



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas –

FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

Mestrado Profissional em Administração Pública – MPA

**Intenção de Rotatividade, Motivação e Identificação Organizacional: um estudo em uma
organização militar das Forças Armadas**

RELATÓRIO TÉCNICO

PAULA COUTINHO SANTANA

Orientador: Prof. Dr. João Mendes da Rocha Neto

**BRASÍLIA – DF
2019**

APRESENTAÇÃO

O presente Relatório Técnico é apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Baseado na Dissertação de Mestrado desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional intitulada “Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: um estudo em uma organização militar das Forças Armadas”, este relatório apresenta um resumo da pesquisa realizada, com o intuito de fornecer aos gestores públicos subsídios para análise e compreensão do fenômeno estudado, possibilitando a formulação de propostas para melhorias na gestão de pessoas das instituições militares.

Período de realização do mestrado: Fevereiro de 2017 a Fevereiro de 2019.

Orientador: Prof. Dr. João Mendes da Rocha Neto

Composição da banca examinadora:

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

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Jr. (Membro Interno)

Prof. Dr^a. Marina Figueiredo Moreira - Suplente

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

1. INTRODUÇÃO

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; HONDEGHEM; WISE, 2010). Perry e Wise (1990) definiram a motivação para o setor público (MSP) como a predisposição individual em responder de forma motivada primariamente ou exclusivamente a instituições públicas, sendo 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; OLIVEIRA et al., 2012). Neste sentido, Ferreira (2016) afirma ser consenso no setor público brasileiro algumas razões que levam à rotatividade, tais como as condições ruins de trabalho, pouca perspectiva de evolução na carreira, política salarial que não premia o desempenho e divergências entre cargos e funções similares (GOMES, 2008; FERNANDO, 2006; OLIVEIRA, 2009).

Nesse contexto, surge a variável principal a ser investigada no presente trabalho: a intenção de rotatividade. Steers e Mowday (1981) definem intenção de rotatividade como a probabilidade aproximada do indivíduo em deixar a organização no futuro próximo. Já Porter e Steers (1973) indicavam que, no processo de deixar a organização, a intenção de rotatividade seria o passo lógico seguinte após uma experiência de insatisfação. Dentro deste cenário, ter conhecimento dos antecedentes que levam à intenção de rotatividade poderia oferecer às organizações possibilidades de projetar ações de retenção de talentos (OLIVEIRA et al., 2018).

Neste estudo, serão apresentadas duas variáveis consideradas antecedentes da intenção de rotatividade: a motivação e a identificação organizacional, cuja proposta final é verificar as relações entre a motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade de

militares. Propõe-se, portanto, a seguinte pergunta de pesquisa, que norteará os objetivos desta dissertação: **quais as relações preditivas entre motivação e identificação organizacional em relação à intenção de rotatividade na carreira de militares das Forças Armadas?**

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

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

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

Para alcançar tais objetivos foi realizada uma revisão bibliográfica que ofereceu suporte teórico à dissertação, como também possibilitou compreender a incipiente produção sobre o tema no Brasil quando comparado a outros países. 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 apresentados os resultados da pesquisa, o que reforçou as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Intenção de Rotatividade

No Brasil, apesar da importância atribuída ao estudo da rotatividade e suas causas como forma de evitar a perda de bons profissionais e diminuição da competitividade e eficiência das organizações, a literatura acadêmica sobre o tema é escassa, destacando-se a ausência de instrumentos para avaliar as intenções de rotatividade (OLIVEIRA; BERIA; GOMES, 2016). Em contrapartida, Román-Calderón, Battistelli e Vargas-Saenz (2014) declaram que a intenção de rotatividade tem sido um dos principais assuntos de interesse dos

estudiosos das organizações. Já Moynihan e Landuyt (2008) acreditam que há muita pesquisa empírica no setor privado, porém pouco estudo atribuído à realidade do setor público.

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

Seguindo o modelo de Mobley (1979), o autor sugere que a rotatividade, após várias outras fases, pode vir a ser uma etapa imediatamente seguinte à intenção de rotatividade, estando os dois construtos estritamente relacionados. A intenção de sair seria parte do processo de pensar em sair, planejar deixar o emprego e o desejo de deixar o emprego (MOBLEY *et al.*, 1979).

Porter e Steers (1973) indicam que, no processo de deixar a organização, a intenção de rotatividade seria o passo lógico seguinte após uma experiência de insatisfação. Já Steers e Mowday (1981) definem intenção de rotatividade como a probabilidade aproximada do indivíduo em deixar a organização no futuro próximo.

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

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.

2.2 Motivação

Considerada como algo intrínseco, a motivação pode ser definida como um processo psicológico que orienta o empregado a persistir na execução de determinada tarefa até que a execute com o resultado esperado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Além disso, há o peso dos fatores exógenos, que mostram a importância da remuneração, benefícios e recompensas

externas como fontes de motivação. É por meio do salário, por exemplo, que é possível alcançar o status e o poder, devendo ser considerado um fator de satisfação (ARCHER, 1997). Já Bergamini (1997) acredita que não é possível motivar outra pessoa, visto que a motivação é uma força que existe ou não no interior de cada indivíduo, sendo possível, apenas, estimulá-la. Deste modo, não cabe às organizações motivar seus empregados, mas criar ambientes de trabalho estimuladores (FERREIRA *et al.*, 2006).

Para esta pesquisa, será considerada a Teoria da Expectância ou Teoria da Instrumentalidade, uma das teorias de processo mais difundidas e esclarecedoras acerca da motivação no trabalho. Seguindo essa perspectiva, Victor Vroom (1964) é considerado seu principal representante, que define o processo motivacional de acordo com a ligação entre os esforços empregados para atingir um objetivo e seu respectivo valor. O grau de intensidade do esforço, por sua vez, é resultado da interação dos fatores cognitivos, quais sejam, valência, instrumentalidade e expectância (PÉREZ-RAMOS, 1990).

O comportamento do trabalhador vai ocorrer em função do alcance dos objetivos pessoais que o trabalho permitirá atingir, de sentir-se capaz de realizá-lo e da validade em fazê-lo satisfatoriamente. Esta teoria, portanto, leva em consideração as diferenças de cada empregado em relação ao valor dado à tarefa realizada, ao contexto de trabalho, às expectativas pessoais e aos resultados alcançados (PÉREZ-RAMOS, 1990).

2.3 Identificação Organizacional

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

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

identificação como um processo de entrelaçamento psicológico das pessoas com a organização, onde estas reconhecem a sua identidade individual na identidade organizacional.

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

Tajfel e Turner (2004) complementam esta ideia afirmando que os indivíduos, a partir de uma classificação social em categorias (sexo, raça, etnia, etc), definem-dr e identificam-se com grupos, criando um autoconceito que, por sua vez, seria a forma como ele se percebe tomando como referência si mesmo e os outros.

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.

3. MÉTODO

O presente estudo é considerado quantitativo, 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.

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.

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.

4. RESULTADOS

Foram realizadas a análise fatorial exploratória e uma série de checagem de pressupostos da regressão linear, confirmando a indicação deste modelo. 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 et al., 2012). Para isto, foram usados o R^2 ajustado e o *Cp* de *Mallows*. Será mostrado o modelo recomendado com as variáveis que mostraram-se significativas.

Os valores dos alfas encontrados, número de itens e variação das cargas das escalas da pesquisa estão dispostas na Tabela 1.

Tabela 1 – Estrutura Empírica das Escalas após a Análise Fatorial

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

Fonte: elaboração própria.

Após a exclusão de variáveis não significativas em alguns modelos testados, chegou-se ao modelo recomendado, mostrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Regressão Linear com 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: elaboração própria.

Em relação ao modelo recomendado, a variável identificação organizacional indicou que uma maior identificação com a organização tende a diminuir a intenção de rotatividade (o aumento de uma unidade em identificação organizacional leva à diminuição de 0,84 pontos na "intenção de rotatividade"). Quando levada em conta a escolaridade, indivíduos com pós-graduação *lato sensu* têm intenção de rotatividade, em média, 0,23 menor do que indivíduos com Ensino Superior. Por fim, o $R^2 = 0,38$ permite afirmar que as variáveis identificação organizacional e escolaridade juntas conseguem explicar 38% da intenção de rotatividade. 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 neste artigo, não foi significativa, refutando a Hipótese 1 (H1). De forma semelhante a este estudo, Puspita e Susanty (2017), ao pesquisarem 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.

Os estudos apresentados no referencial teórico que confirmaram a relação entre motivação e intenção de rotatividade são predominantemente estrangeiros e não houve estudo empírico que mostrasse a realidade de uma instituição militar. 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, 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 corrobora os 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 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.

5. CONCLUSÃO

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

estudo e, por fim, a apresentação de evidências empíricas, de forma a contribuir para o cenário teórico acerca da intenção de rotatividade.

Como todo estudo acadêmico deriva de escolhas teóricas e metodológicas, determinadas alternativas são utilizadas e outras são deixadas de lado, decisões estas que trazem limitações aos estudos. Serão descritas algumas dessas limitações e as consequências para os resultados da presente pesquisa, bem como as contribuições gerenciais e acadêmicas deste estudo e propostas de agenda de pesquisa.

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

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

Embora tenha sido utilizado o método quantitativo e atingido um número razoável de respondentes (N= 388), representando 37% da população estudada, não é possível a generalização das relações por meio das evidências empíricas, visto que a amostra foi escolhida por conveniência. Foram selecionados oficiais de carreira de duas áreas distintas (finalística e apoio) lotados em cinco cidades distintas, situadas em cada região do Brasil.

Desta forma, os resultados retratam a realidade destes dois quadros específicos de oficiais de carreira das Forças Armadas, que poderiam variar se aplicados a quadros de praças ou graduados, por exemplo, ou até mesmo a outros quadros de oficiais. Outros achados poderiam aparecer caso a pesquisa fosse aplicada em instituições diversas, visto que cada organização é única e que suas particularidades podem influenciar a relação estabelecida entre as variáveis exploradas.

Os resultados trazem importantes contribuições para a gestão e prática organizacional, tornando claro que, para as organizações terem uma força de trabalho estável, é essencial que os gestores se preocupem em manter seus colaboradores identificados com o trabalho e com a

instituição. Desta forma, uma das contribuições gerenciais desta pesquisa foi ampliar o debate sobre motivação e identificação em instituições militares, mais especificamente nas Forças Armadas, ajudando a compreender sua relação com a intenção de rotatividade e auxiliar a gestão de pessoal das organizações.

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

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

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

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

havendo uma confluência de valores e princípios entre indivíduos e organização (ROCHA; SILVA, 2007); e

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

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

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

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

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

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

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

Por último, devido ao perfil não probabilístico da amostra, torna-se relevante verificar se os resultados obtidos nesta pesquisa são consistentes em outras organizações militares e entre os outros postos (ex: graduados) e quadros, ou mesmo em outras profissões correlatas, como policiais e bombeiros.

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DECHAWATANAPAISAL, D. Nurses' turnover intention: The impact of leader-member exchange, organizational identification and job embeddedness. **Journal of advanced nursing**, v. 74, n. 6, p. 1380-1391, 2018.

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

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

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

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

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

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

FERREIRA, P. C. G. Nova geração de servidores públicos federais: valores, expectativas, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. 2016. 116 f., il. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão do Setor Público)—Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

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

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

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

JAMBRAK, J.; DEANE, F. P.; WILLIAMS, V. Value motivations predict burnout and

intentions to leave among mental health professionals. **Journal of Mental Health**, v. 23, n. 3, p. 120-124, 2014.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OLIVEIRA, M. Z.; BERIA, F. M.; GOMES, W. B. Validity evidence for the turnover and attachment motives survey (TAMS) in a brazilian sample. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 26, n. 65, p. 333-342, 2016.

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

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

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

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

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

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

QUEIROGA, F. Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. 2009.

ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. Identificação de funcionários com empresas públicas no contexto de mudanças: o caso Finep. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 4, p. 685-706, 2007.

ROMÁN-CALDERÓN, J. P.; BATTISTELLI, A.; VARGAS-SAENZ, M. Antecedentes das intenções da rotatividade nas cooperativas colombianas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 6, p. 672-680, 2014.

SELANDER, K.; RUUSKANEN, P. Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace?. **Nordic journal of working life studies**, v. 6, 2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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