sobre a intenção de rotatividade.

Os resultados confirmam os achados de Demo (2012) e Ferreira (2015), uma vez que ambos constaram empiricamente a importância da internalização dos valores da organização por parte dos indivíduos, e que a internalização destes valores está associada ao comprometimento daqueles indivíduos com a organização; nessa linha de raciocínio, se os trabalhadores não estão comprometidos, então não se tem internalização dos valores e, por consequência, não há contribuição para o crescimento de comportamentos favoráveis à organização.

Este resultado, considerando a significância das variáveis preditoras analisadas, corrobora os achados de Gomide Jr (1999), que em seus estudos sobre percepção de justiça nas organizações, constatou que a intenção de deixar a organização está negativamente relacionada com o comprometimento organizacional e com afetos positivos em relação ao trabalho e a organização.

Os resultados também vão ao encontro do que Ferreira e Siqueira (2005) constataram em pesquisa sobre a intenção de rotatividade, no sentido de que esta variável apresenta correlação negativa significativa com o comprometimento organizacional afetivo, valendo a pena ressaltar a proximidade dos resultados da presente pesquisa ($r = -0,27$; $p < 0,05$) com aqueles encontrados pelas referidas autoras ($r = -0,28$; $p < 0,05$). Do exposto, no que tange ao



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

comprometimento afetivo, os resultados apontam para um enquadramento teórico consolidado sobre o tema em que o comprometimento afetivo é um preditor confiável da intenção de rotatividade (Chinomona & Dhurup, 2013; Costa, Moraes & Cançado, 2008; Hassan, 2014; Ferreira & Siqueira, 2005; Methot, Lepine, Podsakoff & Christian, 2016; Siqueira, 2001).

Em relação ao comprometimento calculativo, os resultados corroboram os achados de Meyer e Allen (1991), que nas suas pesquisas demonstraram que o trabalhador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos e perdas associados à sua saída. Com essa percepção, o trabalhador entrincheira-se, percebendo que tem a necessidade de continuar trabalhando para a organização a que pertence porque ele precisa dela.

Mayer e Schoorman (1992), investigando o comprometimento organizacional partindo da distinção entre decisão de participar e decisão de produzir, os referidos autores chegaram à conclusão que o *turnover* efetivo era significantemente melhor previsto pelo comprometimento calculativo. Nesse sentido, Medeiros et al (2002) também encontraram evidências empíricas que correlacionam o comprometimento calculativo com as perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização.

Reforçando o enquadramento teórico, os resultados permitem inferir que os indivíduos que participaram da pesquisa percebem os investimentos profissionais que fizeram ao longo de sua carreira na AGU e uma eventual ida para outra instituição implicaria necessariamente: i) demoraria certo tempo até ser respeitado em outra organização; (ii) perderia o prestígio de ser membro da organização; (iii) demoraria a se acostumar com o novo trabalho; e (iv) jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais. Todos esses fatores, considerados nos achados da presente pesquisa, têm impacto na decisão de saída da organização (Siqueira, 2008).

Os resultados corroboram também os achados de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993), os quais sugerem que a sensação percebida pelo indivíduo é a de ter feito muitos investimentos na organização, dedicando esforços, tempo, desenvolvimento de habilidades específicas além da construção de uma rede de relacionamento interno e, por isso, se sinta obrigado a permanecer na organização em função dos altos custos profissionais, psicológicos, monetários e sociais da sua saída.

Convém destacar que as variáveis estudadas dizem respeito às crenças e afetos dos



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

integrantes de uma organização. Sendo assim, é de supor que os empregados com maior comprometimento organizacional afetivo apresentem menor intenção de sair da organização, já que essa variável isoladamente responde por cerca de 27% da variância do modelo. O mesmo ocorre, porém em uma escala menor de explicação (10% da variância total) com a variável comprometimento organizacional calculativo (fator 4 - perdas profissionais) e com a variável pessoal escolaridade (2% da variância total).

Não obstante que os resultados corroboram vários estudos que sugerem que comprometimento organizacional e intenção de rotatividade são correlacionados negativamente (Carayon et al, 2006; Chinomona & Dhurup, 2013; Hassan, 2014; Methot, Lepine, Podsakoff & Christian, 2016; Meyer & Allen, 1990; Bastos, 1993; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Thatcher, Stepina & Boyle, 2003; Phillips & Connell, 2003), no presente estudo, não foi possível comprovar (a despeito da correção encontrada entre as variáveis IR e ECON) que o comprometimento organizacional (em sua dimensão normativa) tenha influência sobre as intenções de rotatividade dos membros da AGU, uma vez que os resultados sobre a relação dessas duas variáveis não foram estatisticamente significativos nos testes de regressão.

Considerando que o comprometimento normativo, em uma de suas perspectivas, é produto do estabelecimento de pressões quanto ao respeito às normas, uma possibilidade que pode explicar a não confirmação desse fenômeno na amostra pesquisada é que a AGU é uma instituição normativa (que cria, fiscaliza e defende a legalidade de atos normativos) e, como tal, a obediência à lei é decorrência natural do exercício cotidiano das atribuições dos membros não influenciando em um planejamento futuro de sair de organização. Segundo Jaros et al (1993) esta forma de comprometimento se distingue da forma afetiva uma vez que ela não está relacionada a apego emocional, mas sim a um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar para a organização e que, no caso da AGU, não influenciaram em um desejo de se desligar da organização.

Siqueira (2001) assinala que o comprometimento normativo apresenta distinções em relação ao enfoque afetivo (o comprometimento com a organização é uma concepção alicerçada em uma conexão afetiva) e ao enfoque instrumental (que se traduz numa percepção de custos ou perdas associadas ao rompimento vínculo de trabalho), uma vez que o vínculo



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

normativo é demarcado por um conjunto de pensamentos, obrigações e deveres morais para com a organização. A referida autora aduz que esses sentimentos podem ter reflexos quando o empregado, pensa ou planeja sair da organização, fato que, no âmbito da AGU, não pode ser comprovado, já que a relação entre o comprometimento normativo e a intenção de rotatividade não foi significativa.

No que tange à identificação organizacional (IO), não obstante que essa variável teve a segunda maior correlação com a variável critério, os resultados encontrados não permitiram reforçar o caráter preditor que essa variável normalmente tem em relação à intenção voluntária de abandonar a organização, conforme identificado pela literatura (e.g. Porter & Steers, 1973; Eby et al., 1999; Griffeth et al., 2000; Hom & Kinicki, 2001; Lambert et al., 2001; Van Dick, 2004; Ferreira & Siqueira, 2005; Randsley de Moura et al., 2009). Desta forma, não é possível afirmar que os níveis de identificação organizacional encontrados na amostra poderão ter consequências nas atitudes e nos comportamentos dos advogados da União no que se refere à intenção de sair da organização, uma vez que, no modelo proposto, a relação entre as referidas variáveis não foi significativa.

Com relação às variáveis pessoais e profissionais, as quais foram inseridas nos testes como variáveis independentes (uma vez que o uso de variáveis de controle apresentam delineamentos controversos na literatura) os resultados deste estudo confirmaram apenas a predição da variável “Escolaridade”, ocorrendo relação positiva com a variável critério.

Quanto à influência da escolaridade na intenção de rotatividade dos indivíduos, os resultados vão ao encontro da possibilidade aventada por Moynihan e Landuyt (2008), que num estudo envolvendo mais de 145.000 servidores, observaram que aqueles com maior formação acadêmica tiveram maior probabilidade de declarar uma intenção de sair do que aqueles com menor escolaridade. A lógica por trás do papel da educação, segundo os autores, é a de que os funcionários com maior capital humano têm uma maior capacidade de conseguir emprego alternativo. De acordo com Verleun (2008), os servidores constantemente mapeiam e avaliam as oportunidades existentes no mercado de trabalho. Assim, se suas expectativas não são correspondidas e a retribuição da organização ao esforço individual é percebida negativamente, eventualmente podem surgir comportamentos oportunistas associados ao trabalho, como, por exemplo, fazer um mestrado, doutorado, pós-doc, etc., de modo que o



servidor passa a ter um currículo mais atrativo para o mercado de trabalho.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral testar relações preditivas entre comprometimento organizacional calculativo, normativo e afetivo, identificação organizacional (fator imitação) e percepção de suporte organizacional em relação à intenção de rotatividade junto a membros da AGU. Como objetivos específicos, estabeleceu-se: descrever o comprometimento percebido junto a membros da AGU; descrever a percepção de identificação organizacional por imitação junto a membros da AGU; descrever a percepção de suporte organizacional junto a membros da AGU; descrever a intenção de rotatividade junto a membros da AGU; e testar se o comprometimento percebido e a percepção de identificação organizacional por imitação, moderada pela percepção de suporte da organização, explicará a intenção de rotatividade dos membros da AGU.

Levando-se em consideração todos os resultados obtidos, pode-se considerar que os objetivos foram alcançados. Por meio da presente pesquisa foi possível evidenciar, no modelo empírico final, que o comprometimento, nas suas dimensões afetiva e calculativa, e escolaridade predisseram a intenção de rotatividade na amostra pesquisada. A pergunta de pesquisa, também, fora parcialmente respondida.

Diferentemente das expectativas prévias do pesquisador, o teste do efeito moderador de suporte organizacional sobre a intenção de rotatividade não apresentou significância estatística. A relação das variáveis antecedentes com a variável critério não foi moderada por suporte organizacional, de modo que esta variável não contribuiu de maneira estatisticamente significativa como se esperava.

Os resultados indicaram que as direções das correlações se mostraram conforme as indicações da literatura. Foi possível verificar que os membros da AGU com menor nível de escolaridade e que avaliam ter maiores comprometimentos afetivo e calculativo, tendem a ter menor intenção de sair desta Organização. A análise descritiva das variáveis apontou também, que nessa Organização, os servidores percebem de forma bastante heterogênea as variáveis adotadas nesse estudo.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

Após o que foi exposto nos Capítulos anteriores, acredita-se que esse trabalho tenha contribuído de forma relevante para o avanço teórico dos estudos relacionados às variáveis estudadas, sendo que as principais contribuições foram: 1) demonstrar o efeito preditivo das variáveis ‘comprometimento organizacional calculativo e afetivo’ e da variável ‘escolaridade’ sobre a intenção de sair; 2) demonstrar que a relação das variáveis antecedentes da pesquisa com a variável critério não foi moderada pela percepção de suporte organizacional; 3) apresentar o modelo final ajustado com os principais preditores, no âmbito da AGU em relação às variáveis que foram presentemente testadas, para a intenção de rotatividade; 4) descrever a percepção de membros da AGU sobre as variáveis adotadas no estudo; 5) subsidiar, com evidências empíricas, as análises sobre a variável critério, de forma a contribuir para o cenário teórico acerca da intenção de rotatividade. Espera-se ter gerado conhecimento válido, com robustez estatística, a ser disponibilizado à administração pública em geral e à AGU em particular, possibilitando que os gestores da AGU conheçam um pouco mais a respeito das relações subjetivas que seus membros firmam com a organização.

Além disso, o estudo tratou de assunto que ainda carece de maior aprofundamento empírico na literatura nacional. Nesta perspectiva, ressalta-se, desde então, a importância de serem desenvolvidas pesquisas que gerem informação sobre o fenômeno da rotatividade na administração pública, o que contribui para novos horizontes em relação aos estudos direcionados à melhoria da gestão depara organizações públicas.

As variáveis suporte organizacional (SO), identificação organizacional (IO), comprometimento organizacional calculativo (fatores 1 e 2), comprometimento organizacional normativo (CON) e “DAS”, a despeito de terem apresentado correlações significativas com a variável critério (conforme dados constantes na Tabela 10), os resultados para essas variáveis não foram significativos ($p > 0,05$) nas regressões e, portanto, foram excluídas do modelo final ajustado. Considerando que essas variáveis são consideradas preditores da intenção de *turnover*, é necessário aprofundar as investigações em pesquisas futuras a fim de avançar na compreensão da forma que tais antecedentes contribuem, em conjunto, para reduzir as intenções de rotatividade.

Ainda utilizando como base as regressões realizadas, o estudo demonstrou que as variáveis comprometimento organizacional afetivo (COA) e Perdas profissionais (fator 4 do



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

comprometimento organizacional calculativo) se relacionaram negativamente com a variável intenção de rotatividade, sendo que, em relação à variável pessoal escolaridade, verificou-se uma relação positiva com a variável critério. No modelo final ajustado, essas variáveis explicaram cerca de 38% de variância da variável ‘intenção de rotatividade’, na Organização pesquisada.

Desta forma, o estudo confirmou que parece que a permanência dos advogados da união pesquisados está associada a crenças e sentimentos positivos que estes profissionais estabelecem com a organização, elevando a importância do comprometimento organizacional afetivo como um fator capaz de gerar resultados positivos, reduzindo as intenções de saída da organização. Novos estudos, com abordagem qualitativa, precisam ser desenvolvidos à luz dos resultados desta dissertação, visando compreender quais são as práticas organizacionais que mais estimulam os trabalhadores a quererem continuarem trabalhando na AGU. Será que estes trabalhadores estão satisfeitos com as políticas de capacitação, ou de avaliação de desempenho? Será que suas competências vêm sendo aproveitadas, em face do seu potencial de trabalho? Existem práticas relacionadas ao enriquecimento do trabalho? Enfim, novos estudos precisam, qualitativamente, tentar identificar estes fatores contextuais da rotina da AGU. Variáveis concernentes à formação de expectativas pessoais e profissionais também precisam ser qualitativamente pesquisadas no âmbito da AGU. Cumpre-se informar aqui que, por questões relativas à acessibilidade, não foi possível realizar tais estudos, com abordagem qualitativa, no âmbito da presente dissertação.

Quanto ao estudo empírico do comprometimento calculativo, acredita-se que esta pesquisa contribuiu para um maior entendimento do fenômeno no âmbito organizacional, possibilitando inferir que as possíveis perdas dos investimentos profissionais realizados ao longo da carreira, pelos membros da AGU, são objeto de um exercício de ponderação, em relação às alternativas existentes no mercado, que influenciam na decisão de saída da organização.

No tocante à teoria que embasou o modelo proposto, em especial, o uso da teoria de Steers e Mowday (1981), destaca-se que atendeu a contento aos objetivos fixados, uma vez que as etapas prévias à consumação do ato de sair da organização (baixa expectativa de trabalho e valores compartilhados com a organização; respostas afetivas negativas; intenção



de deixar a organização; oportunidades de trabalho melhores no mercado) encontraram respaldo nos resultados encontrados na presente pesquisa.

5.1 Recomendações práticas e Limitações

A presente pesquisa mostra-se relevante no contexto organizacional em voga, à medida que a Diretoria de Gestão de Pessoas da AGU não dispõe de indicadores que traduzam em números as relações subjetivas que os membros firmam com a Organização. Os resultados apresentados contribuem para que os gestores e chefias da AGU possam perceber e atuar preventivamente considerando os processos psicológicos subjacentes à intenção dos membros de deixarem a organização. Isto já ocorre em algumas organizações privadas, que têm investido na identificação dos fatores que influenciam a intenção de rotatividade com vistas à atuação preventiva no sentido de reduzir essas probabilidades, principalmente quando o desligamento diz respeito a funcionários ocupantes de cargos chave e estratégicos.

As evidências presentes neste estudo confirmam que o comprometimento organizacional afetivo, em sintonia com os resultados encontrados na literatura, é um dos preditores mais importantes para a explicação do fenômeno da intenção de rotatividade.

Por outro lado, os indivíduos comprometidos de forma calculativa permanecem na organização por quanto efetivamente precisam dela e também porque percebem os diversos investimentos profissionais que fizeram ao longo de sua carreira na organização, de modo que, uma eventual ida para outra instituição implicaria necessariamente: i) demoraria certo tempo até ser respeitado em outra organização; (ii) perderia o prestígio de ser membro da organização; (iii) demoraria a se acostumar com o novo trabalho; e (iv) jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais. Todos esses fatores, considerados nos achados da presente pesquisa, têm impacto na decisão de saída da organização, uma vez consideradas as alternativas existentes no mercado. Novas relações precisam ser testadas, considerando-se a influência de cada uma destas prováveis variáveis.

Desta forma, recomenda-se, ainda, que os gestores da AGU envidem esforços no sentido de desenvolver políticas de gestão de pessoas que despertem em seus membros sentimentos e afetos positivos pela instituição, já que o desejo de sair da organização desses profissionais (que pertencem a uma classe de servidores que, a despeito de integrarem carreiras de Estado, com elevados patamares salariais, deixam seus cargos em busca de outras



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

oportunidades) está vinculado ao quanto os advogados da união percebem sentimentos e afetos positivos pela instituição.

É necessário destacar que, em algumas unidades da AGU, as chamadas Procuradorias Seccionais, são compostas muitas vezes por quatro, três e em alguns casos por apenas dois Advogados da União. Em situações como essas, a saída de um único Advogado da União pode comprometer seriamente o funcionamento de uma unidade, já que a sobrecarga de trabalho para aqueles que ficam é inevitável.

Além disso, há outras consequências negativas para a organização, como por exemplo, a queda no moral dos membros que permanecem na unidade. Há estudos que indicam que a saída de um funcionário pode causar impacto negativo diretamente nas pessoas que permanecem na empresa, não apenas no que se refere às atividades a serem executadas, mas nas atitudes dos que ficam. Partindo dessa perspectiva, sugere-se que, além desses dois fatores terem relação com a queda no nível de desempenho ou nos padrões sociais e de comunicação, eles podem, *per si*, chamar a atenção sobre o mercado de trabalho externo e, dessa forma, estimular uma rotatividade adicional.

O fato é que aqueles que permanecem na organização podem elaborar um autoquestionamento sobre seu desejo de permanecer na empresa a partir do sentimento de que foram “deixados para trás”. Nesse sentido, a rotatividade provoca fortes questionamentos sobre a organização e pode ser ponto de referência para outros funcionários. Portanto, é preciso que os gestores da AGU se atentem para o fato de que os custos do *turnover* não são apenas financeiros, mas também psicológicos, à medida que impactam a moral dos membros que permanecem e questionam se devem permanecer na organização.

Diante das baixas médias da variável percepção de suporte organizacional (PSO) encontradas na amostra pesquisada, recomenda-se especial atenção à Diretoria de Gestão de Pessoas da AGU para a preparação das chefias, aumentando o grau de sensibilidade dos gestores ao processo subjacente à norma de reciprocidade, segundo a qual “se deve ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar a quem nos beneficia”. Baseado nessas premissas, a AGU deve envidar esforços no sentido de produzir nos seus membros o senso de obrigação para cuidar da organização de modo que eles possam ajudá-la a atingir seus objetivos, ao mesmo tempo em que deve propiciar àqueles profissionais cuidados, reconhecimento e



respeito, a fim de desencadear comportamentos de trabalho que interessam à organização.

Na presente pesquisa, as variáveis identificação organizacional e compromisso organizacional normativo não tiveram significância com a intenção de rotatividade, sendo que isso pode ter ocorrido em razão do tamanho da população, que pode ter dificultado a identificação dessas variáveis como preditoras. Isso poderia ter sido ajustado com identificação de subgrupos dentro da população-alvo, por meio de técnicas de análise de agrupamentos.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G.; Torres, C.V. (2002) Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos em Psicologia* Natal, Natal, v.7, Edição Especial, p.19-29.
- Allen, David G; Shanock, Linda L. (2013) 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.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99–118.
- Bastos, A. V. B. (1992). Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, 24(2), 29-48.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64. <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901993000300005>.
- Bergue, S. T. (2010) Gestão de pessoas em organizações públicas – 3 ed. rev. E atual. – Caixias do Sul, RS: Educs.
- Bertelli, A. M. (2007) Determinants of bureaucratic turnover intention: evidence from the Department of the Treasury. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Volume 17, número 2, pp. 235-258.
- Brasil. Congresso Nacional. Medida Provisória nº 792, de 26 de julho de 2017. Presidência da República, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/Mpv/mpv792.htm>. Acesso em: 20 out. 2017.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

Bresser Pereira, L.C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 1, p. 7-41.

Bresser Pereira, L.C. (1997) Estratégia e estrutura para um novo Estado. *Revista do Serviço Público*, v. 124, n. 1, p. 5-25.

Campos, C. V. A.; Malik, A. M. (2008) Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública - RAP*, volume 42, número 2, março-abril, pp. 347-368.

Cordeiro, J. P. (2012). A dimensão motivacional das práticas de gestão de recursos humanos: Gestão das remunerações e desenvolvimento de carreiras. - XXIIas Jornadas Lusoespanholas de gestão científica – Vila Real, Portugal, 2012. <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4318>.

Chen, Yi-Yi; PARK Jisung; Park, Aely. (2012) Existence, relatedness, or growth? Examining turnover intention of public child welfare caseworkers from a human needs approach. *Children and Youth Services Review*, Volume 34, Issue 10, October, Pages 2088-2093, ISSN 0190-7409.

Chinomona, R., & Dhurup, M. (2014). The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the SME sector in Zimbabwe. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), 363-378.

Costa, L. V. (2010). A Relação entre a Percepção de Sucesso na Carreira e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo entre Professores de Universidades Privadas Selecionadas da Grande São Paulo. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216.

Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463–483.

Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 545–561.

Ferreira, L. C. M. (2015) Rotatividade de Funcionários e Desempenho organizacional: Um Estudo no Comércio Brasileiro. 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36772>>. Acesso em: 24/03/2016.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS. London, England. Sage publications.

Field, A., Miles, J. & Field, Z. (2012). Discovering Statistics Using R. Sage Publications.

Jaros, S. J; Jermier, J.M; Koehler, J.W; Sincich,T. (1993) Effects of continuance affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural models. Academy of Management Journal. v. 36, n. 5, p. 952-995.

Judge, T. A.; Wantanabe, S. (1992). A test of Ghiselli's "hobo syndrome". Itahaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/325>.

Lee, Geon; Jimenez, Benedict S. Does performance management affect job turnover in the federal government? The American Review of Public Administration (2011). Volume 41, número 2, pp. 168 –184.

Lee, Soo-Young; Whitford, Andrew B. (2008) Exit, voice, loyalty, and pay: evidence from the public workforce. Journal of Public Administration Research and Theory . Volume 18, número 4, pp. 647-671.

Gomide Jr, S. (1999). Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho. Brasília, Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). Multivariate data analysis. New Jersey: Prentice-Hall.

Hassan, R. (2014). Factors Influencing Turnover Intention Among Technical Employees in Information Technology Organization: a Case of Xyz (M) Sdn. Bhd. International Journal of Arts and Commerce, Vol. 3, pp. 120–137.

Hom, P. W.; Kinicki, A. J. (2001) Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. Academy of Management Journal, v. 44, p. 975-987.

Mayer, R. C. e F. D. Schoorman (1992), “Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment”, Academy of Management Journal, Vol. 35, Nº3, pp. 671-684.

Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. Journal of Management,30, 667–683

Marconi, Nelson. (2005) Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: Evelyn Levy; Pedro Aníbal Drago. (Org.). Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. Gestão Pública no Brasil Contemporâneo. 1ed.São Paulo: Edições Fundap.

Martins, H.F. (1997) Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política administração. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 48, n. 1, p. 43-79.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization Commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89.

Medeiros, C. A. F. (2004). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.

Moynihan, Donald P.; Pandey, Sanjay K. The ties that bind: social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory* (2008). Volume 18, número 2, pp. 205-227.

Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel Psychology*, 69, 311–355.

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

Nunberg, B. (1998). Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos. Brasília: ENAP, 90p. (cadernos ENAP, nº14).

Phillips, J. J; Connell, A. O. (2003) Managing Employee Retention: a strategic accountability approach. Inglaterra: Improving human performance series, ELSEVIER.

Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557. doi: 10.1002/ejsp.553.

Regts, G., & Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *human relations*, 66(2), 193-218.

Rubenstein A.L., Kammeyer-Mueller J.D., & Wang M, Thundiyil TG (2018). “Embedded” at hire? Predicting the voluntary and involuntary turnover of new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 1–18. <https://doi.org/10.1002/job.2335>

Siqueira, M. M. M. (2001) Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidencias acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. Anais do Enanpad 2001, CD-ROM.

Siqueira, M. M. M. (Org). (2014). Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2008). Suporte no trabalho. In: Mirlene Maria Matias



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MPA)

Siqueira. (Org.). Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. 1ed. Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Jr. (2014). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In J. E. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), Psicologia, organizações e trabalho no Brasil (pp. 316-350). Porto Alegre, RS: Artmed.

Steers, R.M., & Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. Research in Organizational Behavior, v.3, p. 235-281.

Souza-Poza, A. & Henneberger, F. (2004) Analyzing Job Mobility With Job Turnover Intentions: An international Comparative Study. Journal of Economic Issues, v.38, n. 1

Thatcher, J.B; Stepina, L.P; Boyle, R.J. (2003). Turnover of Information technology workers: examining empirically the influence of attitudes, job characteristics and external markets. Journal of Management Information System. v. 19, n. 3,p. 231-261.

Yang, J., Treadway, D. C., & Stepina, L. P. (2013). Justice and politics: mechanisms for the underlying relationships of role demands to employees' satisfaction and turnover intentions. Journal of Applied Social Psychology, 43(8), 1624-1635.

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