



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

**DIOGO LUIZ DA SILVA**

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração

Brasília – DF  
2018

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

**DIOGO LUIZ DA SILVA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONAL SUBMETIDA AO  
PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
A OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO.

ORIENTADOR: PROF. DR. FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JUNIOR

BRASÍLIA – DF  
2018

## Dedicatória

A Deus, por ter me agraciado com essa oportunidade de fazer um mestrado, por ter me capacitado para tal missão e por ser a principal fonte de todo o conhecimento. Aos meus pais, Luiz (*in memoriam*) e Deusa, que não mediram esforços para que eu e meus irmãos pudéssemos nos dedicar aos estudos. Aos meus irmãos Vinícius e Thiago, por todo o apoio e por todo o tempo que tiveram que abrir mão da minha companhia em razão desse meu projeto pessoal. À minha filha Gabriella, que mesmo em meio as turbulências, nunca me deixou desistir dessa caminhada.

## Agradecimentos

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida, paz, saúde e pela força para que eu pudesse dar conta do grande desafio que foi cursar esse mestrado e conciliar o binômio família-trabalho com todas as tarefas e obrigações durante o curso. Ao meus pais queridos, filha e irmãos, que durante todos os momentos difíceis me deram o suporte necessário e me incentivaram nesses meses de produção e de muito estudo. Ao meu orientador, Prof. Francisco Antônio Coelho Júnior, pelos seus incentivos e acompanhamentos durante a produção desse trabalho. Ao Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional – GEPACO e seus componentes, pelo apoio, sugestão e contribuições a essa pesquisa. Aos meus colegas de mestrado pela ajuda, incentivo e pela maravilhosa e saudosa convivência que abarcou a fase de aulas, encontros científicos e até mesmo uma missão internacional.

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 – OBJETIVO GERAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS E PERGUNTA DE PESQUISA .....	16
1.2 – JUSTIFICATIVA .....	17
1.3 – ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
<b>2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 – CRITÉRIOS ADOTADOS PARA A CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.2 –ROTATIVIDADE.....	22
2.3–ROTATIVIDADE:    DIMENSOES    TEÓRICAS    E    VARIÁVEIS CONSTITUTIVAS.....	24
2.4 – INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE.....	25
2.5 – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	29
2.6 – PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	33
2.7 – IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	34
<b>3 – MODELO TEÓRICO.....</b>	<b>40</b>
<b>4 – MÉTODOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>	<b>41</b>
4.1 – TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	41
4.2 – DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	42
4.3 – PERFIL ESPERADO DE PARTICIPANTES.....	44
4.4 – CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	46
4.4.1–ESCALAS ADOTADAS NO ESTUDO.....	46
4.5 – VALIDAÇÃO SEMÂNTICA DO INSTRUMENTO.....	50
4.6 – APLICAÇÃO DO TESTE PILOTO .....	51
4.7 – PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	52
4.8 – PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	52

5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	57
5.1 – ANÁLISES FATORIAIS EXPLORATÓRIAS.....	57
5.1.1 – RESULTADOS FATORIAIS.....	58
5.2 – DADOS DESCRITIVOS DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO.....	64
5.2 – MODELO EMPÍRICO.....	66
6 - CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
6.1- LIMITAÇÕES.....	83
6.2 - RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS.....	86
6.3 - AGENDA DE PESQUISA.....	88
<b>5 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>90</b>
<b>6 – APÊNDICES.....</b>	<b>102</b>

**LISTA DE APÊNDICES**

Apêndice I – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	102
Apêndice II – QUESTIONÁRIO: ESCALA DE PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	103
Apêndice III – QUESTIONÁRIO: ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	104
Apêndice IV– QUESTIONÁRIO: ESCALA DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	105
Apêndice V – QUESTIONÁRIO: INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE.....	106
Apêndice VI – QUESTIONÁRIO: DADOS DEMOGRÁFICOS.....	107
Apêndice VII – TABELA DE LOTAÇÕES DE ADVOGADOS DA UNIÃO.....	108
Apêndice VIII – RELATÓRIO DE VACÂNCIAS DA AGU.....	109

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Termos Utilizados na Pesquisa e seus Termos Correlatos, nos Periódicos internacionais.....	21
Quadro 2: Termos Utilizados na Pesquisa e seus Termos Correlatos, nos Periódicos internacionais.....	21
Quadro 3 - Bases de comprometimento e autores seminais.....	31
Quadro 4: Caracterização da Amostra.....	45
Quadro 5: índices Psicométricos da Escala de Intenção de Rotatividade.....	57
Quadro 6: índices Psicométricos da Escala de Percepção de Suporte Organizacional.....	48
Quadro 7: índices Psicométricos da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo...	48
Quadro 8 índices Psicométricos da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo. ....	49
Quadro 9: índices Psicométricos da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo.....	50
Quadro 10 Índices Psicométricos da Escala de identificação organizacional.....	50
Quadro 11 Casos extremos identificados com base na tabela mahalanobis.....	54
Quadro 12 Resultados do teste de hipóteses.....	75



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo Teórico Hipotetizado.....	40
Figura 2: Histograma dos resíduos padronizados.....	55
Figura 3: Resíduos padronizados.....	55
Figura 4: Gráfico de distribuição de resíduos padronizados por valores preditos padronizados.....	56
Figura 5: Modelo Empírico COA explicando a IR .....	71
Figura 6: Modelo Empírico – COA e COC explicando a IR.....	72
Figura 7: Modelo Empírico – COA, COC (Fator 4) e Escolaridade explicando a IR.....	74

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01: Resultados dos testes KMO obtidos para cada uma das escalas.....	58
Tabela 02: Cargas fatoriais e descrição dos itens da EPSO .....	59
Tabela 03 - Cargas fatoriais e descrição dos itens da ECON.....	60
Tabela 04 Cargas fatoriais e descrição dos itens da ECOA.....	60
Tabela 05 Cargas fatoriais e descrição dos fatores e itens da ECOC.....	61
Tabela 06 Cargas fatoriais e descrição dos itens da EIO.....	62
Tabela 07 Cargas fatoriais e descrição dos itens da EIR.....	63
Tabela 08 Estrutura das Escalas após a Análise Fatorial.....	64
Tabela 9 - Estatística descritiva das variáveis da pesquisa.....	65
Tabela 10 Correlações entre as variáveis da pesquisa.....	68
Tabela 11 Resultados da Regressão Linear – IR, SO e COA.....	70
Tabela 12 -Resultados da Regressão Linear – IR, SO, COA e COC.....	72
Tabela 13 - Resultados da Regressão Linear – IR, SO, COA, COC e Escolaridade.....	73

## RESUMO

A literatura aponta que o capital humano, tido como recurso, está significativamente relacionado ao desempenho e ao resultado na organização. Uma força de trabalho instável implica custos de reposição e treinamento para as organizações, uma vez que tais fatores, além de causarem um impacto direto sobre a qualidade do serviço, geram uma carga de trabalho extra e um desestímulo para a equipe que permanece no emprego. Desta forma, controlar a intenção de rotatividade 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 profissionais em posições estratégicas. Diante disto, o objetivo geral da presente pesquisa consiste em analisar, empiricamente, se a variável critério, “intenção de rotatividade”, é influenciada pelas variáveis preditoras “comprometimento” e “identificação”, moderadas pela “percepção de suporte organizacional”, as quais são investigadas na pesquisa, para avaliação no contexto microorganizacional, cujo locus de análise escolhido é a Advocacia-Geral da União. A amostra final foi composta por 233 Advogados da União da Procuradoria-Geral da União (PGU/AGU). Para a elaboração do questionário adotado foram utilizados seis instrumentos pré-validados: Escala de intenção de rotatividade (EIR), Escala de Percepção de Suporte organizacional (EPSO), Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Calculativo (ECOC) e Normativo (ECON) e Escala de identificação Organizacional (EIO). Os resultados encontrados no modelo de regressão demonstraram que as variáveis Comprometimento Organizacional Afetivo e Calculativo possuem influência significativa e negativa sobre a variável critério, intenção de rotatividade. Quanto às variáveis pessoais e profissionais, apenas a variável “escolaridade” apresentou significância nos resultados, com influência positiva sobre a intenção de sair da organização. Após as discussões desenvolvidas, depreende-se que as duas principais contribuições desse trabalho foram: 1) encontrar o efeito preditivo das variáveis investigadas que apresentaram significância na relação com a intenção de rotatividade, e; 2) apresentar evidências empíricas sobre a variável critério, de forma a contribuir para o cenário quantitativo das pesquisas sobre intenção de rotatividade, gerando conhecimento com robustez estatística a ser disponibilizado à administração pública, possibilitando que os gestores da AGU conheçam um pouco mais a respeito das relações subjetivas que seus membros firmam com a organização.

**Palavras-chave:** Intenção de rotatividade, percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo, identificação organizacional.

## ABSTRACT

The literature points out that human capital, as a resource, is significantly related to performance and results in the organization. An unstable workforce entails replacement costs and training for organizations, as these factors, in addition to having a direct impact on the quality of service, generate extra workload and discouragement for staff remaining in employment. In this way, controlling the intention of rotation is of such importance at the present time that some organizations have invested in the identification of the factors that influence the intention of rotation with a view to preventive action in order to reduce these probabilities, especially when the dismissal concerns professionals in strategic positions. Therefore, the general objective of the present research is to analyze, empirically, whether the criterion variable, "intention of rotation", is influenced by the predictor variables "commitment" and "identification", moderated by the "perception of organizational support", which are investigated in the research, for evaluation in the microorganizational context, whose chosen locus of analysis is the Federal Attorney General's Office. The final sample was composed by 233 Advocates of the Union of the Federal Attorney General's Office (PGU / AGU). Six pre-validated instruments were used to elaborate the adopted questionnaire: Organizational Support Perception Scale (EPSO), Affective Organizational Compensation Scale (ECOAC), Calculative Organizational Commitment (ECOC) and Normative Organizational Commitment (ECON) ) and Organizational Identification Scale (EIO). The results found in the regression model demonstrated that the variables Affective and Calculative Organizational Commitment have significant and negative influence on the variable criterion, intention of rotation. Regarding the personal and professional variables, only the variable "schooling" presented significance in the results, with a positive influence on the intention to leave the organization. After the discussions, it can be seen that the two main contributions of this work were: 1) to find the predictive effect of the investigated variables that showed significance in the relation with the intention of rotation; 2) present empirical evidence on the variable criterion, in order to contribute to the quantitative scenario of the research on the intention of rotation, generating knowledge with statistical robustness to be made available to the public administration, allowing the managers of the AGU to know a little more about the subjective relationships that its members establish with the organization.

**Keywords:** Intention of rotation, perception of organizational support, affective, calculative and normative organizational commitment, organizational identification.

## 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; Prestes Motta, 2007).

Nessa senda, é fato que o gerenciamento com foco nos resultados trouxe uma nova forma de atuar da gestão pública, de modo que diversos instrumentos gerenciais da iniciativa privada passaram a ser analisados e importados para a seara pública como forma de buscar a melhoria do desempenho, a redução de custos e o incentivo à busca contínua por maiores níveis de eficiência dos serviços públicos (Secchi, 2009). Em razão dessa tentativa de modernizar a gestão pública, as administrações públicas no mundo vêm lançando mão de diversas ferramentas e técnicas comumente empregadas no cenário corporativo das empresas que são decorrentes do surgimento de novas tecnologias e conhecimentos organizacionais. A partir dessa perspectiva, esse novo *modus operandi* da administração pública não se presta apenas para enfrentar a crise fiscal do Estado, mas também para atender à complexidade e dinamicidade das novas e crescentes demandas sociais, tornando imperiosa a redefinição do papel e das funções do Estado (Secchi, 2009; Oliveira & Paula, 2014).

Nesse 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. 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). Pesquisas relacionadas ao encarecimento no trabalho comumente vêm sendo associadas a variáveis psicológicas ou latentes, decorrentes de sua interpretação psicológica da realidade. Significado com o trabalho, comprometimento, envolvimento, motivação laboral e outras variáveis vêm sendo tradicionalmente pesquisadas no campo e relacionadas, especialmente, a resultados individuais e organizacionais (Maertz, & Griffeth, 2004).

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, 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. Aspectos sociais, relacionados, por exemplo, ao grau de relacionamento interpessoal e amizade estabelecida junto aos colegas de trabalho, bem como laborais, relacionados, por exemplo, ao estilo de liderança e *job design*, são capazes de influenciar a construção de modelos mentais, nos indivíduos, acerca do seu desejo ou intenção de querer permanecer ou de sair da organização. 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 organização 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).

Price (2001) pontua que existem diversos estudos sobre fatores antecedentes que influenciam a decisão do trabalhador em querer deixar voluntariamente a organização, incluindo não só questões subjetivas, mas também variáveis relacionadas ao contexto organizacional. Dentre os fatores mais pesquisados destacam-se a satisfação no trabalho, conflitos e ambiguidades de papéis, sobrecarga de tarefas, identificação e comprometimento, questões relacionadas a remuneração, falta de formação adequada, de oportunidade e de desenvolvimento profissional e da falta de identificação com os valores da organização (Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999; Houkes, Janssen & Jongee Nijhuis, 2001; Layne, Hohenshil & Singh, 2004).

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.

Segundo Ferreira e Siqueira (2005), controlar a intenção de *turnover* (rotatividade) apresenta-se como uma questão de tamanha centralidade que algumas organizações têm investido no levantamento 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 profissionais em posições estratégicas.

No âmbito do serviço público, existem diferenças remuneratórias e estruturais entre os três poderes da União – Executivo, Legislativo e Judiciário e, com efeito, tais discrepâncias eventualmente podem contribuir para que um profissional, não obstante ter logrado êxito em um concurso tão concorrido como é o da AGU, planeje se desligar da instituição em busca de oportunidades de crescimento profissional em outras esferas de poder. Mencionou-se especificamente a AGU pois a mesma correspondeu ao lócus de realização desta pesquisa.

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

## 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, 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 (conforme Tabela de Lotações dos Advogados da União – Apêndice VII). 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 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).

### **1.3 –Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação está estruturada em cinco Capítulos, sendo que o Capítulo 1 traçou uma contextualização geral sobre a presente pesquisa. O Capítulo 2 apresenta o referencial teórico que norteou a análise e a discussão sobre os construtos investigados, trazendo à tona os conceitos e pressupostos apontados pela literatura nacional e internacional como relevantes e necessários para avançar na compreensão acerca da intenção de rotatividade, variável-critério desta pesquisa. O Capítulo 3 apresenta o modelo teórico de representação do objeto da pesquisa, sintetizando o objetivo do estudo e apresentando as variáveis antecedentes que foram analisadas. O Capítulo 4 descreve os métodos, procedimentos e técnicas de pesquisa aplicados para a realização dos estudos, especificando o tipo e a descrição geral da pesquisa, bem como informações sobre a organização que foi lócus do estudo. Neste capítulo, também, está apresentado apontado o perfil dos participantes, os procedimentos relacionados à caracterização e validação semântica dos instrumentos de pesquisa, a descrição do teste piloto realizado, bem como os procedimentos de coleta e de análise dos dados que foram adotados. Apresenta-se, no Capítulo 5, os resultados e discussão da pesquisa. No último Capítulo apresentam-se as conclusões do presente trabalho.

## **2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Após a exposição do contexto, da pergunta, dos objetivos geral e específicos da pesquisa, bem como da justificativa para a sua realização e da sua estrutura, o presente Capítulo apresenta o referencial teórico, que norteará a análise do fenômeno estudado, definindo-se os conceitos-chave para a compreensão do trabalho proposto.

O presente Capítulo está dividido em quatro Seções. De início, serão apresentados quais foram os critérios utilizados para a construção do presente referencial teórico. Após, serão apresentados os conceitos adotados sobre ‘intenção de rotatividade’. Por fim, serão apresentados alguns desenvolvimentos conceituais acerca das variáveis antecedentes consideradas no modelo teórico hipotetizado da presente pesquisa (a saber, comprometimento organizacional, percepção de suporte organizacional e identificação organizacional), a fim de compor um arcabouço teórico para dar suporte à testagem empírica de tal modelo teórico proposto.

### **2.1 – Critérios Adotados para a Construção do Referencial Teórico**

A construção do referencial teórico foi realizada por meio de minucioso exame da literatura existente sobre o problema de pesquisa proposto, a partir de um levantamento bibliométrico e bibliográfico para assegurar à pesquisa uma base empírica sólida, construída por meio de pesquisas aplicadas a diversos contextos e organizações.

Também foram pesquisadas teses e dissertações, aprovadas no âmbito da Academia brasileira, e artigos científicos, publicados em periódicos de reconhecida qualidade e de grande de impacto na divulgação da produção científica.

O referencial teórico também foi elaborado a partir de bases de dados como a PROQUEST e do Sistema WebQualis, administrado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), realizando-se um levantamento dos principais periódicos publicados no Brasil nas áreas de Administração e também da Psicologia, já que a intenção de rotatividade também é objeto de estudo daquela ciência.

Também fizeram parte do levantamento os artigos e pesquisas publicados nos Anais dos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), nos Anais dos Encontros da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT), nos Anais do III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) e nos Resumos de Comunicação Científica da Sociedade Brasileira de

Psicologia (SBP).

O Quadro 1 apresenta os termos utilizados para a pesquisa, nos periódicos internacionais no que tange às variáveis analisadas para os fins do presente estudo.

VARIÁVEL	TERMO DE PESQUISA
intenção de rotatividade	Turnover intentions, Turnover intentions in the public service, Thinking of Quitting, Quit Intentions, Intention to Quit, Intent to Quit, Intention to Leave, Intent to Turnover, Intent to Leave, Intention to Exit, Turnover Intent, Leave Intention, Reasons to Quit, Decisions to Quit
comprometimento organizacional	Organizational Commitment, Organizational Commitment in the public service
identificação organizacional	Organizational Identification, Organizational Identification in Public Service
percepção de suporte organizacional	Perception of Organizational Support, Perception of Organizational Support in Public Service

Quadro 1 – Termos Utilizados na Pesquisa e seus Termos Correlatos nos Periódicos Internacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 2, por sua vez, apresenta as palavras utilizadas como *strings* de busca para a pesquisa, nos periódicos nacionais.

VARIÁVEL	TERMO DE PESQUISA
intenção de rotatividade	intenção de sair, intenção de rotatividade, intenção de deixar a empresa, intenção de turnover, intenção de mudança, intenção de rotatividade no serviço público.
comprometimento organizacional	comprometimento organizacional, comprometimento organizacional no serviço público
identificação organizacional	identificação organizacional, identificação organizacional no serviço público
percepção de suporte organizacional	percepção de suporte organizacional, percepção de suporte organizacional no serviço público

Quadro 2 – termos utilizados na pesquisa e seus termos correlatos nos periódicos nacionais.

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando os termos de pesquisa descritos nos Quadros 1 e 2, basicamente, foram

aplicados os seguintes filtros para a seleção dos artigos:

a) filtro por termos de pesquisa – foram inseridos os termos de pesquisa nas bases dos periódicos nacionais listados no sistema WebQualis como A1, A2, B1 e B2 (nas áreas de administração e psicologia) e nos periódicos internacionais listados nas bases de dados PROQUEST e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

b) filtro por título – a partir da leitura dos títulos dos artigos, foram excluídos aqueles que não correspondiam às variáveis da pesquisa.

c) Filtro por palavra-chave – foi realizada uma leitura das palavras-chave de cada artigo, excluindo-se aqueles cujas palavras-chave não tinham qualquer relação com a variável critério. Aqui, os artigos que não possuíam palavras-chave foram mantidos.

d) Filtro por resumo – a partir da leitura dos resumos, foi verificado se o texto abordava o construto da intenção de rotatividade, sendo que foram deixados na amostra, aqueles artigos que abordavam as demais variáveis da pesquisa.

e) Filtro por texto completo/objeto de pesquisa – a partir da leitura flutuante do texto completo do artigo, foi verificado se este tinha ou não como objeto de estudo o fenômeno da intenção de rotatividade, tanto como variável dependente ou independente. Os artigos que apenas mencionavam sobre intenção de rotatividade, mas não tratavam efetivamente do tema nem das demais variáveis, foram excluídos.

Necessário salientar que, durante a aplicação dos filtros descritos, surgiram alguns termos correlatos aos termos pesquisados inicialmente, os quais foram utilizados para novas buscas. Na formação do referencial teórico também foram selecionados estudos por meio da técnica de *snowball*, ou seja, trabalhos citados nos artigos consultados foram considerados como relevantes por este autor.

Apontados os critérios de levantamento bibliográfico da literatura, passa-se a abordar o suporte teórico adotado no presente trabalho, elaborado a partir das teses, dissertações e artigos consultados, e que balizará todo o trabalho de coleta e interpretação dos dados sobre o fenômeno objeto de estudo.

## 2.2 – ROTATIVIDADE

Desde já, uma importante diferenciação deve ser feita. A presente pesquisa visa analisar a intenção de rotatividade e não a rotatividade em si, já que, no entender de Gomide Jr (1999), existe uma alta correlação entre a intenção de deixar a empresa e a consumação efetiva do ato. Na pesquisa de Gomide Jr (1999, p. 68) sobre percepção de justiça nas

organizações, é constatado que há uma correlação positiva entre a intenção de deixar a organização com as “percepções de saída” e uma correlação negativa com o comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho, afetos positivos em relação ao trabalho e à organização, bem como com a percepção de justiça e satisfação com o salário.

Conforme os estudos de Bastos e Borges-Andrade (2002), em uma organização haverá relações de compromisso entre os indivíduos envolvidos em torno de missão, metas e valores organizacionais. Nesse contexto, os efeitos do comprometimento afetivo se mostram associados a um maior desempenho, assiduidade, de modo que os colaboradores mais comprometidos apresentam menores taxas de intenção de rotatividade e maiores adesões a projetos da organização (Bastos & Borges-Andrade, 2002; Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Por outro lado, os indivíduos mais identificados com a organização às quais pertencem são aqueles que mais tendem a permanecer nela (Van Dick, 2004; Tavares, Caetano & Silva, 2007; Randsley de Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir & Ando, 2009). Além disso, a identificação social é um construto importante para explicar diversas outras variáveis do contexto organizacional, como o desempenho, bem-estar dos indivíduos e as suas intenções de abandonar a organização (Van Dick, 2004).

Isto posto, convém destacar que, por mais que o interesse da dissertação não seja no *turnover*, mas na intenção dele, é mister tracejar e compreender o comportamento do fenômeno rotatividade, conforme se fará nos desenvolvimentos a seguir, para se tentar delimitar cientificamente um dos seus antecedentes, que é a intenção de rotatividade.

O DIEESE (2011, p. 79) define rotatividade como “a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores”. Nos últimos anos, o estudo sobre a rotatividade tem despertado o interesse de muitos pesquisadores e se tornado uma das grandes questões a serem compreendidas no ambiente organizacional.

Os primeiros estudos aparecem em razão de um comportamento não desejado pelos administradores e empresários: a saída, por vontade própria, dos colaboradores. O desligamento voluntário de um trabalhador, além de contrário à visão weberiana do homem em seu ambiente de trabalho à época (mecanicista e passível de controle), acarretava custos às organizações, despertando preocupação aos administradores e, posteriormente, à academia.

Os estudos sobre rotatividade têm início a partir de 1950, com estudos que ou buscavam descrever o comportamento organizacional (March & Simon, 1967) ou estudavam a relação com outras variáveis organizacionais (Brayfield & Crockett, 1955; Herzberg,

Mausner & Snyderman, 1962).

Somente no final da década de 70 e início da década de 80 surgem os primeiros modelos teóricos delineados para estudar o fenômeno da rotatividade especificamente (Price, 1977; Mobley *et al*, 1979; Mowday *et al*, 1982; Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985). Nessa época, também surgem os primeiros estudos voltados para a análise dos componentes do constructo (Greeley, 1972; Mobley, 1982). A partir dos anos 90, os modelos teóricos começam a considerar novas variáveis explicativas, com o uso de análise multivariada e também de variáveis mediadoras, considerando especialmente o contexto externo à organização (Lee & Mitchell, 1994; Hom & Griffeth, 1995). Entretanto, é a partir do século XXI que surgem estudos com novos modelos de análise, levando em conta diferentes níveis de investigação e de análise multinível (Campbell & Campbell, 2001; Bartunek, Huang & Walsh, 2008; Waldman, Carter & Hom, 2012).

Considerando a perspectiva gerencial, o objetivo era medir a rotatividade e obter meios para controlá-la, em razão dos altos custos potenciais para as organizações, em termos de recursos humanos e a interrupção dos fluxos de trabalho. Segundo Cascio (1991), o custo decorrente da rotatividade de pessoal nem sempre é conhecido pela organização e, dessa maneira, não é passível de ser controlado pelas empresas. A perspectiva econômica do *turnover* foi considerada por Souza-Poza e Henneberger (2004) para justificar a importância de um estudo sobre a rotatividade voluntária do trabalho realizado em 25 países. No Brasil, os custos administrativos de reposição de pessoal também influenciaram Campos e Malik (2008) a realizarem uma pesquisa empírica direcionada à análise da rotatividade de médicos do Programa Saúde da Família.

Não obstante os avanços na compreensão da rotatividade, o modelo clássico de análise da década de 70 (que tem forte fundamentação nos textos da década de 50) ainda é muito utilizado por muitos estudos acadêmicos. Esse modelo considera os impactos de determinadas variáveis independentes (variáveis de controle, mediadoras e moderadoras) nas variáveis dependentes do constructo (rotatividade efetiva, mobilidade, intenção de sair, intenção de permanecer e retenção).

### **2.3 Rotatividade: Dimensões Teóricas e Variáveis Constitutivas**

Não obstante que o estudo da rotatividade encontra uma pluralidade de classificações na literatura, normalmente o fenômeno é estudado sob duas dimensões: rotatividade voluntária e involuntária (Price, 2001; Lambert, Hogan, & Altheimer, 2010). Ressalta-se, mais



uma vez, que o antecedente ‘intenção’ usualmente prediz o fenômeno da rotatividade em si.

Cumpra, também, esclarecer o que representa as expressões “voluntária” e “involuntária” no que tange ao fenômeno em estudo. A rotatividade efetiva voluntária ocorre quando a saída do indivíduo da organização ocorre por sua própria vontade. Por sua vez, a rotatividade efetiva é considerada involuntária quando a saída do indivíduo se dá por vontade de seu empregador. Price (2001) corrobora a dimensão dicotômica da rotatividade ao aduzir que o fenômeno é também denominado como evitável ou inevitável. Assim, a despeito das definições apresentadas parecerem suficientes, o fato é que é possível ocorrer a saída do indivíduo da organização em que coexista tanto a sua vontade quanto a do empregador. Por oportuno, vale dizer que no âmbito do serviço público foi recentemente regulamentada a possibilidade de um servidor se desligar voluntariamente do serviço público federal (Brasil, 2017), situação em que a rotatividade se daria por vontade de ambas as partes (servidor e Estado).

#### **2.4 - Intenção de Rotatividade**

Em termos gerais, a presente pesquisa partirá da premissa de que a vontade do indivíduo prevalece na classificação apresentada da rotatividade na seção anterior. Assim, chega-se a um importante recorte da presente pesquisa: se a saída da organização se der por vontade do trabalhador – a despeito da vontade do empregador – a rotatividade será considerada como voluntária, ou seja, como uma ação deliberada que é precedida de algum nível de intenção por parte do indivíduo; considerando esta perspectiva, surge a variável critério da presente pesquisa: a intenção de rotatividade. Esta intenção relaciona-se diretamente à visão de mundo dos indivíduos, às interpretações psicológicas que os mesmos dão à luz das condições laborais que lhe são postas e motivações individuais.

A intenção de rotatividade, segundo Siqueira et al (2014), é um fenômeno de ordem psicológica, cujo controle se transformou em uma preocupação para os profissionais da área de gestão de pessoas. Essa preocupação teve origem no fato de que, nas primeiras pesquisas, os estudiosos tinham que esperar aproximadamente um ano para verificar se o empregado iria realmente sair da organização. Devido a essa demora, alguns autores entendiam que era preciso uma dinâmica mais célere para estudar a rotatividade. Greeley (1972) pioneiramente introduz a medida de intenção de rotatividade e, a despeito do referido autor não ter apresentado dados para caracterizar de forma detalhada a nova variável, o fato é que surge, a partir de então, o interesse pela dimensão cognitiva do processo de rotatividade, ou seja, a

intenção de sair (Torres, 2015).

Em termos de conceituação, a intenção de rotatividade é definida como a probabilidade estimada de um indivíduo trocar seu emprego ou organização a que pertence em um momento próximo (Mowday, Porter & Steers, 1982; Souza-Poza & Henneberger, 2004). Mobley et al (1979) partem de uma abordagem psicológica para definir que a intenção de sair é um comportamento de escolha individual.

Steers e Mowday (1981) propõem um modelo que concebe as seguintes etapas como prévias à consumação do ato de sair da organização: 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. Diante deste panorama, a pesquisa se propõe a investigar alguns elementos antecedentes que influenciam a rotatividade, para avançar no entendimento de como ocorre esse fenômeno no âmbito das organizações (Vandenberg & Nelson, 1999). Com efeito, há uma multicausalidade de fatores que levam um indivíduo a sair da organização a 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). Nesse sentido, Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro (1990) sugeriram especificamente que os indivíduos com alta percepção de suporte organizacional seriam menos propensos a procurar e aceitar empregos em organizações alternativas. Ou seja, há evidências de que a percepção de suporte organizacional está negativamente relacionada com as intenções de rotatividade dos indivíduos (Wayne, Shore, & Liden, 1997).

Na mesma linha de raciocínio, indivíduos com alto grau de comprometimento afetivo são considerados por possuírem um forte senso de pertencimento e identificação que potencializa seu envolvimento nas atividades da organização, sua vontade de atingir os objetivos traçados pela empresa e por um aumento do respectivo desejo de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter & Steers, 1982). Em alinhamento a esta visão, estudos encontraram relação entre comprometimento afetivo e absentismo, desempenho e *turnover* (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982), sendo o *turnover* mais fortemente relacionado ao comprometimento afetivo (Meyer & Allen, 1997).

Com a finalidade de compreender quais fatores levam indivíduos a sair de seus empregos, na literatura são encontrados muitos estudos sobre preditores que podem

influenciar a decisão do trabalhador em querer deixar voluntariamente a organização, incluindo não só fatores intrínsecos, mas também questões relacionadas ao contexto organizacional. Dentre os fatores mais pesquisados destacam-se a satisfação no trabalho, conflitos e ambiguidades de papéis, sobrecarga de tarefas, identificação e comprometimento, questões relacionadas à remuneração, falta de formação adequada, de oportunidade e de desenvolvimento profissional, identificação com os valores da organização (Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999; Houkes, Janssen & Jongee Nijhuis, 2001; Layne, Hohenshil & Singh, 2004).

Armstrong-Stassen e Ursel (2009) realizaram um estudo sobre as variáveis percepção de suporte organizacional, satisfação com a carreira e a retenção dos trabalhadores mais antigos. O resultado do referido estudo demonstrou que a percepção de suporte organizacional tem um papel de mediação na relação entre fatores organizacionais e intenção de permanecer na organização. Além disso, a referida pesquisa demonstrou que organizações que desenvolvem práticas de treinamento e desenvolvimento voltadas para o gerenciamento de profissionais mais antigos, terão maiores chances de reter esses profissionais.

O trabalho de Scheible (2011) teve por objetivo avançar na compreensão dos fatos associados às intenções comportamentais em relação à organização, tendo construído um modelo matemático o qual foi testado empiricamente com 307 trabalhadores. Dentre os resultados obtidos vale a pena destacar as seguintes constatações: a) verificou-se que a percepção das práticas relaciona-se forte e positivamente com o comprometimento afetivo e que o entrincheiramento também tem relação positiva, embora fraca, e apenas com a dimensão comparativa da percepção de práticas; b) constatou-se que os comprometimentos com organização, com o trabalho e com a liderança são preditores da intenção de permanecer na organização; c) constatou-se que o comprometimento afetivo com a organização tem influência positiva e relevante com as intenções de sair, enquanto que o entrincheiramento somente teve relação significativa com a intenção de defesa; por fim, foi constatado que o comprometimento afetivo relaciona-se de forma positiva e relevante com a intenção de permanecer, enquanto que o entrincheiramento não apresentou relação significativa com as intenções estudadas.

Poon (2012) testou um quadro de mediação e moderação entre a justiça social, a justiça processual, comprometimento afetivo e intenção de rotatividade. O referido trabalho aponta para o impacto do comprometimento afetivo na ausência de justiça distributiva e processual e também para a relação negativa da justiça processual de fiscalização no sentido de atenuar a influencia negativa do baixo comprometimento afetivo na intenção de

rotatividade.

Sharoni et al. (2012) pesquisaram os efeitos moderadores da justiça organizacional e cultura organizacional sobre a relação do comportamento de cidadania organizacional e a intenção de rotatividade. Os construtos justiça organizacional, cultura organizacional e comportamento de cidadania organizacional foram consideradas variáveis independentes nesse estudo, cujos resultados dão suporte para os efeitos interativos dessas variáveis em relação à intenção de rotatividade.

Hassan (2014) realizou testes entre a relação entre comprometimento organizacional, características do trabalho, oportunidades de promoção, nível de remuneração e recompensas, qualidade da vida no trabalho e satisfação no trabalho sobre as intenções de rotatividade com colaboradores de uma empresa na Malásia. As análises estatísticas de regressão realizadas indicaram relações negativas e significativas entre as variáveis observadas.

No estudo realizado por Rostiana (2017), com funcionários de empresas de serviços na Indonésia, os resultados apontaram que a qualidade da vida no trabalho tem influência indireta sobre a intenção de rotatividade, uma vez que tais efeitos precisam ser mediados pelo ajuste pessoa-organização e pelo comprometimento organizacional.

Selander e Ruuskanen, (2016) realizaram um estudo com funcionários finlandeses do terceiro setor, abordando o tema QVT e rotatividade. O referido trabalho apontou que a motivação para o serviço público não é suficiente para reter os funcionários na organização se seus valores não forem congruentes com os da organização empregadora. Desta forma, os resultados apontaram que a relação entre a motivação para o serviço público e as intenções de deixar a organização depende do contexto organizacional, uma vez que, mais importante do que o desejo dos funcionários de ajudar os outros é a partilha dos valores da organização empregadora e as condições de trabalho oferecida pela organização.

Chinomona e Dhurup (2013) pesquisaram a influência das percepções de qualidade da vida no trabalho na intenção de permanecer no emprego, usando como variáveis mediadoras a satisfação no trabalho e comprometimento com o trabalho, a partir de uma amostra de funcionários de pequenas e médias empresas no Zimbábue. Os resultados do referido estudo indicaram que, no contexto das pequenas e médias empresas, a qualidade da vida no trabalho tem impacto positivo e significativo na satisfação com o trabalho dos empregados, no comprometimento com o trabalho e, consequentemente, na intenção de permanecer.

Perryer, Jordan, Firms e Travaglione (2010) realizaram uma pesquisa junto a trabalhadores de uma organização do Governo Federal australiano. A partir das análises de regressão hierárquica, os referidos autores demonstraram que o comprometimento afetivo e a

percepção de suporte organizacional estavam correlacionados negativamente com a intenção de rotatividade, tendo o poder de explicação das variáveis independentes no modelo sido moderada por variáveis demográficas como escolaridade, idade e nível do cargo.

Ressalta-se, ainda, a grande quantidade de trabalhos relacionados à intenção de rotatividade no lócus da área da saúde. O contexto altamente dinâmico das alterações estruturais e dimensões políticas que pairam sobre a gestão da saúde influenciam o aumento dos estudos sobre a rotatividade no setor (Anselmi, Angerami & Gomes, 1990; Anselmi & Iwamoto, 2006). Nessa perspectiva, diversos estudos são voltados à pesquisa da rotatividade entre médicos e enfermeiros de setores públicos e privados (Bittar, 1996; Anselmi, Angerami & Gomes, 1997; Anselmi, Duarte & Angerami, 2001; Nomura & Gaidzinski, 2005; Campos & Malik, 2008).

A definição constitutiva da variável critério a ser adotada para os fins do presente projeto é a de Siqueira (2014, p. 209) para quem a intenção de rotatividade refere-se “a um fenômeno de ordem psicológica que se refere à probabilidade estimada (subjéctiva) pelos indivíduos de que eles estarão deixando a organização permanentemente em algum momento próximo”. O posicionamento individual sobre esta intenção de sair se dará por uma avaliação menos ou mais favorável do quanto o mesmo deseja deixar aquela organização. Quanto mais forte for a intenção de sair, provavelmente o indivíduo estará com sentimentos mais negativos relacionados à organização ou ao que ele faz. O inverso também é factível (menor a intenção de sair, sentimentos mais positivos e de pertencimento à organização).

## **2.5 – Comprometimento Organizacional**

O estudo sobre o comprometimento no trabalho, sobretudo o comprometimento organizacional, tem raízes bem antigas, mas começa a ser mais intensamente investigado a partir da década de 1970, com o trabalho pioneiro de Becker (1960), e passa a ser, desde então, um dos construtos mais pesquisados na área do comportamento organizacional. A partir da teoria dos *sidebets*, Becker (1960) dá ênfase em seus estudos sobre a avaliação que é feita por parte do trabalhador sobre os custos e benefícios associados à sua saída, que consiste em trocas laterais, a partir do que o indivíduo toma a decisão de passar a se engajar em linhas consistentes de atividade para permanecer no emprego. O termo *sidebets* (trocas laterais) pode ser compreendido como troca de algo de valor para o trabalhador enquanto este permanece vinculado à organização, como por exemplo, tempo, dinheiro, dentre outros benefícios.

A perspectiva afetiva sobre o comprometimento desenvolvida por Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) influenciou significativamente a pesquisa internacional a partir do final dos anos de 1980, quando foi consolidada pelo clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982). Essa perspectiva enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização a que pertence a partir de três dimensões: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização; e c) a intenção de se esforçar em prol da organização.

No entanto, mesmo considerando a organização como foco único do comprometimento organizacional, o construto, analisado em perspectiva unidimensional, não permaneceu imune a controvérsias, já que, conforme Reichers (1985), as organizações são constituídas a partir de múltiplos segmentos que em que os indivíduos nem sempre vão comungar dos mesmos objetivos e valores. Além disso, os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional passaram a ser considerados quando alguns pesquisadores observaram que os enfoques unidimensionais não eram na verdade tipos de comprometimento, mas sim componentes presentes no vínculo psicológico estabelecido entre indivíduo e organização (Medeiros e Albuquerque, 2005).

Com o aumento da pesquisa sobre o comprometimento e o avanço na compreensão multinível do construto, Meyer e Allen (1991) consolidaram um modelo teórico composto por três dimensões:

1. Instrumental: diz respeito à avaliação feita pelo empregado, sobre as recompensas e custos associados à sua permanência na organização;
2. Normativo: conjunto de pressões internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de forma congruente com os objetivos e interesses da organização;
3. Afetivo: se relaciona com o processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização.

A partir da consolidação desse modelo, Meyer e Allen (1996), afirmam que o comprometimento afetivo dos indivíduos com a respectiva organização depende do desejo de permanecer, que apresenta componentes de natureza referente a sentimentos e afetos. Por outro lado, os indivíduos comprometidos de forma instrumental permanecem porque precisam da organização, dentro de uma dinâmica de trocas que se referem aos custos associados da sua permanência na organização. E o comprometimento na base normativa refere-se ao

engajamento dos trabalhadores nas atividades da organização em razão do senso de dever decorrente das pressões normativas internalizadas, fazendo com que se comportem de acordo com os objetivos organizacionais.

De forma sintética, o Quadro 3 oferece um panorama das diferentes bases do comprometimento organizacional, em que são destacados os autores que produziram as primeiras reflexões sobre cada uma das dimensões do comprometimento organizacional.

<b>DIFERENTES BASES DO COMPROMETIMENTO E AUTORES SEMINAIS</b>	
<b>Bases de Comprometimento</b>	<b>Autores seminais</b>
Comprometimento afetivo ou atitudinal Elzioni (1961): baseado na aceitação dos objetivos da organização.	Elzioni (1961): Envolvimento moral; Konter (1968): Comprometimento de coesão; Porter et al. (1974); Mowday et al (1982); O'Reilly e Chotman (1986): internalização.
Comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental - baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização.	Becker (1960): <i>side-bets</i> Kanter (1968): comprometimento de continuação; Meyer e Allen (1984); O' Reilly e Chatman (1986): <i>compliance</i>
Comprometimento normativo - baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização.	Kanter (1968): comprometimento de Controle; O'Reillye Chatman (1986): identificação; Meyer, Allen e Smith (1993)
Comprometimento comportamental - vínculo com ações.	Kiesler e Sokamura (1966); Solancik (1977, 1982).

Quadro 3 - Bases de comprometimento e autores seminais

**Fonte:** Siqueira (2008, p. 54)

Para a compreensão do comportamento humano no trabalho, o estudo do comprometimento organizacional, segundo Bastos (1993), supera o de satisfação, por ser uma medida mais estável, menos sujeita a flutuações e, devido ao fato dos seus instrumentos serem mais satisfatórios em termos de validação e credibilidade de escalas, o construto pode, teoricamente, funcionar como preditor mais preciso de diversas variáveis importantes no contexto organizacional.

Nesse contexto, conforme assinala Oliveira (1997), o estudo do comprometimento organizacional desponta como promissor, podendo proporcionar maior compreensão dos vínculos que o indivíduo cria com a organização. De acordo com a referida autora, o comprometimento organizacional é um construto que pode alargar o conhecimento psicológico sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações, uma vez que, em termos científicos, o comprometimento representa adesão e envolvimento do indivíduo em diferentes aspectos do ambiente de trabalho.

Meyer e Allen (1991) sugerem que as pesquisas devem abarcar as três dimensões do comprometimento organizacional conjuntamente a fim de que seja possível entender com mais profundidade as relações que os funcionários estabelecem com a organização. Dessa forma, já que são três conceitos distintos, os autores também fazem uma alerta no sentido de que as dimensões podem resultar em diferentes consequências atitudinais e comportamentais, de modo que é importante diferenciá-las para possibilitar aos gestores de forma geral, direcionar políticas mais precisas para o desenvolvimento de cada tipo de comprometimento.

Sobre as diversas dimensões do compromisso organizacional, Othman e Mohd Shkuri (2013) sugerem que o compromisso afetivo parece ser mais relevante na previsão da intenção de *turnover* do que o compromisso de continuidade, e um alto nível de compromisso de continuidade pode ajudar os funcionários a racionalizar um apego emocional e afetivo a uma organização (Law, 2005).

Os estudos de Paré, Tremblay e Lalonde (2001) também sugerem que o forte comprometimento afetivo motiva os indivíduos a interpretar melhor seu papel de trabalho para além das tarefas formalmente prescritas, e incentiva-os a adotar comportamentos negativamente relacionados às intenções de saída da organização. O resultado deste estudo também indica que o comprometimento calculativo também está associado às intenções de rotatividade, uma vez que os funcionários tendem a permanecer na organização não apenas por um apego emocional à sua organização, mas também quando percebem os diversos custos associados ao ato de sair.

A definição constitutiva do comprometimento organizacional a ser adotada para os fins do presente projeto é trazida por Meyer e Allen (1991, p. 67), para quem “O comprometimento é conceituado em três abordagens: compromisso afetivo, continuado e normativo. Todas as bases do comprometimento aqui apresentadas inserem-se em uma perspectiva que considera esse construto como uma atitude. No entanto, conforme assinala Siqueira (2008), há uma vertente da literatura que destaca a necessidade de tratar o comprometimento a partir de indicadores comportamentais ou de processos que vinculam o



sujeito a um curso específico de ação. Comum a estas três abordagens é a visão desse compromisso como um estado psicológico que: (a) caracteriza o relacionamento do empregado com a organização e (b) tem implicações para a decisão de continuar ou descontinuar como membro da organização.

## **2.6 - Percepção de Suporte Organizacional**

O estudo do construto percepção de suporte organizacional teve início na década de 1980, a partir das pesquisas de Eisenberger *et al.* (1986), baseadas na ideia de captar a percepção do trabalhador em relação à qualidade do tratamento despendido por sua organização em retribuição às atividades que realiza no exercício de suas funções. Essas percepções do trabalhador baseiam-se nos sinais de reconhecimento que a organização manifesta em relação ao esforço realizado pelos seus recursos humanos. Ainda, de acordo com o referido autor, a percepção de suporte organizacional é influenciada pela expectativa do trabalhador em relação à postura da empresa em caso de certos acontecimentos (doença, cometimento de erros no serviço, etc.), que se traduz, em última análise, em uma expectativa de reciprocidade.

Na concepção de Gouldner (1960), a reciprocidade consiste em uma relação de trocas mutuamente dependentes entre duas unidades sociais. Partindo de uma abordagem funcionalista, o referido autor sugere que uma unidade social tende a se dispor mais em favor de outra unidade, à medida que esta última adota uma postura capaz de retribuir-lhe o apoio.

O princípio da reciprocidade, definido por Gouldner, tem sido empregado para explicar as percepções que os empregados estabelecem sobre os atos da organização a eles dirigidos. Dentro dessa perspectiva, os empregados observam como são praticados os procedimentos e políticas de gestão de pessoas, imputando à organização as características humanas dos respectivos dirigentes. Nesse contexto surgem expectativas de reciprocidade nas interações entre o trabalhador e a organização, já que sobre esta, por um lado, recai toda uma responsabilidade legal que se desdobra não só em retribuições financeiras, benefícios, etc, mas em demonstrações sinceras de preocupação com o bem-estar do trabalhador, com o intuito de poder esperar dele um bom desempenho e comprometimento na realização de suas tarefas.

O trabalhador, por outro lado, deve corresponder com bom desempenho, lealdade e comprometimento com a organização. Uma percepção positiva de suporte organizacional, fortaleceria a expectativa de maior esforço do empregado para atingir os objetivos

organizacionais. No entanto, o trabalhador só desenvolve percepções favoráveis do suporte organizacional quando ele considera que as posturas da organização que lhe afetam são bem intencionadas e não manipulativas. Essa relação de trocas e benefícios entre trabalhador e organização é estabelecida com base no contrato psicológico que se desenvolve entre as partes (Oliveira-Castro; Pilati; Borges-Andrade, 1999).

As ações da organização impactam positivamente a percepção do suporte organizacional uma vez que elas são interpretadas pelos indivíduos como simbólicas de suas relações de comprometimento para com a organização (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Shore & Shore, 1995).

Os estudos de Tumwesige (2010) apontam que os empregados que percebem a falta de suporte da organização apresentarão menor comprometimento para com ela e, assim, haverá maior impacto desse sentimento do profissional na decisão de deixar ou não a organização.

Valentine, Greller e Richtermeyer (2006), conduziram um estudo que indica que as organizações podem criar percepções positivas dos funcionários sobre o local de trabalho enfatizando certas práticas éticas que apoiam o bem-estar geral da organização, o que tem influência no aumento da congruência entre valores pessoais e organizacionais. O estudo aponta ainda que essa percepção de suporte está significativamente associada à intenção de rotatividade.

De acordo com Allen, Shore e Griffeth (2003), as percepções de práticas de apoio de Recursos humanos (participação na tomada de decisões, oportunidades de crescimento e justiça de recompensas / reconhecimento) estão relacionadas com a intenção do empregado de sair. Nessa perspectiva, quando os empregados percebem o suporte organizacional oriundo das práticas de apoio vindas do RH, o seu apego afetivo à organização aumentará e, dessa forma, a intenção de deixar a organização tende a diminuir.

A definição constitutiva da percepção de suporte organizacional a ser adotada para os fins do presente estudo é trazida por Eisenberger (1986, p. 501) para quem “os empregados desenvolvem crenças globais sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida de seu bem-estar. Esse suporte organizacional percebido dependeria dos mesmos processos atribucionais que as pessoas usam geralmente para inferir o comprometimento pelos outros no relacionamento social”. Noutras palavras, percepção de suporte organizacional será entendida neste estudo a partir ideia de que, quanto mais os empregados percebem suporte da organização, mais se comprometem com ela.

## **2.7 Identificação Organizacional**

Embora tenha sido ofuscado pelo estudo do comprometimento no contexto organizacional por várias décadas (Boroş, 2008), a identificação organizacional é um tema popular na literatura desde os anos 60 (March & Simon, 1958; Kelman, 1961). Mais à frente, ambos os constructos serão objeto de distinção teórica, a fim de reforçar o enquadramento conceitual das respectivas dimensões a serem investigadas no presente estudo. Por ora, avancemos no objeto principal desta seção, a identificação organizacional.

Identificação organizacional é um conceito que diz respeito à forma que um indivíduo internaliza suas crenças sobre uma organização e como esse julgamento passa a fazer parte da sua identidade (Siqueira, 2008). Trata-se de uma variável que tem sido cada vez mais considerada fundamental para o avanço na compreensão da identidade dos indivíduos e também para a explicação dos seus comportamentos no contexto organizacional.

A base teórica do fenômeno fundamenta-se nas Teorias da Identidade Social e da Auto-categorização (Tajfel, 1978; Pratt, 1998). A fundamentação da teoria repousa no argumento de que a identificação social em um contexto de grupo se baseia na incorporação do autoconceito dos indivíduos, das normas e valores do referido grupo. Nessa perspectiva, Siqueira (2008, p. 178) afirma que a proposição base da teoria da identidade social fundamenta-se em um “sistema de classificação social que fornece aos indivíduos uma forma de se definirem por meio da percepção de pertença ou sentido de unidade com um grupo específico”. Desta forma, quanto maior a identificação de um indivíduo com um grupo, maior a probabilidade de incorporação dos atributos e características daquele grupo no indivíduo (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987).

O autoconceito, segundo Tajfel (1978), compreende a identidade pessoal, que se refere aos atributos idiossincráticos do indivíduo (habilidades, disposições) e a identidade social que diz respeito à classificação em grupos salientes, como por exemplo, nacionalidade e afiliação política. Nesse sentido, o autor relaciona a identidade social como uma parte do autoconceito decorrente da percepção do indivíduo sobre o grupo social; o indivíduo, nessa perspectiva, avalia a importância e o significado emocional relativo à sua inclusão no grupo social.

Para entender a identificação, ensinam Ashfort, Harrison e Corley (2008), é preciso primeiro entender a própria identidade. Os referidos autores defendem que identidade é um auto-referencial do indivíduo, uma descrição que fornece respostas contextualmente apropriadas à pergunta “Quem sou eu?” ou “Quem somos nós?”. Nos estudos organizacionais e ocupacionais, três conceituações de identidade provaram ser particularmente influentes nos últimos 20 anos ou mais. A primeira, e de longe a mais influente no nível micro, é a

conceituação da teoria da identidade social e sua irmã de abordagem, a teoria da autocategorização. Tajfel (1978, p. 63) definiu a identidade social como “aquela parte do indivíduo autoconceito que deriva de seu conhecimento de pertencer a um grupo social (ou grupos), juntamente com o valor e significado emocional ligados a essa associação.”

De acordo com Siqueira (2008), pelo menos três aspectos da Teoria da Identidade Social são importantes no que tange à identificação organizacional. Em primeiro lugar, a categorização é observada como um processo cognitivo básico, ou seja, os membros de um grupo não precisam necessariamente interagir ou mesmo perceber uma forte ligação interpessoal para se julgarem a si mesmos como integrantes de um grupo. Em segundo lugar, a autora defende que a identificação social implica resultados comportamentais e perceptuais, de modo que quando uma identidade social é saliente, há uma tendência do indivíduo em se alinhar com as normas e os estereótipos daquele grupo social; por outro lado, é possível que membros de um grupo externo sejam percebidos a partir de estereótipos não congruentes e tal fato pode acarretar uma maximização das diferenças entre o grupo de inclusão e o grupo externo. Dessa forma, o indivíduo não apenas percebe o grupo social a que pertence, mas também considera os grupos de oposição aos quais ele não faz parte. (Machado, 2003; Siqueira, 2008). Em terceiro lugar, a autora afirma que a Teoria da Identidade Social sugere que os indivíduos tendem não só a distinguir positivamente o grupo a que pertencem, como frequentemente se sentem motivados a engajar-se em estratégias de preservação e promoção de uma imagem positiva em comparação aos demais grupos.

A Teoria da Autocategorização, por sua vez, procura explicar como os indivíduos se classificam dentro de um grupo social, dando ênfase às semelhanças intracategoria e diferenças intercategorias (Pratt, 1988), no processo de comparação social. Siqueira (2008), afirma que a teoria procura firmar um elo entre identidade pessoal e grupal na tentativa de analisar as relações entre os níveis intragrupo e intergrupo. Nesse contexto, a autora explica que a Teoria da Autocategorização representa os grupos como modelos que apreendem características do grupo de inclusão, com maior ou menor precisão. Nesse processo, são avaliadas as semelhanças e as diferenças entre os vários grupos de comparação, de modo que a formação da identidade do indivíduo ocorre quando ele é capaz de perceber o lugar dele no ambiente social.

Partindo das perspectivas conceituais citadas, Ashforth e Mael (1989) e Mael e Ashforth (1992), foram os primeiros pesquisadores a aplicarem as contribuições de Tajfel e Turner à teoria organizacional, afirmando que a identificação organizacional pode ser entendida como uma subcategoria de identificação social no sentido de que o indivíduo se

autodefine considerando sua associação e pertencimento à organização em que trabalha (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Mael & Ashforth, 1992).

Para Mael e Ashforth (1995, p. 312) "A identidade organizacional é uma forma específica da identidade social na qual o indivíduo define a si mesmo em termos de sua inclusão em uma organização particular". De acordo com Machado (2003), o construto em análise leva em consideração a percepção subjetiva dos membros das organizações no sentido de que a identidade organizacional é uma parte das suas identidades individuais.

A identificação organizacional tem implicações a nível individual, grupal e organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004), podendo gerar consequências ao nível de análise individual, ou seja, das atitudes e dos comportamentos dos trabalhadores (Riketta, 2005). A literatura aponta que os indivíduos que se identificam com a organização onde trabalham, demonstram mais comportamentos alinhados com as suas crenças, normas e valores (Ashforth & Mael, 1989), estão mais satisfeitos com o trabalho (Tinoco, 2008), com mais motivação, envolvimento, e comprometimento com a organização (Van Dick et al., 2004), exibem mais comportamentos de cidadania organizacional (Mael & Ashforth, 1992; Dutton et al., 1994; Riketta, 2005) e apresentam menos intenções de *turnover* (Van Dick, 2004; Tavares et al., 2007).

Segundo Pratt (1998), as necessidades de segurança, de afiliação e de autopromoção constituem fortes motivações que levam o indivíduo a se identificar com a organização. Corroborando esse raciocínio, Tajfel (1978) afirma que o grupo social tem uma função essencial no que tange à proteção da identidade social de seus membros, pois, caso contrário, o indivíduo, seja psicológica ou objetivamente, tenderá a sair do grupo.

Conforme sinalizado no início da presente seção, a identificação organizacional é frequente confundida com outra variável do comportamento organizacional, qual seja, o compromisso organizacional. Tracejando as premissas teóricas desses constructos, Ashfort et al (2008) pontuam que o compromisso organizacional representa uma atitude positiva do indivíduo em relação à organização: o eu e a organização permanecem entidades separadas. Em contraste, a identificação organizacional consiste em uma unidade percebida com a organização, implicando necessariamente o auto-conceito elaborado pelo colaborador. Citando Pratt (1998, p. 178), os referidos autores indicam a pergunta que define o comprometimento organizacional: "Quão feliz ou satisfeito estou com a minha organização?", ao mesmo tempo em que citam a elaboração pessoal do empregado quando o mesmo pensa na identificação organizacional: "Como me percebo em relação à minha organização?". Nesse sentido, os autores defendem que a identificação é um sentimento

específico para uma organização e que o comprometimento pode ser transferido mais facilmente para outras organizações que inspiram atitude positiva semelhante. Considerando essa perspectiva, à medida que a identidade e o destino do indivíduo se tornam interligados com os da organização, ele ou ela se torna um microcosmo da organização (Ashforth & Mael, 1989).

Pratt (1998) propõe dois modos de qualificar a identificação organizacional: a) a identificação por afinidade (reconhecimento), que ocorre quando o indivíduo se identifica com uma organização a partir do momento em que ele crê que ela compartilha os mesmos valores e crenças suas, mas aquele indivíduo não precisa tornar-se um membro da organização para identificar-se com ela; b) identificação por imitação (o ato de tornar-se idêntico), neste modo o indivíduo conscientemente absorve as crenças e valores da organização, de forma gradual ou imediatamente, em sua identidade. Segundo Siqueira (2008, p. 184) na identificação por imitação, “o indivíduo percebe os valores, as metas, os interesses de outros colaboradores e as características da própria organização internalizando-os em sua identidade (similaridade e lealdade)”.

Para os fins da presente pesquisa, o único fator a ser considerado será o de identificação organizacional por imitação, já que a realidade de uma organização como a Advocacia-Geral da União sugere como oportuna uma investigação no sentido de verificar se os seus membros percebem os valores, as metas, os interesses de outros servidores e as características da própria organização, por meio de um processo de internalização em sua própria identidade.

Todos os desenvolvimentos aqui colacionados levam à premissa de que o estudo da identificação organizacional poderá contribuir tanto para indivíduo quanto para a organização. Ademais, diversas pesquisas apontam que a identificação social é um construto importante para explicar diversas outras variáveis do contexto organizacional, como o desempenho, bem-estar dos indivíduos e as suas intenções de abandonar a organização (Van Dick, 2004). Além disso, os indivíduos mais identificados com a organização às quais pertencem são aqueles que mais tendem a permanecer nela (e.g. Van Dick, 2004; Tavares, Caetano & Silva, 2007; Randsley de Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir & Ando, 2009).

A definição constitutiva da variável identificação organizacional a ser adotada para os fins da presente dissertação é trazida por Oliveira (2008, p.178), para quem o referido construto refere-se “à maneira como as crenças do indivíduo sobre uma organização passam a fazer parte da sua identidade”. O pressuposto da identificação organizacional é que as organizações e seus respectivos grupos e subgrupos são, na verdade, categorias sociais e,

desta forma, existe em seus membros a percepção de que fazem parte da organização. Isto significa que a identificação ocorre quando as crenças do indivíduo sobre a organização tornam-se auto-referentes ou autodefinidoras, ou seja, o indivíduo integra àquelas crenças em sua identidade (Pratt, 1998).

Este Capítulo apresentou o embasamento teórico, contemplando as conceituações e premissas para uma melhor compreensão das variáveis que farão parte desse estudo. O Capítulo a seguir será dedicado à apresentação do modelo teórico hipotetizado, sendo apresentado o posicionamento das variáveis pertencentes ao modelo e retornando as definições constitutivas e operacionais, embasadas nas discussões feitas nessa Seção, e apresentando as justificativas para as hipóteses de pesquisa.

### 3 – MODELO TEÓRICO HIPÓTÉTICO

O presente trabalho possui como critério a variável ‘intenção de rotatividade’, e utiliza a definição proposta por Mowday, Porter e Steers (1982) no sentido de conceituar o fenômeno como a ‘probabilidade estimada de um indivíduo trocar seu emprego ou organização a que pertence em um momento próximo’.

O estudo em questão tem como objetivo testar um modelo teórico hipotetizado no qual a intenção de rotatividade é explicada pelas variáveis comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e identificação organizacional (por imitação), moderadas pela variável percepção de suporte.

Parte-se da premissa, aqui, que os indivíduos que se percebem pertencendo à AGU terão menor intenção de sair. Pertencer à AGU será testado por meio do quanto eles se sentem comprometidos (com a organização e com o que fazem), identificados (com a organização e com o que fazem) e por meio do suporte percebido. O suporte, quando percebido de forma positiva, tenderá a minimizar desejos de sair da organização, uma vez que o indivíduo perceberá o apoio do qual ele necessita para continuar trabalhando. Comprometimento e suporte ajudam a explicar a intenção de sair. Assim, com base no referencial teórico utilizado, a pesquisa testará as seguintes hipóteses:

H1: Indivíduos mais comprometidos com a organização e que percebem favoravelmente o suporte organizacional têm menor intenção de rotatividade.

H2: Indivíduos mais identificados com a organização e que percebem favoravelmente o suporte organizacional têm menor intenção de rotatividade.

Para uma melhor visualização da pesquisa proposta, foi elaborado um modelo teórico hipotetizado, apresentado na figura 1 a seguir. O modelo teórico tem por escopo sintetizar o objetivo do estudo e as hipóteses que serão testadas.

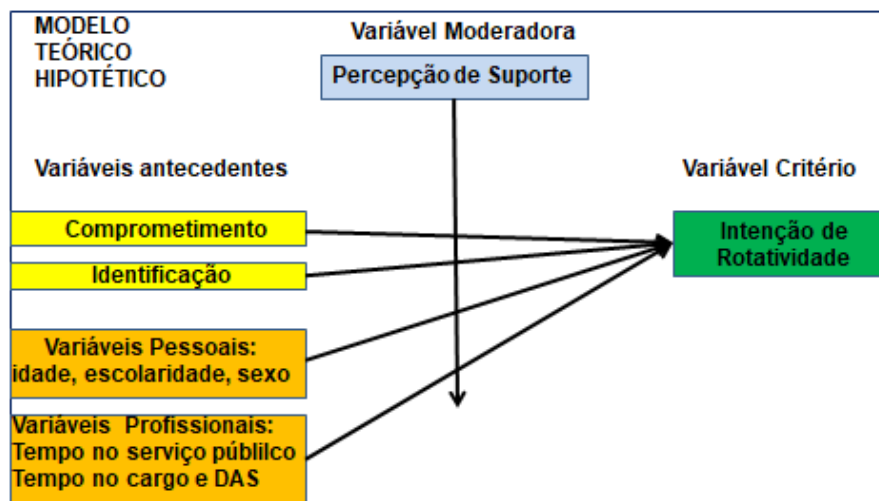


Figura 1: Modelo Teórico Hipotetizado.  
Fonte: Elaborado pelo autor.



A partir do modelo proposto, serão posicionadas no estudo as variáveis preditoras e de moderação selecionadas, como antecedentes diretos da variável critério. O Suporte organizacional foi testado como variável moderadora, em caráter exploratório, a fim de verificar se a percepção dessa variável pelos membros da AGU tem influência na relação das variáveis antecedentes com a critério, intenção de rotatividade.

Ressalta-se, mais uma vez, com base em bibliometria realizada como requisito de disciplina do mestrado profissional, não foram encontradas quaisquer pesquisas empíricas no âmbito do setor público que tratassem das relações preditivas das variáveis explicativas em relação à variável critério, nos exatos termos do modelo hipotetizado acima apresentado. A maior parte dos estudos encontrados são realizados no setor privado, valendo destacar os achados de alguns artigos no sentido de que a percepção de suporte organizacional tem um papel de mediação na relação entre fatores organizacionais e a intenção de sair da organização.

Desta forma, conforme já ressaltado anteriormente, na introdução deste trabalho, espera-se que os resultados da aplicação do modelo proposto possam fornecer subsídios à instituição lócus da pesquisa que viabilizem a implementação de ações mais sistematizadas orientadas à redução dos índices de rotatividade, o que poderia provocar, dessa forma, uma maior identidade dos membros da AGU com a tarefa e encareiramento com o trabalho.

## **4 – MÉTODOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

O presente Capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa, descrevendo o seu tipo e caracterização geral, bem como as informações sobre a organização *locus* do estudo, os instrumentos e procedimentos a serem utilizados na fase de coleta e análise dos dados. Os métodos empregados no presente trabalho têm suporte na literatura apresentada no referencial teórico, visualizada no Capítulo 2.

### **4.1 – Tipo e Descrição Geral da Pesquisa**

A presente pesquisa pode ser classificada, quanto à sua abordagem, como quantitativa, já que se buscou investigar o seu objeto (intenção de rotatividade) por meio de levantamento de dados numéricos que foram analisados por meio de técnicas estatísticas. Nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa é comum em estudos descritivos que buscam relações

entre variáveis, de modo que seja possível identificar as características de um fenômeno (Richardson, 2008). Além disso, o estudo quantitativo se caracteriza por traduzir opiniões e informações em números que permitem a categorização e análise dos dados coletados nos instrumentos de coleta de informações (Collins & Hussey, 2005).

O delineamento adotado na pesquisa teve natureza correlacional e explicativa, com a utilização de índices estatísticos para verificar a possível influência e mensuração da intensidade entre as variáveis do estudo. Como o estudo foi realizado em um período de tempo delimitado, o presente trabalho, no aspecto temporal, caracterizou-se como transversal (Creswell, 2010).

Realizou-se levantamento ou *survey*, já que a pesquisa foi realizada por meio da aplicação estruturada de questionário para a coleta de dados sobre os fenômenos estudados. Foram utilizados 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.

A vantagem do *survey* é que ele possibilita o emprego de testes rigorosos a fim de aferir proposições empíricas relativas ao relacionamento de diversas variáveis e analisar meticulosamente a importância relativa de cada uma delas (Babbie, 1999).

Para o fim de atingir os objetivos propostos nesse estudo, foram conduzidas na presente investigação as seguintes etapas:

#### **4.2 – Descrição da Organização**

O lócus da pesquisa empírica do presente estudo refere-se à a Advocacia-Geral da União, Instituição a qual pertence o autor. A autorização para a pesquisa foi concedida pela Diretoria de Gestão de Pessoas da AGU. Passa-se a descrever a estrutura organizacional da Organização pesquisada. A Constituição de 1988, no seu Título IV, dispôs sobre a Organização dos Poderes e, sob esse Título, destinou o Capítulo I ao Poder Legislativo, o Capítulo II ao Poder Executivo, o Capítulo III ao Poder Judiciário e o Capítulo IV às Funções Essenciais À Justiça, inserindo neste último Capítulo o Ministério Público, na Seção I, e a Advocacia Pública, na qual se inclui a Advocacia-Geral De União, na Seção II.

Assim, teve o Constituinte o cuidado de situar a Advocacia-Geral da União fora dos três Poderes da República, não para que formasse um “quarto poder”, mas para que pudesse atender, com independência, aos três Poderes, tendo presente que a representação judicial da

União – função essencial à Justiça –, confiada à nova Instituição, envolveria os três Poderes da República. Também deixou claro que a Advocacia-Geral da União ficaria responsável pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos apenas do Poder Executivo.

Portanto, o laço mais forte a unir a Advocacia-Geral da União ao Poder Executivo decorre desses serviços que lhe presta, com exclusividade.

Os Órgãos responsáveis pela representação judicial da União, precisamente aqueles do Gabinete do Advogado-Geral da União e os integrantes da Procuradoria-Geral da União (Órgão central, Procuradorias Regionais, Procuradorias nos Estados, Procuradorias Seccionais) em todo o território nacional, a Corregedoria-Geral da AGU, o Gabinete do Advogado-Geral da União, o Centro de Estudos Victor Nunes Leal e a Diretoria-Geral de Administração da AGU foram implantados com servidores requisitados ou cedidos de ministérios, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, de outros Poderes da República, de Estados, Distrito Federal e Municípios. O quadro de pessoal que a AGU recebeu da extinta Consultoria-Geral da República se resumia a dezesseis servidores efetivos. Desde o início de suas atividades – fevereiro de 1993 – até o início do ano 2000 a representação judicial da União, a cargo da AGU, era exercida pelos titulares dos cargos em comissão de órgãos de direção e de execução e por Procuradores da Fazenda Nacional, Assistentes Jurídicos e cerca de trinta Advogados da União (oriundos do primeiro concurso público realizado para essa Carreira) todos eles auxiliados por Procuradores de autarquias e fundações e outros bacharéis em Direito, detentores de cargos em comissão na AGU.

A Advocacia-Geral da União, porém, continua em construção. O ideal a ser atingido – e todas as ações realizadas caminharam nessa direção – é o de ter a AGU carreira jurídica única e ser a única a fazer a representação judicial e extrajudicial da União e a prestar consultoria e assessoramento jurídicos ao Poder Executivo, racionalmente organizada, de modo que a estrutura do órgão central esteja refletida em todas as unidades da Instituição, em busca da excelência dos trabalhos que realiza. Isso, contudo, dependerá de ambiente institucional favorável e, quiçá, de alteração constitucional, tendo em vista a possibilidade atual de autarquias e fundações demandarem a União em juízo e vice-versa.

O Ato Regimental da estrutura básica da Procuradoria-Geral da União – PGU (com suas Procuradorias Regionais, da União e Seccionais) foi expedido em junho de 2002, e cuidou também do Gabinete do Procurador-Geral da União; e dos Departamentos Judicial Cível; Judicial Trabalhista; Judicial de Órgãos e Entidades Sucedidos pela União; Judicial Internacional e de Recomposição do Patrimônio da União; para Assuntos Especiais e

Orientação Processual; de Cálculos e Perícias; além de Coordenações-Gerais. Contudo, a PGU ainda não teve integralmente implantada a sua estrutura pela falta dos cargos em comissão indispensáveis para tanto.

Na próxima Seção será apresentado o perfil obtido dos participantes.

### **4.3 – População e perfil amostral dos participantes**

Existe um universo conhecido de 1.734 Advogados da União, distribuídos em inúmeras unidades da AGU pelo Brasil. Para os fins do presente estudo, a pesquisa foi realizada junto aos membros lotados nos órgãos responsáveis pela representação judicial da União, precisamente aqueles integrantes da Procuradoria-Geral da União (Órgão central, Procuradorias Regionais, Procuradorias nos Estados, Procuradorias Seccionais). Tal medida se justificou uma vez que a Procuradoria-Geral da União (PGU) é um órgão da AGU que conta em seus quadros com 1.018 membros, ou seja, quase 60% da população total (conforme Tabela de Lotação de Advogados da União – Apêndice VII). A opção por realizar a pesquisa apenas com membros que atuam na PGU (e não em outros órgãos da instituição) parte da premissa de que a saída de um advogado que atua na representação judicial pode causar mais impactos negativos na instituição do que a saída de um profissional que atua em uma unidade de consultoria.

A amostra se caracterizou, assim, a 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 e-mails 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). Na Seção 4.7 tem-se informações detalhadas acerca dos procedimentos de coleta de dados que foram adotados para a presente dissertação de mestrado profissional.

Foram disparados 36 e-mails para os 1.018 advogados da união lotados na PGU, obtendo-se 233 respostas, perfazendo uma taxa de retorno de aproximadamente 23%, durante um período de 14 semanas.

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. O Quadro 5 demonstra, de forma detalhada, os dados de perfil amostral.

Quadro 4  
Caracterização da Amostra

Variável	Frequência	%
<b>Gênero</b>		
<b>Masculino</b>	<b>151</b>	<b>64,8%</b>
Feminino	82	35,2%
<b>Idade</b>		
18 a 25 anos.	1	0,4%
26 a 33 anos	42	18%
<b>34 a 41 anos</b>	<b>91</b>	<b>39,1%</b>
42 a 49 anos	67	23,0%
50 a 57 anos	25	10,7%
58 a 65 anos	7	3%
<b>Tempo de Serviço</b>		
<b>mais de 10 anos</b>	<b>158</b>	<b>67,8%</b>
entre 1 e 3 anos	37	15%
entre 4 e 6 anos	25	10,7%

entre 7 e 9 anos	13	5,6%,
<b>Escolaridade</b>		
<b>Especialização ou MBA (PósGraduação Lato Sensu)</b>	<b>188</b>	<b>80,7%)</b>
Mestrado	33	14,2%
Doutorado	8	3,4%
Pós-Doutorado	4	1,7%
DAS ou FCPE		
Ocupa	53	22,7
Não Ocupa	180	77,3%
<b>Tempo de lotação na cidade atual</b>		
<b>mais de 10 anos</b>	<b>99</b>	<b>42,5%</b>
entre 1 e 3 anos	63	27%
entre 4 e 6 anos	31	13,3%
entre 7 e 9 anos	30	12,9%

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4 – Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Na presente pesquisa, foram utilizados seis instrumentos, cada um especificamente relacionado a uma variável do estudo, a fim de se levantarem dados perceptuais dos membros da AGU sobre os fenômenos investigados no presente trabalho.

##### 4.4.1 Escalas adotadas no estudo

Para a elaboração do questionário desta pesquisa foram utilizados seis instrumentos, cada um relacionado a uma variável do estudo: escalas de comprometimento organizacional nas dimensões afetiva, calculativa (fatores: perdas sociais no trabalho; perdas profissionais; de investimentos feitos na empresa e de retribuições organizacionais) e normativa, escala de identificação organizacional (apenas o fator imitação), escala de suporte organizacional e escala de intenção de rotatividade. Informa-se que todas estas escalas já foram utilizadas em estudos anteriores e possuíam validação fatorial prévia.

Necessário destacar que a adoção destes instrumentos está diretamente relacionada com as definições constitutivas das variáveis. Questões sociodemográficas foram acrescentadas ao instrumento, apenas com intuito exploratório, a fim de verificar se variáveis pessoais (idade, gênero e grau de escolaridade) e profissionais (tempo de serviço e se ocupa cargo em comissão - DAS) têm alguma influência sobre a variável critério.

a) *Escala de intenção de rotatividade*

A escala adotada para este estudo é proposta por Siqueira, Gomide Jr., Oliveira & Polizzi Filho, (2014), e foi utilizada para medir a variável critério, conforme o modelo teórico hipotetizado já apresentado (ver Capítulo 2.4).

Esse instrumento é unifatorial, composto por 3 itens, os quais estão associados em uma escala tipo Likert de 5 pontos, onde 1 corresponde a “nunca”, 2 corresponde a “raramente”, 3 corresponde a “às vezes”, 4 corresponde a “frequentemente” e 5 corresponde a “sempre”, onde os respondentes indicarão a frequência com que planejam sair da organização. No entanto, buscando detectar a influência estatística da variância, no presente estudo a escala foi aumentada para 10 pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Resolveu-se aumentar as possibilidades de resposta por parte dos indivíduos a fim de que o instrumento tivesse melhores condições de detectar a variabilidade das respostas dos advogados da união, evitando-se concentrações de respostas em determinados pontos da medida. Os índices psicométricos obtidos na validação original da escala encontram-se apresentados no Quadro 5.

Quadro 5

**Índices Psicométricos da Escala de Intenção de Rotatividade.**

<b>Nr de itens</b>	<b>Índice de Precisão</b>	<b>Carga Fatorial</b>
3	0,95	0,95 a 0,91

Fonte: Siqueira et al. (2014)

b) *Escala de Percepção de Suporte Organizacional*

A escala de percepção de suporte organizacional foi adaptada e validada por Siqueira e Gomide Jr. (2008). É um instrumento unifatorial composto por 9 itens, disposto em uma escala tipo *Likert* de 7 pontos onde 1 corresponde a “Discordo totalmente”, 2 corresponde a “Discordo moderadamente”, 3 corresponde a “Discordo levemente”, 4 corresponde a “Nem concordo nem discordo”, 5 corresponde a “Concordo levemente”, 6 corresponde “Concordo

moderadamente” e 7 corresponde a “Concordo totalmente”. No entanto, no presente estudo a escala foi aumentada para 10 pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente). Os índices psicométricos da validação original desta escala de percepção de suporte organizacional são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6

**Índices Psicométricos da Escala de Percepção de Suporte Organizacional.**

<b>Nr de itens</b>	<b>Índice de Precisão</b>	<b>Carga Fatorial</b>
9	0,86	0,75 a 0,45

Fonte: Siqueira et al. (2008)

c) Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

A escala de Comprometimento Organizacional Afetivo foi validada por Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008). É um instrumento unifatorial composto por 18 itens, dispostos em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 = nada; 2 = pouco; 3=mais ou menos; 4 = muito; 5 = extremamente) em que cada respondente teve que indicar a intensidade com que havia vivenciado cada um dos 18 sentimentos ali descritos. No entanto, no presente estudo a escala foi aumentada para 10 pontos variando de 1 a 10. Os índices psicométricos originais da escala de Comprometimento Organizacional Afetivo são apresentados no quadro 7.

Quadro 7

**Índices Psicométricos da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo.**

<b>Nr de itens</b>	<b>Índice de Precisão</b>	<b>Carga Fatorial</b>
18	0,95	0,83 a 0,50

Fonte: Siqueira et al. (2008)

d) Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

A escala de Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo foi validada por Bastos et al (2008), sendo um instrumento composto por 15 itens, divididos em quatro fatores: perdas sociais no trabalho, com 4 itens; perdas de investimentos feitos na organização, com 3 itens; perdas de retribuições organizacionais, com 3 itens; e perdas profissionais, com 5 itens.



Os itens estão associados em uma escala tipo Likert de 5 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo totalmente”, 2 corresponde a “Discordo”, 3 corresponde a “Nem concordo nem discordo”, 4 corresponde a “Concordo” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”. No entanto, no presente estudo a escala também foi aumentada para 10 pontos. Os índices psicométricos originais da escala de Comprometimento Organizacional Calculativo são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8  
**Índices Psicométricos da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo**

Nome do fator	Definições	Nr de itens	Índice de Precisão	Carga Fatorial
Perdas sociais no trabalho	Crenças de que perderia o no trabalho estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.	4	0,72	≥ 0,40
Perdas de investimentos feitos na organização	Crenças de que perderia investimentos e esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado organização e investimentos feitos na empresa.	3	0,71	
Perdas de retribuições organizacionais	Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa.	3	0,71	
Perdas profissionais	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com o novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.	5	0,78	

Fonte: Siqueira et al. (2008)

#### e) Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

A escala de Comprometimento Organizacional Normativo foi validada por Bastos et al (2008). É um instrumento unifatorial composto por 7 itens, dispostos em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, onde 1 corresponde a “Discordo totalmente”, 2 corresponde a “Discordo”, 3 corresponde a “Nem concordo nem discordo”, 4 corresponde a “Concordo” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”. No entanto, no presente estudo a escala também foi aumentada para 10 pontos. Os índices psicométricos originais da escala de Comprometimento Organizacional Normativo são apresentados no quadro 9.

Quadro 9

**Índices Psicométricos da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo.**

<b>Nr de itens</b>	<b>Índice de Precisão</b>	<b>Carga Fatorial</b>
7	0,86	0,85 a 0,38

Fonte: Siqueira et al. (2008)

## f) Escala de Identificação Organizacional

A escala de Identificação Organizacional foi validada por Oliveira (2008). É um instrumento multidimensional, sendo que, para os fins do presente estudo, apenas foi utilizado o fator imitação da referida escala. A escala de Identificação Organizacional, no fator imitação, é composto por 8 itens, dispostos em uma escala tipo *likert* de quatro pontos, onde 1 corresponde a “Discordo totalmente”, 2 corresponde a “discordo em parte”, 3 corresponde a “concordo em parte” e 4 corresponde a “concordo totalmente”. No entanto, no presente estudo, a escala foi aumentada para 10 pontos. Os índices psicométricos originais da escala estão apresentados no quadro 10.

Quadro 10

**Índices Psicométricos da Escala de identificação organizacional.**

<b>Nr de itens</b>	<b>Índice de Precisão</b>	<b>Carga Fatorial</b>
8	0,88	0,52 a 0,71

Fonte: Siqueira et al. (2008)

**4.5 – Validação Semântica do Instrumento**

Após a adaptação dos questionários (cujas características psicométricas foram apresentadas na Seção anterior) ao contexto desta pesquisa, e antes da aplicação do teste piloto (para identificar-se, preliminarmente, o padrão de respostas que seria dado às escalas, para identificar-se se mudar para 10 pontos, de fato, foi uma escolha adequada, como se mostrou que foi), foram realizados os procedimentos de validação semântica, junto à Diretoria de Gestão de Pessoas da AGU-DGEP. Esta validação visou eliminar vieses de interpretação que poderiam induzir possíveis ambiguidades e confusões no momento em que os itens

estivessem sendo respondidos pelos participantes. A validação semântica do questionário permite ao pesquisador a análise do instrumento quanto à sua clareza, parcimônia e objetividade (Pasquali, 2010).

Foi elaborada uma planilha com atribuição de nota (1 a 5) para que a Diretoria de Gestão de Pessoas da AGU, por meio de sua Diretora, avaliasse, além da clareza, objetividade e pertinência dos itens, sugerisse eventuais mudanças de redação nos itens do questionário. Algumas poucas sugestões foram feitas, visando adaptar o questionário à linguagem predominante na AGU.

Cumprido reportar que as adaptações semânticas realizadas no questionário, a partir das sugestões da Diretora de Gestão de Pessoas da AGU, foram mínimas, uma vez que a grande maioria das alterações foram voltadas à substituição da palavra “*empresa*” para “*organização*” e “*empregados*” para “*membros*”.

#### **4.6 – Aplicação do Teste Piloto**

Após a realização da validação semântica, foi aplicado um teste piloto com o envio do questionário - já validado semanticamente para uma amostra reduzida - com o objetivo de avaliar aspectos sobre a utilização da ferramenta, de modo a possibilitar a correção de eventuais problemas operacionais no momento da aplicação do instrumento em toda a população esperada de participantes.

Utilizou-se a plataforma o *google forms*, ferramenta de pesquisa oferecida gratuitamente pela internet, que oferece diversas possibilidades de gerenciamento da pesquisa, por meio da construção e envio de questionários, bem como do monitoramento da quantidade de respondentes e da coleta de dados.

A carta de apresentação, as instruções para preenchimento e o questionário foram enviados para uma sub-amostra de validação da pesquisa (testagem piloto) formada por 10 (dez) potenciais participantes, todos membros da AGU e integrantes da Corregedoria-Geral da Advocacia Geral da União, órgão de direção superior da instituição e que não está abarcado pelo lócus da pesquisa, qual seja, a Procuradoria-Geral da União. Optou-se por tal procedimento no sentido de não se queimar possíveis respostas de participantes da pesquisa. Foram respondidos, ao todo, 7 questionários. Não foram relatadas quaisquer dificuldades no preenchimento do questionário e no uso da ferramenta, que é bastante interativa e foi configurada para que não houvesse omissão de respostas em cada página. O respondente só poderia avançar para a próxima página se respondesse a todos os itens da página atual. Não

houve nenhum caso omissivo.

#### **4.7 – 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.

#### **4.8 – Procedimentos de análise dos dados**

Após a tabulação dos dados coletados junto aos 233 respondentes e 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 feita 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.

Utilizando-se a tabela C (Valor do Qui-Quadrado), disponível por Tabachnick e Fidell, (2001), pôde-se verificar que, em relação à Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), com 8 graus de liberdade (número de itens da escala subtraindo-se 1) e probabilidade  $p < 0,001$ , deveria ser adotado o valor de 26,125. Com base neste parâmetro, foram identificados como casos extremos os sujeitos participantes 1, 3, 67 e 68.

Em relação à Escala de Identificação Organizacional (EIO), o parâmetro utilizado para a distância Mahalanobis foi de 24,322, considerando 6 graus de liberdade; assim foram identificados os casos extremos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13.

No que tange à escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), considerando-se 14 graus de liberdade, o valor para a distância Mahalanobis encontrada foi de 36,123 e, com base nela, foram identificados os casos 1, 12, 20, 26, 27, 53, 75, 108, 120, 163 e 168.

Na Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), considerando 6 graus de liberdade, a distância Mahalanobis foi de 22,457 e assim foram identificados os casos 17, 26, 27, 34, 43 e 68.

Por fim, em relação à Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), o parâmetro utilizado para a distância Mahalanobis foi de 39,252, considerando 16 graus de liberdade, de modo que foram identificados os casos 6, 8, 16, 17, 34, 41, 51, 52, 53, 57, 70, 112, 163 e 190. O Quadro 11 apresenta a situação geral dos casos extremos que foram identificados com base no cálculo da distância Mahalanobis.

Quadro 11  
Casos extremos – respondentes por escala

<b>Variável</b>	<b>Casos Extremos</b>	<b>Casos extremos compartilhados nas escalas</b>	<b>Nº de casos identificados</b>
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 (ECOAF)	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.

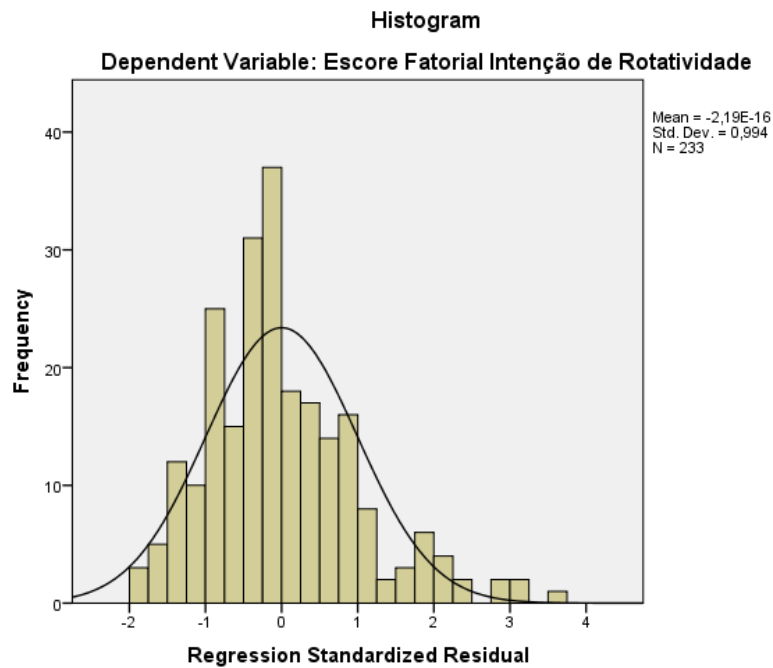
Portanto, com relação aos outliers (casos extremos), apesar de os mesmos terem sido verificados e reportados, não foram excluídos da análise (Field, Miles & Field, 2012).

No que tange ao tamanho da amostra, de acordo com Laros e Pasquali (2005), para a validação fatorial da estrutura das escalas, é necessário um número entre 5 a 10 respostas por item. Esse requisito foi respeitado, isto é, todas as escalas desse estudo apresentaram mais de cinco participantes por item, considerando-se o tamanho da amostra adequado para fins de realização deste estudo.

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).

Os resultados apontaram para a não ocorrência de distribuição normal apenas com relação a dois fatores na escala de comprometimento organizacional calculativo. Não foram identificados problemas relacionados a esses pressupostos nas análises das demais escalas.

Com o objetivo de complementar e confirmar os achados acima, foram adotadas análises de resíduos, a fim de que fossem verificados os pressupostos de normalidade dos



dados.

Figura 2- Histograma dos resíduos padronizados

A análise dos resíduos através do P-P-Plot demonstrou que um modelo linear é adequado, no entanto, é importante notar que os dados se mostram não lineares nos extremos dos dados. Na análise dos resíduos, o quão mais próximos os dados (círculos) estão da linha, mais linear é a distribuição dos resultados, e, portanto, mais adequado o modelo linear (Figura 3)

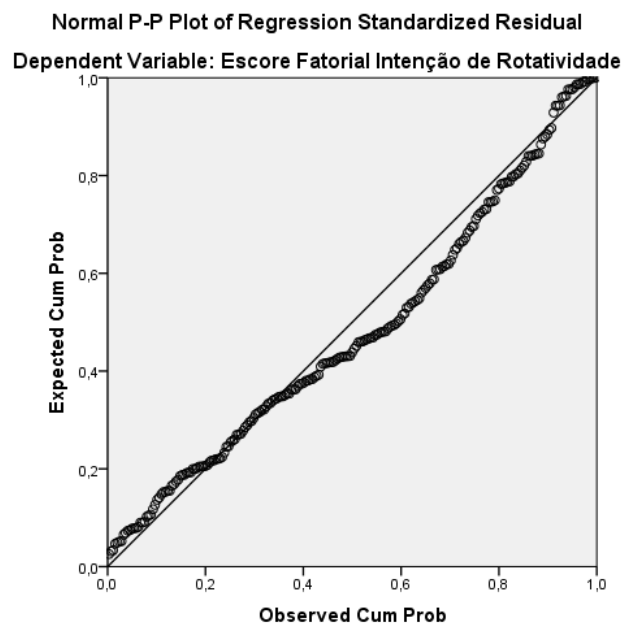


Figura 3: Resíduos padronizados

A análise do gráfico de distribuição dos resíduos padronizados de acordo com os valores preditos padronizados demonstra que os dados não têm distribuição completamente homogênea (figura 4). Há uma concentração maior de valores preditos à direita, indicando que o modelo tem uma tendência a prever resultados mais elevados. É importante notar que estes diagnósticos não são o suficiente para descartar a regressão linear como modelo. Eles apenas sinalizam a necessidade de se identificar o comportamento empírico dos dados com e sem *outliers* (o que foi feito).

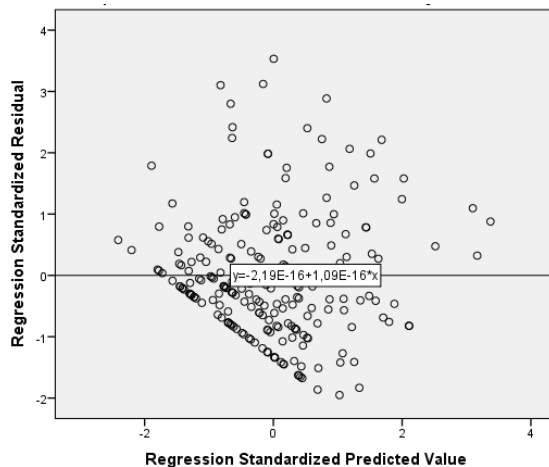


Figura 4: Gráfico de distribuição de resíduos padronizados por valores preditos padronizados

Com o objetivo de complementar e confirmar os achados acima, foi adotada, também, a avaliação da normalidade pelo gráfico da probabilidade normal. A partir disso, foi efetuada a análise dos histogramas das variáveis (com curva normal), e acrescentados outros testes de normalidade (KS e Shapiro-Wilk), que também evidenciaram ausência de normalidade para os fatores já constatados na primeira identificação.

Ocorre que mesmo que estes fatores não apresentem normalidade, isso não compromete a sequência das análises uma vez que as estimativas dos coeficientes da regressão são pouco afetadas pela não normalidade (Allison, 2002). Nesse sentido, Pasquali (2012) acentua que devido à robustez da técnica de análise fatorial, problemas de normalidade não se apresentam como graves ou impeditivos à sua aplicação. Dessa forma, optou-se por proceder com as demais análises com a utilização das variáveis originais, sem que houvesse a necessidade de transformação em escores padronizados ou mesmo com a retirada dos casos extremos, já que a técnica estatística adotada suporta possíveis desvios da normalidade (Pasquali, 2004).

Por meio da visualização dos gráficos de dispersão bivariadas entre as variáveis da



pesquisa, foi possível observar que, embora tenham sido apresentadas correlações de intensidade bem variadas, os resultados indicaram linearidade entre as variáveis antecedentes com a variável critério. Não foram identificadas correlações com magnitudes iguais ou superiores a 0,90, o que indicou ausência de multicolinearidade (Pasquali, 2012).

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. Todos os resultados empíricos encontram-se relatados no Capítulo 5, apresentado a seguir.

Neste Capítulo foram descritos todos os procedimentos metodológicos adotados neste estudo, incluindo também a descrição, caracterização do lócus e da amostra/participantes da pesquisa. Foram apresentados os instrumentos utilizados no estudo e o formato da coleta de dados, bem como o detalhamento das escalas empregadas. No próximo Capítulo, serão expostos os resultados e discussão da presente pesquisa.

## **5. Resultados e Discussão**

Neste Capítulo, serão apresentados os resultados das análises fatoriais exploratórias de cada escala adotada no estudo. Posteriormente, serão descritos os resultados descritivos das variáveis, bem como será apresentado o modelo empírico obtido à luz da testagem do modelo teórico hipotetizado.

### **5.1 Análises fatoriais exploratórias**

A técnica de análise fatorial busca identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos de cada uma das escalas. Para tanto, foi utilizado o método de análise fatoração do eixo principal (PF).

De forma geral, 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).

Quanto à fatorabilidade da matriz, os dados estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 01

**KMO – Kaiser-Meyer-Olkin – EIR, EPSO, ECOA, ECON, ECOC, EIO**

<b>Escala</b>	<b>KMO</b>
Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)	0,742
Escala de Identificação Organizacional (EIO)	0,832
Escala de Comprometimento organizacional Afetiva (ECOA)	0,937
Escala de Comprometimento organizacional Calculativo (ECOC)	0,845
Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON)	0,853
Escala de Percepção de Suporte Organizacional	0,901

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.1.1. Resultados Fatoriais

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

Partindo dessas premissas, iniciou-se pela análise de fatoração dos eixos principais (PAF) testando-se as cargas fatoriais válidas iguais ou superiores a 0,30.

Quanto à escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO), verificou-se que o item “*esta organização tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível*”, comportou-se de forma diferente da validação original de Siqueira et al (2008), uma vez que o mesmo não apresentou carga fatorial negativa (como era esperado pela autora). Desta forma, em relação a esse item, como não houve necessidade, não houve qualquer inversão de valores, conforme havia sido recomendado pela autora.

Por outro lado, e diferentemente da validação original da autora, a análise fatorial nesta dissertação demonstrou valor negativo para o item “*esta organização preocupa-se mais com seus êxitos institucionais do que comigo*” e, por isso, os resultados assinalados pelos respondentes só neste item foram invertidos. Todos os demais itens se comportaram exatamente da maneira pela qual a validação original fora feita, inclusive com inversão de valores, também, para os itens “*Esta organização não considera meus interesses quando toma*

*decisões que me afetam*” e *“Esta organização ignoraria qualquer reclamação de minha parte”*.

Nas análises de consistência interna, a escala apresentou alfa de Cronbach = 0,90. Na Tabela 02 são expostas as cargas fatoriais e descrição dos itens da Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO).

**Tabela 02**

Cargas fatoriais e descrição dos itens da EPSO

Itens	Carga fatorial
Esta organização preocupa-se com minha satisfação no trabalho.	,907
Esta organização realmente preocupa-se com meu bem-estar.	,890
Esta organização tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.	,786
Esta organização está pronta para me ajudar quando eu precisar de um favor especial.	,783
Esta organização não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.	-,713
Esta organização estaria disposta a ampliar as minhas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	,670
Esta organização ignoraria qualquer reclamação de minha parte.	-,670
É possível obter ajuda desta organização quando tenho um problema .	,669
Esta organização preocupa-se mais com seus êxitos institucionais do que comigo.	-,417

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, ressalta-se, mais uma vez, que apenas 3 (três) itens da Escala de Percepção de Suporte Organizacional (EPSO) foram objeto de inversão dos valores para o cálculo do escore fatorial, de modo que foram criadas três novas variáveis recodificadas na base de dados para os referidos itens, que foram consideradas nas análises posteriores.

Em relação à Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), foram confirmados todos os 6 itens com carga fatorial positiva, com variação de cargas fatoriais entre 0,51 a 0,81. Após a análise fatorial verificou-se que o item *“Neste momento, esta organização precisa dos meus serviços.”* resultou em uma carga fatorial abaixo de 0,30 na matriz de fatores e, por esse motivo, o referido item foi excluído da ECON e desconsiderado nas análises seguintes. Nas análises de consistência interna, a escala apresentou índice alfa de Cronbach de 0,88. Na Tabela 03 são expostas as cargas fatoriais e a descrição dos itens da Escala Comprometimento Organizacional Normativo (ECON).

**Tabela 03**  
Cargas fatoriais e descrição dos itens da ECON

Itens	Carga Fatorial
Eu seria injusto com esta organização se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	,815
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra organização agora.	,738
É a gratidão por esta organização que me mantém ligado a ela.	,710
É minha obrigação continuar trabalhando para esta organização.	,698
Continuar trabalhando nesta organização é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	,661
Esta organização já fez muito por mim no passado.	,517
Neste momento, esta organização precisa dos meus serviços*	

\*item excluído por apresentar carga fatorial abaixo de 0,30.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise fatorial da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO) confirmou três itens com carga fatorial negativa, conforme proposição original da escala, quais sejam: “*Desgostoso com ela*”, “*Desiludido com ela*” e “*Distante dela*”. Assim, os referidos itens foram objeto de inversão dos valores para fins de cálculo do escore fatorial, de modo que foram criadas três novas variáveis no banco de dados para os referidos itens, a serem consideradas nas análises posteriores.

Cumpramos relatar ainda que o item “*preocupado com ela.*” resultou em valor abaixo de 0,30 na matriz de fatores e, por isso, o referido item foi excluído da ECO e desconsiderado das análises seguintes. Nas análises de consistência interna, a escala apresentou alfa de Cronbach = 0,94. Na Tabela 04 são expostas as cargas fatoriais e a descrição dos itens da Escala Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO).

**Tabela 04**  
Cargas fatoriais e descrição dos itens da ECOA

Itens	Carga Fatorial
Animado com ela.	,885
Empolgado com ela.	,879
Entusiasmado com ela.	,865
Contente com ela.	,851

<b>Itens</b>	<b>Carga Fatorial</b>
Orgulhoso dela.	,799
Encantado com ela.	,784
Fascinado por ela.	,728
Envolvido com ela.	,704
Desgostoso com ela.	-,697
Desiludido com ela.	-,695
Interessado por ela.	,686
Apegado a ela.	,659
Distante dela.	-,649
Responsável por ela.	,548
Fiel a ela.	,467
Dedicado a ela.	,435
Preocupado com ela *	

\*item excluído por apresentar carga fatorial abaixo de 0,30.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise fatorial da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) confirmou todos os seus 15 itens com carga fatorial positiva, divididos em quatro fatores, conforme proposição original da escala. As cargas fatoriais variaram entre 0,34 a 0,88.

No entanto, na análise da consistência interna dos fatores foi observado que o Fator 3 (Perdas de retribuições organizacionais), apresentou índice alfa abaixo de 0,60 (Pasquali, 2012) e, portanto, tal fator não foi considerado satisfatório para o prosseguimento das análises. Na Tabela 05, são expostas as cargas fatoriais e a descrição dos itens e fatores da ECOC.

#### **Tabela 05**

Cargas fatoriais e descrição dos fatores e itens da ECOC

<b>Fator 1 - Perdas sociais no trabalho</b>	<b>Carga Fatorial</b>
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta organização.	,771
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	,766
Eu demoraria a encontrar em outra organização pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta organização.	,734
Eu perderia a estabilidade no cargo que tenho hoje nesta organização (garantias de não ser demitido).	,433
<b>Fator 2 - Perdas de investimentos feitos na organização</b>	<b>Carga Fatorial</b>
Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta organização.	,907
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta organização.	,901
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta organização.	,774

<b>Fator 3 - Perdas de retribuições organizacionais</b>	Carga Fatorial
Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	,797
Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.	,772
Eu deixaria de receber vários benefícios que esta organização oferece aos seus membros (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).	,643
<b>Fator 4 - Perdas profissionais</b>	Carga Fatorial
Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra organização como sou hoje dentro da AGU.	,804
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser membro desta organização.	,794
Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	,764
Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	,753
Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.	,752

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise fatorial da escala de identificação organizacional confirmou todos os seus 8 itens com carga fatorial positiva, conforme proposição original da escala. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,63 a 0,79. Nas análises de consistência interna, a escala apresentou alfa de Cronbach = 0,88. Na Tabela 06 são expostas as cargas fatoriais e a descrição dos itens da Escala de identificação Organizacional (EIO).

**Tabela 06**  
Cargas fatoriais e descrição dos itens da EIO

<b>Itens</b>	<b>Carga Fatorial</b>
Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização.	,790
Os valores desta organização fazem parte da minha auto-imagem.	,788
Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecido com ela.	,735
Pertencer a esta organização é importante para a minha auto-imagem.	,730
Eu compartilho dos valores da minha organização.	,706
O sucesso da minha organização é o meu sucesso.	,647
Fazer parte do quadro de membros desta organização é importante para mim.	,642
Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta Organização	,636

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, a análise fatorial da variável critério, 'Intenção de Rotatividade' (EIR) confirmou todos os seus 3 itens com carga fatorial positiva, conforme proposição original da escala. As cargas fatoriais oscilaram entre 0,83 a 0,94. Nas análises de consistência interna, a

escala apresentou índice alfa de Cronbach de 0,94, altamente satisfatório. Na Tabela 07, encontram-se expostas as cargas fatoriais e a descrição dos itens da EIR.

**Tabela 07**  
Cargas fatoriais e descrição dos itens da EIR

Itens	Carga Fatorial
Penso em sair da organização onde eu trabalho.	,946
Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho.	,878
Planejo sair da organização onde eu trabalho.	,836

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verificou-se, em seguida, a consistência dos fatores estabelecidos nas análises fatoriais. Cabe salientar que, para o processo da análise de consistência, faz-se necessário que as variáveis contidas em cada fator sejam unidirecionadas, ou seja, tenham todas as cargas negativas ou todas as cargas positivas. Conforme relatado *supra*, isso ocorreu para as escalas de comprometimento organizacional nas dimensões calculativa (ECOC) e normativa (ECON), escala de identificação organizacional (EIO) e escala de intenção de rotatividade (EIR). Duas escalas apresentaram cargas fatoriais negativas: a escala de comprometimento organizacional afetivo e a escala de percepção de suporte organizacional (EPSO), ambas com três itens negativos cada e por esse motivo os referidos itens foram objeto de inversão dos valores para fins de cálculo do valor do alfa de cronbach ( $\alpha$ ).

O valor do alfa de cronbach ( $\alpha$ ), conforme Pasquali (1998), refere-se ao coeficiente que reflete o grau de covariância dos itens entre si, sendo utilizado para a estimação da fidedignidade das variáveis que compõem cada fator. Foram extraídos os alfas dos fatores que compuseram as seis escalas. De forma geral, são considerados índices acima de 0,70 (Hair et al. 2005), mas a literatura aceita índices iguais ou acima de 0,60 (Pasquali, 2012; Hair et al, 2005), em pesquisas de cunho exploratório sem prejuízo aos resultados. Em regra geral, quanto maiores forem as cargas fatoriais, mais as variáveis serão representativas daquele fator.

Entretanto, conforme já ressaltado anteriormente, na análise da consistência interna dos fatores extraídos da escala de comprometimento organizacional calculativo (ECOC), foi observado que o Fator 3 (Perdas de retribuições organizacionais) apresentou índice alfa de 0,59 e, portanto, tal fator não foi considerado para o prosseguimento das análises de regressão linear estatística.

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 8.

**Tabela 08**  
Estrutura Empírica das Escalas após a Análise Fatorial

Escala	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).	quantidade de itens	Varição 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
ECO A	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.

Apresentadas a estruturas fatoriais das escalas empregadas no estudo, a Seção seguinte tratará os dados descritivos constantes das seis variáveis investigadas neste trabalho. Posteriormente, serão apresentados os resultados do modelo empírico de regressão obtido nesta pesquisa.

## 5.2 Dados descritivos das variáveis do estudo

Considerando o objetivo de identificar a intensidade com que as variáveis componentes dos modelos se apresentaram na amostra, foram extraídas a média, o desvio padrão, o coeficiente de variação e a moda. Cinco escalas (EIR, EIO, EPSO, ECOC e ECON) tiveram seus escores dimensionados por 10 pontos, sendo que a marcação 1 foi indicada pela afirmação “discordo totalmente” e a 10 por “concordo totalmente”.

No caso da escala de comprometimento organizacional afetivo, os escores também foram dimensionados em 10 pontos, sendo que as ancoragens foram indicadas com base na intensidade que o respondente havia vivenciado cada um dos 18 sentimentos ali descritos. Assim, a marcação 1 foi indicada pela afirmação “nada” e a 10 por “extremamente”.

Com relação à variável percepção de suporte organizacional, a Tabela 9 apresenta a



média, coeficiente de variação e moda dos escores obtidos pelos respondentes que participaram deste estudo.

**Tabela 9**  
**Estatística descritiva das variáveis da pesquisa**

Variável	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Moda
PSO	4,61	1,88	0,41	1
IO	7,16	1,77	0,25	10
COC – Fator 1	5,48	2,01	0,37	1
COC – Fator 2	5,32	2,69	0,50	1
COC – Fator 4	4,86	2,19	0,45	1
CON	3,40	1,85	0,54	1
COA	6,60	1,78	0,27	10
IR	3,45	2,35	0,68	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se, com base nos escores de avaliação, de uma forma geral, que as sinalizações de todas as variáveis não tiveram magnitudes muito elevadas, 4 escalas apresentaram valores abaixo do ponto médio (PSO, COC-Fator 4, CON e IR). A Tabela 9 indica que quanto maior for a média, maior/mais favorável será a percepção da amostra em relação aos referidos constructos.

A identificação organizacional apresentou a maior pontuação e o menor desvio padrão; a análise do valor da moda dessa variável sinaliza que na AGU os membros percebem uma identificação construída ao longo de sua interação com outros colegas e também na vivência do ambiente organizacional.

A variável com menor escore foi o ‘comprometimento organizacional normativo’, cujo valor baixo da moda sinaliza que os participantes pouco perceberam que devem manter obrigações e deveres morais para com a organização onde trabalham.

No tocante aos três fatores da escala de comprometimento organizacional calculativo, os valores baixos das modas sinalizam uma percepção menos positiva acerca de perdas sociais, profissionais e de investimentos feitos na organização.

No que tange à intenção de rotatividade, o baixo valor observado da moda indica que os membros da AGU elaboram planos mentais no sentido de sair da organização com pouca

frequência. Pode-se considerar que, em geral, os participantes apresentam uma probabilidade baixa de manifestar, num futuro próximo, o comportamento real de saída da organização. Necessário destacar que os coeficientes de variação observados para as variáveis da pesquisa sugerem que não há homogeneidade de percepção nessa amostra.

Os dados descritivos sugerem, então, haver grande identificação com a AGU. O comprometimento parece ser intenso, possivelmente baseado não em táticas de entrenchamento organizacional, mas sim em envolvimento e satisfação com o trabalho. Parece haver, com base nas respostas dadas pelos participantes desta pesquisa, pouca intenção de sair da AGU nos próximos meses, indicando satisfação com o trabalho e significado com a tarefa.

Apresentadas a estruturas fatoriais das escalas e as análises descritivas, a Seção seguinte tratará dos resultados do modelo empírico de regressão.

### **5.3 Modelo empírico**

Com base nas hipóteses formuladas neste estudo (ver Capítulo 3), testou-se que a variável identificação organizacional e comprometimento organizacional, nas dimensões calculativa, normativa e afetiva, moderadas pela percepção de suporte organizacional, pudessem prever a intenção de rotatividade. De acordo com a teoria, testou-se suporte como variável moderadora da relação proposta.

De acordo com Tabachnick e Fidell (2001), a análise de regressão múltipla consiste em um conjunto de técnicas estatísticas apropriadas para avaliar o relacionamento de uma variável critério, com mais de uma variável antecedente ou preditora. Para Hair et al. (2009), o objetivo desse tipo de análise é utilizar as variáveis antecedentes (cujos valores são conhecidos) para prever os valores da variável critério selecionada pelo pesquisador. Ademais, por meio desta análise, é possível verificar o peso da contribuição relativa das variáveis antecedentes, facilitando a interpretação sobre a influência de cada variável preditora na previsão da variável critério (Hair et al., 2009).

No presente estudo, a variável critério adotada foi intenção de rotatividade (IR). Por conseguinte, as variáveis preditoras foram identificação organizacional (IO), comprometimento calculativo (ECOC), normativo (ECON) e afetivo (ECOAF). O modelo

teórico hipotético também propunha que as variáveis pessoais e profissionais seriam preditoras da intenção de rotatividade.

De acordo com Hair et al. (2009), o sucesso de qualquer técnica multivariada tem início a partir da seleção das variáveis que serão utilizadas na análise, pois elas podem influenciar os resultados da regressão. Para os indigitados autores, deve-se dedicar atenção especial ao chamado “erro de especificação”, que diz respeito à inclusão de variáveis irrelevantes ou à omissão de variáveis relevantes do conjunto de variáveis independentes.

No caso da inclusão de variáveis irrelevantes, para Hair et al. (2009), mesmo que elas não causem viés aos resultados para outras variáveis antecedentes, elas podem exercer impacto sobre a variável estatística de regressão, além de reduzir a parcimônia do modelo. Tal situação pode trazer dificuldades para a interpretação dos resultados, já que os valores dos coeficientes da regressão dependem das variáveis inseridas no modelo (Field, 2009). 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. Os coeficientes de correlação são indicadores úteis que precedem a análise de regressão. 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

<b>Correlações de Spearman</b>	
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**

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

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

De acordo com Miles e Shevlin (2001), a intensidade das correlações pode ser classificada considerando os seguintes intervalos dos coeficientes: 0,10 – correlação baixa, 0,30 – correlação moderada e 0,50 ou maior – correlação elevada.

Da análise da tabela de correlações, verifica-se que todas as variáveis preditoras e moderadora (ECOEA, 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 ECOEA ( $r = 0,520$ ,  $p < 0,01$ ) 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 ( $r = 0,188$ ,  $p < 0,01$ ).

Os resultados obtidos indicaram que grande parte das correlações apresentaram coeficientes variando de moderados a elevados. Destacam-se as variáveis ‘Comprometimento Organizacional Afetivo’ ( $r = -0,520$ ,  $p < 0,01$ ) e ‘Comprometimento Organizacional Calculativo’ (Fator 4 – ‘perdas profissionais’ /  $r = -0,471$ ,  $p < 0,01$ ) por possuírem maiores coeficientes de correlação com a Intenção de Rotatividade.

As correlações entre ‘Intenção de Rotatividade’ e ‘Comprometimento Organizacional Afetivo, Normativo e Calculativo’ vão ao encontro com os estudos encontrados na literatura científica (Carmo, 2009; Maertz e Griffeth, 2004; Methot, Lepine, Podsakoff & Christian, 2016; Polizzi Filho, 2011; Suliman, Al-Junaibi, 2010; Scheible, 2011, Fonseca, 2001; Medeiros, 2004; Siqueira & Gomide Jr., 2004) que destacam que o comprometimento é um

preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como: absenteísmo, rotatividade e desempenho.

Em relação às variáveis pessoais e profissionais, cumpre salientar que não existe consenso na literatura de que elas possam ser preditores da intenção de rotatividade. Desta forma, por se tratar de um estudo exploratório, as variáveis que apresentaram correlações significativas com a variável critério serão posicionadas como variáveis antecedentes nos testes de regressão, a fim de que o estudo possa demonstrar se existe algum relacionamento significativo entre elas.

Para dar prosseguimento às análises por meio da regressão linear múltipla, foi necessário a seguir algumas premissas, a saber: as variáveis deveriam ser intervalares; variáveis dicotômicas ou nominais poderiam ser utilizadas, desde que fossem convertidas para uma variável *dummy*. Relembrando que, com relação aos *outliers* (casos extremos), os mesmos foram verificados e reportados, mas não excluídos da análise (Field, Miles e Field, 2012).

É necessário ressaltar que as variáveis pessoais e profissionais (que apresentaram correlação significativa com a variável critério) foram convertidas em variáveis *dummy*, a fim de permitir os testes de regressão no modelo proposto.

Cumpre destacar que para a realização das análises de regressão e variância, os dados obtidos devem atender os pressupostos de normalidade, linearidade, homocedasticidade e independência dos erros, conforme propõem Tabachnick e Fidell (2007). Os três primeiros pressupostos foram validados, e o pressuposto de independência dos erros foi validado com a estatística de Durbin-Watson ( $d = 1,985$ ), indicando que não há correlação entre os erros do modelo. Utilizou-se o VIF para diagnosticar a multicolinearidade, e não foram identificados problemas de colinearidade que sugerissem/indicassem a eliminação de variáveis.

São três os tipos principais de análise de regressão múltipla, (1) regressão múltipla padrão; (2) regressão múltipla hierárquica, ou seqüencial; e (3) regressão estatística (e.g., *stepwise* ou *setwise*). Para fins deste trabalho, foi utilizada a regressão do tipo “*stepwise forward*”, quando a equação começa vazia e cada preditor vai entrando, um por um, na equação (Abbad e Torres, 2002). Serão apresentados, adiante, nas tabelas de regressão os coeficientes de regressão padronizados (beta), o  $R^2$  ajustado, o  $R^2$  e o R para cada regressão empregada.

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. O efeito de moderação ocorre quando uma variável afeta a direção ou a intensidade da direção entre uma variável preditora (independente) e uma dependente (critério). São as diferenças ou condições situacionais que influenciam a relação proposta inicialmente entre duas outras variáveis. (Baron & Kenny; Edwards & Lambert, 2007).

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.

No primeiro modelo testado de regressão, a variável ‘percepção de suporte’ foi posicionada como primeira variável antecedente e o comprometimento organizacional afetivo foi posicionada como 2ª variável, no método *stepwise*, seguindo a ordem da tabela de correlações.

O resultado dessa regressão demonstrou que o Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) contribuiu significativamente para a explicação da intenção de rotatividade. A variável suporte organizacional (SO) não apresentou significância. A variável COA explicou cerca de 27% ( $R^2$  ajustado=0,267) da variável critério, conforme apontado na Tabela 11.

Tabela 11  
**Resultados da Regressão Linear – Variável Critério: intenção de rotatividade**

Variáveis Explicativas	(Valores de $\beta$ )
Comprometimento organizacional Afetivo	- 0.520***
$R^2 = 0,270$ $R^2$ Ajustado= 0,267 $R = -0,520$	
*p < 0, 05; **P<0,01, ***p <0,001	

A variável comprometimento organizacional afetivo se relacionou negativamente com a variável intenção de rotatividade, conforme aponta o coeficiente de regressão ( $\beta=-0,520$ ), apresentando resultado significativo ( $p < 0,001$ ). A representação pictórica do primeiro modelo empírico obtido pelo método *stepwise* pode ser visualizada na Figura 2.

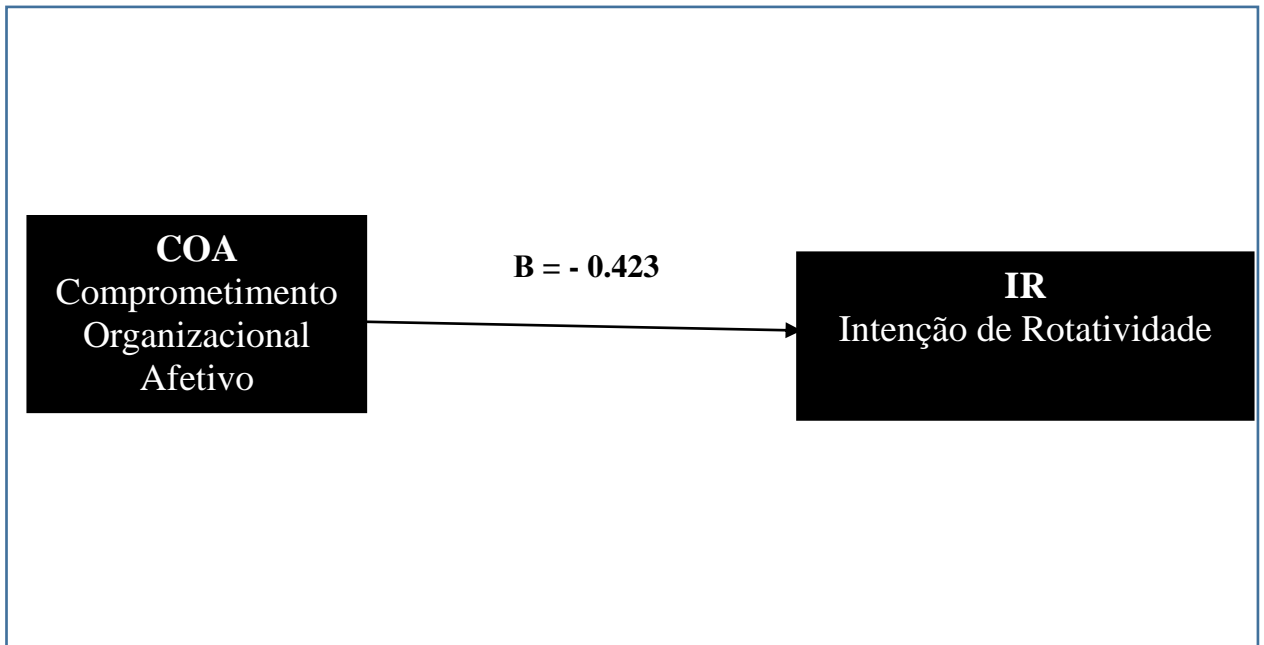


Figura 5. Modelo Empírico – COA explicando a IR  
Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência, a variável percepção de suporte foi posicionada como primeira variável antecedente, o comprometimento organizacional afetivo foi posicionado como 2ª variável e o fator 4 (Perdas profissionais) da variável comprometimento organizacional calculativo como 3ª variável antecedente, no método *stepwise*, seguindo a ordem da força das correlações (correlações mais fortes com a variável critério entrariam primeiro nas regressões *stepwise*).

O resultado dessa regressão demonstrou que tanto o comprometimento organizacional afetivo (COA) quanto o comprometimento organizacional calculativo (Fator 4 – perdas profissionais) contribuíram significativamente para a explicação da intenção de rotatividade. Mais uma vez a variável suporte organizacional (SO) não apresentou significância, nem quando testada como variável antecedente. As variáveis COA e COC (Fator 4) explicaram cerca de 36% ( $R^2$  ajustado=0,364) da variável critério, conforme apontado na Tabela 12.

Tabela 12

**Resultados da Regressão Linear – Variável Critério: intenção de rotatividade**

Variáveis Explicativas	(Valores de $\beta$ )
Comprometimento organizacional Afetivo	- 0.408***
Comprometimento organizacional calculativo (Fator 4 – perdas profissionais)	- 0,334 ***
$R^2 = 0,369$ $R^2$ Ajustado= 0,364 $R = 0,608$	
* $p < 0, 05$ ; ** $P < 0,01$ , *** $p < 0,001$	

As variáveis ‘comprometimento organizacional afetivo’ e ‘comprometimento organizacional calculativo (Fator 4 – perdas profissionais)’ se relacionaram negativamente com a variável intenção de rotatividade, conforme apontam os coeficientes de regressão ( $\beta = -0,408$ ;  $-0,334$ ), apresentando resultado significativo ( $p < 0,001$ ). A representação pictórica deste modelo empírico reduzido pode ser visualizada na Figura 6.

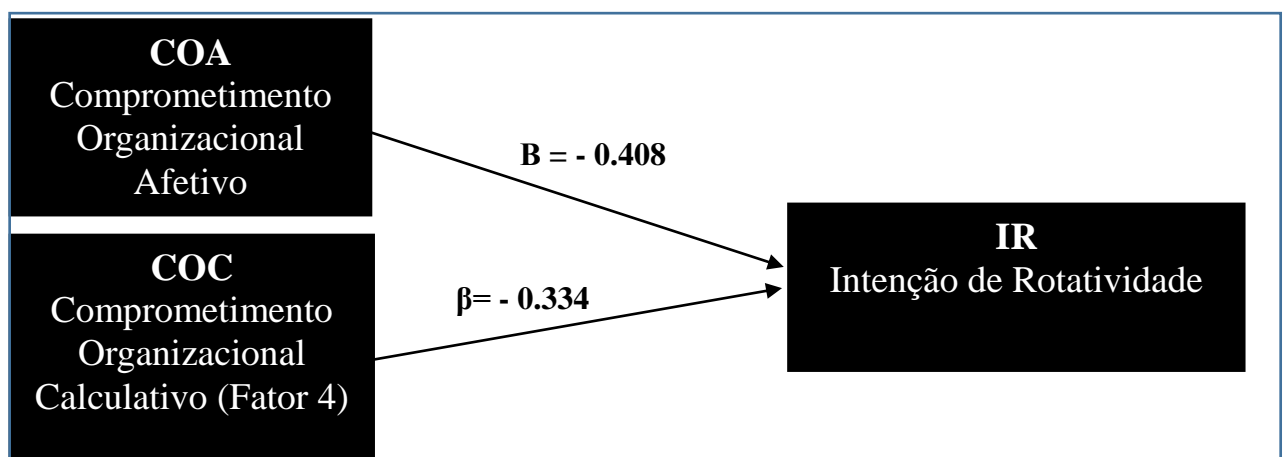


Figura 6. Modelo Empírico – COA e COC explicando a IR

Fonte: Dados da pesquisa

Na terceira regressão testada por meio do método *stepwise*, a variável ‘percepção de suporte’ foi posicionada na análise como primeira variável antecedente, o ‘comprometimento organizacional afetivo’ (COA) como 2ª variável, o ‘fator 4 (perdas profissionais) da variável comprometimento organizacional calculativo (COC)’ como 3ª variável antecedente e a identificação organizacional como 4ª variável antecedente.

O resultado dessa regressão demonstrou que apenas as variáveis ‘comprometimento



organizacional afetivo (COA)’ e ‘comprometimento organizacional calculativo (fator 4 - perdas profissionais)’ apresentaram significância estatística preditiva para a explicação da intenção de rotatividade. As variáveis ‘suporte (SO)’ e ‘identificação organizacional (IO)’ apresentaram resultado não significativos ( $p > 0,05$ ) e, por isso, foram excluídas do modelo. As variáveis ‘COA’ e ‘COC (Fator 4 - Perdas profissionais)’ mantiveram relação negativa com a variável intenção de rotatividade ( $\beta = -0,408$ ;  $\beta = -0,334$ ), explicando os mesmos 36% ( $R^2$  ajustado=0,364) da variável critério, conforme já apontado na Tabela 12.

Nas regressões seguintes, foram incluídas, uma de cada vez, as variáveis ‘comprometimento organizacional calculativo (fator 1 - Perdas sociais no trabalho)’, ‘comprometimento organizacional normativo (CON)’, as variáveis pessoais e profissionais “Escolaridade” e “DAS” e, por último, o ‘comprometimento organizacional calculativo (fator 2- perdas de investimentos feitos na organização)’.

Analisando 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 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 13.

Tabela 13

**Resultados da Regressão Linear – Variável Critério: intenção de rotatividade**

Variáveis Explicativas	(Valores de $\beta$ )
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 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’.

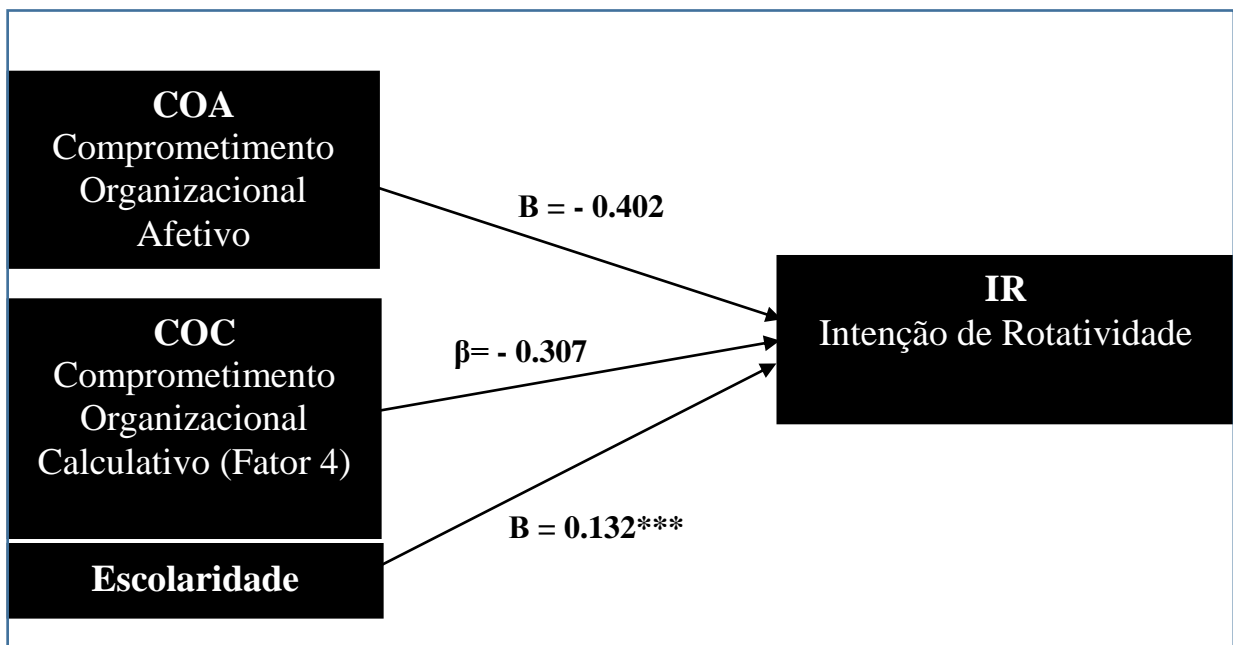


Figura 7. Modelo Empírico – COA, COC (Fator 4) e Escolaridade explicando a IR  
Fonte: Dados da pesquisa

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**

<b>Hipótese</b>	<b>Resultado</b>
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, surpreende 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 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 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 significativamente 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 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 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 (conforme Tabela 10), 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.

Por fim, embora as variáveis “Gênero”, “Faixa Etária”, “tempo na AGU”, não tenham apresentado poder explicativo no modelo proposto, elas merecem explicações adicionais para suas relações com a variável critério no presente estudo. No que diz respeito ao gênero e à sua relação com a intenção de *turnover*, não há consenso na literatura, havendo aqueles que defendem que as mulheres tendem a deixar a carreira para segundo plano e apresentam, desta forma, menos intenções de saída (Iverson & Deery, 1997; Moynihan & Landuyt, 2008), outros que defendem que são os homens (Cotton & Tuttle, 1986) e outros que apontam que o gênero não tem qualquer relação com a intenção de saída da organização (Ovadge, 2009). No presente estudo, a ausência de relação significativa com a variável critério pode se dever a inúmeros fatores, tais como, a) maior participação da mulher no setor público, comparativamente ao setor privado; b) ausência de diferenças salariais decorrentes do sexo para o mesmo cargo; maior tempo para conciliar família e trabalho no setor público; maior participação dos homens nos aspectos familiares; maiores direitos no tocante à família; maior participação das mulheres no mercado de trabalho, reduzindo desigualdades.

As variáveis idade e tempo de trabalho na organização não têm sido apontadas como preditores importantes da rotatividade. Há autores que preferem tratar a idade e o tempo de organização como uma única variável, devido à alta taxa de colinearidade normalmente verificada, enquanto outros defendem que cada uma dessas variáveis possui uma dinâmica própria (Arnold & Feldman, 1982). Ademais, muitos estudos consideram o tempo de organização como um importante preditor da rotatividade e da intenção de sair, mas focado em empregados “comuns” (Steers, 1977; Rhodes, 1983; Cotton & Tuttle, 1986). A literatura geralmente sugere como mais comum uma menor intenção do indivíduo em sair conforme os anos passam, seja pelo enraizamento decorrente do tempo na organização, seja em razão do medo relativo ao risco pelo aumento da idade (Barak et al, 2006). No presente estudo, as variáveis predictoras temporais (idade e tempo de organização) não apresentaram significância estatística, corroborando alguns estudos nesse sentido (Hopkins et al, 2010; O’neill et al, 2009).

O presente Capítulo apresentou os resultados das análises e aprofundou a discussão sobre os resultados e evidências empíricas encontradas na pesquisa. Foram apresentados também os resultados dos testes das hipóteses do estudo, cotejando-os com estudos anteriores. A seguir, serão apresentadas as conclusões, as recomendações práticas e as limitações do estudo, bem como a proposição de uma agenda de pesquisa.

## **6 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.

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 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.

A seguir, serão apresentadas as limitações e recomendações práticas do estudo, e ao final dessa Seção será proposta uma agenda de pesquisa.

### **6.1 Limitações**

Como todo estudo acadêmico tem suporte em escolhas teóricas e metodológicas, certas alternativas são utilizadas e diversas outras, inexoravelmente, são descartadas. São decisões que trazem limitações aos estudos, especialmente no tocante às premissas adotadas durante os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Nesta Seção, buscar-se-á descrever algumas dessas limitações e as consequências para os resultados da presente pesquisa, bem como possíveis alternativas de estudo para superá-las (quando for o caso).

Existiram dois tipos de limitação no processo de amostragem e coleta de dados. O primeiro tipo diz respeito à ordem de generalização, que restringiria a possibilidade de generalizar os resultados da amostra para a população, tendo em vista o processo de amostragem não ter sido aleatório. Algumas questões limitariam essa aleatoriedade, quando da coleta de dados (servidores de férias ou outras licenças e afastamentos, recusa em responder, problemas técnicos no tocante ao preenchimento e envio dos formulários), dificultando a validade externa desta pesquisa em termos de generalização dos resultados para toda a AGU. Durante a etapa de coleta de dados, também, houve algumas dificuldades no tocante à realização da pesquisa, o que gerou até certa apreensão por parte do pesquisador quanto ao término da mesma. Felizmente, isto não alterou, de forma brusca, os resultados finais e o atingimento dos objetivos da pesquisa.

Quanto à amostragem mais especificamente, apesar de ter sido diversificada, abarcando diversas unidades da Procuradoria-Geral da União e contando com diferentes níveis de cargos, infelizmente não foi possível contar com representantes de todos os segmentos de Advogados da União lotados na PGU. Por esse motivo, a amostra, apesar de

contar com 233 participantes, representou pouco mais de 23% do universo de 1.018 advogados da União lotados nas procuradorias da União de todo o país, o que não permitiu o alcance de resultados mais generalizáveis.

Caso a amostra fosse maior, a pesquisa possibilitaria uma maior contribuição para o incremento na validação das escalas utilizadas possibilitando resultados que pudessem ser mais específicos para a realidade da AGU. Nesse aspecto, é necessário informar que este estudo pode conter erros de medida por meio de imprecisão na mensuração dos valores reais obtidos pelas escalas utilizadas na pesquisa; esses erros foram minimizados por meio das análises fatoriais realizadas durante o tratamento inicial dos dados.

Desta forma, considerando os resultados encontrados, percebe-se que as escalas EPSO, ECON e ECOA, embora se apresentem adequadas para a mensuração dos respectivos fenômenos organizacionais (conforme Alfa de Cronbach constantes da Tabela 8), necessitam ser aplicadas em outros estudos, de preferência com amostras maiores, para o seu melhor refinamento, já que, no presente estudo, foram necessários ajustes na estruturas das referidas escalas de acordo com a realidade apresentada pelos dados coletados na AGU.

Outra limitação deste estudo foi a mesma que, de forma geral, atinge a todos os estudos científicos. O chamado trade-off entre o aprofundamento teórico (por meio da teorização de novas relações entre constructos) ou de desenvolvimento de novos conceitos por meio de evidências empíricas, permitindo a generalização dessas relações. A primeira é mais facilmente alcançada por meio de estudos qualitativos, ao passo que a segunda tem maior capacidade de produzir resultados mais robustos em estudos quantitativos.

Nessa perspectiva, a principal dificuldade na realização de estudos quali-quantitativo em grandes populações é o pesquisador incorrer na falha de não alcançar resultados teoricamente mais profundos e inovadores, nem tampouco conseguir evidências robustas o suficiente para a generalização dos dados. O fato é que o uso dos dois tipos metodológicos citados não foi possível por questões relativas à acessibilidade.

Portanto, no presente caso, optou-se, conforme já citado, pela busca da generalização empírica das relações, de forma a contribuir para o cenário quantitativo da intenção de rotatividade, gerando conhecimento com robustez estatística a ser disponibilizado à administração pública. Isso implicou, para além da limitação principal acima citada, outras limitações de menor grau, sendo que as principais estão descritas a seguir:

- a) Pouco foco no processo, reduzindo a capacidade de explicação qualitativa do fenômeno;
- b) Pouco foco no tempo, com uso da abordagem transversal (como se verifica a

formação do processo cognitivo, como se dá o processo decisório, qual a influência do recorte longitudinal nas variáveis preditoras da intenção de rotatividade, estabilidade das relações entre as variáveis);

c) Adoção de premissas que simplificassem a observação do fenômeno, facilitando a sua generalização.

Uma limitação importante que também merece registro é o fato da pesquisa se propor a analisar a intenção de rotatividade e não a rotatividade em si, já que existe alta correlação entre a intenção de deixar a empresa e a consumação efetiva do ato. Nesta perspectiva, convém destacar que, por mais que o interesse da dissertação não seja no *turnover*, mas na intenção dele, foi necessário tracejar e compreender o comportamento do fenômeno rotatividade, para que fosse possível delimitar cientificamente um dos seus antecedentes, que é a intenção de rotatividade.

Outra limitação, decorrente de um fato de conhecimento deste autor, retrata uma particularidade da AGU e que pode ter contribuído para os resultados da presente pesquisa, em especial, para os baixos índices de intenção de rotatividade verificados nas análises descritivas relatadas no presente estudo. Trata-se da edição da Lei nº 13.327, de 29 de julho de 2016, que, além de estabelecer um *plus* salarial para o público alvo da presente pesquisa, estabeleceu diversas prerrogativas para a categoria, valendo a pena citar algumas: I - receber intimação pessoalmente, mediante carga ou remessa dos autos, em qualquer processo e grau de jurisdição, nos feitos em que tiver que officiar, admitido o encaminhamento eletrônico na forma de lei; II - requisitar às autoridades de segurança auxílio para sua própria proteção e para a proteção de testemunhas, de patrimônio e de instalações federais, no exercício de suas funções, sempre que caracterizada ameaça, na forma estabelecida em portaria do Advogado-Geral da União; III - não ser preso ou responsabilizado pelo descumprimento de determinação judicial no exercício de suas funções; IV - somente ser preso ou detido por ordem escrita do juízo criminal competente, ou em flagrante de crime inafiançável, caso em que a autoridade policial lavrará o auto respectivo e fará imediata comunicação ao juízo competente e ao Advogado-Geral da União, sob pena de nulidade; V - ser recolhido a prisão especial ou a sala especial de Estado Maior, com direito a privacidade, e ser recolhido em dependência separada em estabelecimento de cumprimento de pena após sentença condenatória transitada em julgado; VI - ser ouvido, como testemunha, em dia, hora e local previamente ajustados com o magistrado ou a autoridade competente; VII - ter o mesmo tratamento protocolar reservado aos magistrados e aos demais titulares dos cargos das funções essenciais à justiça.

As prerrogativas funcionais citadas, na percepção deste autor, elevaram a carreira de

Advogado da União para um novo patamar institucional, equiparando-a, de certa forma, às carreiras da magistratura e ministério público, instituições que recebem normalmente muitos membros da AGU aprovados em concurso público para aquelas carreiras de Estado. Desta forma, a coleta dos dados na vigência da referida lei pode ter sofrido a influência de um momento de euforia dos membros da AGU com as novas prerrogativas funcionais e, em consequência, tal fato pode ter causado uma tendência de decréscimo das intenções de saída da organização. Obviamente, a replicação dos mesmos estudos reduziria essa limitação, de modo que uma visão mais completa do fenômeno organizacional em análise somente seria possível com coleta de dados considerando um recorte longitudinal.

## **6.2 Recomendações práticas**

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 porquanto 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 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.

Com relação às recomendações direcionadas ao meio acadêmico, a agenda de pesquisa proposta na Seção 6.3, vislumbra a proposta para avanços de pesquisas futuras. Espera-se que este trabalho possa contribuir para o avanço das próximas pesquisas voltadas para as variáveis analisadas aqui. Ressalta-se uma preocupação com o desenvolvimento de mais estudos que envolvam outras estruturas organizacionais públicas, dada a sua relevância para pesquisadores da área de administração/gestão pública, pois as organizações são o seu objeto de estudo.

### **6.3 Agenda de pesquisa**

Conforme afirmado anteriormente, a presente dissertação alcançou seus objetivos e seus achados contribuíram para importantes reflexões sobre as seis variáveis estudadas: percepção de suporte organizacional, identificação organizacional comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo e intenção de rotatividade. Porém, é necessário considerar que cada organização é única e que suas particularidades podem influenciar a relação estabelecida entre aquelas variáveis, ou seja, é muito provável que existam outras variáveis que, quando associadas às variáveis aqui expostas, interfiram no impacto sobre a Intenção de Rotatividade.

Os estudos no campo da rotatividade e da intenção dela – extensíveis a outros campos do comportamento organizacional – necessitam desenvolver em seus modelos teóricos e empíricos o componente da dimensão temporal. São raríssimas as pesquisas que tratam de análises de dados em painel, sendo mais incomuns os estudos com recorte temporal longitudinal nas coletas de dados de percepção. Dessa forma, seria um avanço a inclusão da dimensão temporal em duas perspectivas: (i) considerando o tempo em sua concepção real, de modo que as coletas de dados seriam espaçadas por um dado período de tempo, e (ii) o tempo em sua perspectiva subjetiva, com a fase de coleta de dados levando em consideração a percepção relativa do indivíduo em diversas variações temporais.



Modelos estáticos que captam uma fotografia de um determinado fenômeno muitas vezes são incompletos para compreender a dinâmica dos processos cognitivos e organizacionais. A visão estática baseada em um único momento captura a relação entre duas variáveis em um período ínfimo de tempo, podendo ocorrer que a direção dessas duas variáveis tenha comportamentos opostos, levando o pesquisador a captar, em determinadas circunstâncias, uma relação decorrente do acaso. Estudos longitudinais são amplamente recomendados.

Em virtude da intenção de rotatividade ser investigada nos modelos de análise como variável resposta, pode ser difícil construir modelos mais parcimoniosos com alto poder preditivo. Por outro lado, considerando ser esta uma variável medida pela percepção do indivíduo (por meio de questionários), de certa forma, esse fato dificulta a aplicação de questionários com mais variáveis, o que pode ter trazido prejuízos ao poder explicativo do modelo proposto. Fatores referentes ao clima organizacional vigente, bem como a subculturas organizacionais, podem ter influenciado no alcance dos resultados e precisam ser levados em conta em pesquisas futuras.

Assim, recomenda-se ampliar os estudos para outras variáveis do comportamento organizacional, como antecedentes da intenção de rotatividade, de forma que seja possível obter mais evidências para compreender o fenômeno. Uma das variáveis a ser melhor explorada em estudos futuros é a formação de expectativas pessoais, profissionais e sociais pelos indivíduos. Se o indivíduo tem suas expectativas atendidas em relação às suas demandas para com a organização, tende a reduzir suas intenções de saída dela. Uma sugestão seria realizar análises das expectativas nos diversos momentos do ciclo de vida do servidor na organização. Desta forma, seja por métodos qualitativos ou quantitativos, a administração poderia coletar dados do servidor antes de sua entrada na organização (por meio de pesquisas junto candidatos ao concurso da AGU), durante seus períodos de efetivo exercício na carreira e, por fim, quando deixasse a organização.

Existem outros aspectos que se relacionam ao contexto de trabalho, principalmente quando se coloca em pauta a Administração Pública. Tais relações ultrapassam os aspectos generalistas, formais e econômicos que estão fortemente atrelados às organizações públicas. Outras variáveis devem ser colocadas em evidência, como por exemplo, a satisfação organizacional. Reforçando este enquadramento teórico, apesar das inúmeras investigações realizadas sobre identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de *turnover*, poucas são as que tentam entender a relação recíproca entre as três variáveis. Em outras palavras, poucos estudos têm sido dedicados a compreender como é que a identidade e

a satisfação dos colaboradores de forma combinada contribuem para a sua decisão de ficar ou sair da empresa, pelo que a presente recomendação poderia trazer mais evidências sobre esta temática.

A inclusão de variáveis associadas com cultura organizacional também é uma sugestão para futuras pesquisas. Como sabido, a cultura está presente em todas as práticas das organizações e, dessa forma, representa um sistema que norteia as ações dos indivíduos. Nesse sentido, a cultura se refere a um sistema de significados partilhados, considerados pelos membros que distingue uma organização de outras. Logo, a cultura da organização se mostra como uma variável relevante a ser estudada para fins de compreender a forma como o servidor age, pensa e planeja sua permanência ou não na organização.

Portanto, do ponto de vista acadêmico, o intuito da agenda apresentada é incentivar que sejam empreendidos trabalhos que contribuam para maiores avanços sobre a rotatividade na administração pública, possibilitando discussão, evolução do tema, e conseqüentemente, a consolidação da teoria relativa às variáveis estudadas.

Do ponto de vista gerencial e da Organização, esses novos estudos poderão contribuir para melhor compreensão do comportamento organizacional e para a criação de práticas de gestão que promovam a melhoria efetiva dos resultados organizacionais, frente à percepção de suporte organizacional, comprometimento, identificação organizacional e intenção de rotatividade.

## 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.

Allison, P. D. (2002). Missing data. Thousand Oaks, CA: Sage.

Anselmi, M.L, Angerami E. L. S., Gomes E. L. R., (1990). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. Revista Panamá Salud Publica.

Anselmi, M.L.; Angerami, E.L.S.; Gomes, E.L.R. (1997). A rotatividade e condições de trabalho em enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. Revista Brasileira de

Saúde Ocupacional. São Paulo, v.23, n. 85-86p. 31-41.

Anselmi, M. L., Duarte G. G., Angerami E. L. S., (2001). “Sobrevivência” No Emprego dos Trabalhadores de Enfermagem em Uma Instituição Hospitalar Pública. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 2001:9 (4) 13-8.

Anselmi, M. L. & Iwamoto, (2006). Rotatividade dos Trabalhadores de Enfermagem nos Hospitais do Município de Uberaba, Minas Gerais. *Rev Gaúcha Enferm*, Porto Alegre (RS) 2006 set; 27(3):443-53.

Armstrong-Stassen, M, & Ursel, (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 82, p. 201-220.

Arnold, H. J.; Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, v. 67, n. 3, p. 350-360, 1982.

Aryee, S., & Heng, L. J. (1990). A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model. *Work and Occupations*, 17(2), p. 229-239.

Asforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.

Babbie, E. (1999). *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: UFMG.

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>.

Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado Não-Publicada. Curso de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.

Bastos, A.V. B., Siqueira, M. M. M., & Medeiros, C. A. F., Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. In: Siqueira, M. M. M. e colaboradores. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. pp. 49-95. Porto Alegre: Artmed.

Baron, R.M.; Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, v.51, n.6, p.1173-1182,

Bartunek, J. M.; Huang, Z.; Walsh, I. J. (2008). The development of a process Model of collective turnover. *Human Relations*, v. 61, n. 1, p. 5-38.

Bergue, S. T. (2010) *Gestão de pessoas em organizações públicas – 3 ed. rev. E atual. –*

Caixias do Sul, RS: Educs.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, p. 32-40.

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.

Bittar, O. J. N. V. (1996). Produtividade em hospitais de acordo com alguns indicadores hospitalares. Instituto Dante Pazzanese de Cardiologia.

Brayfield, A. H.; Crockett, Walter H. (1955) Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, v. 52, n. 5, p. 396-424, sep.

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/\\_ato2015-2018/2017/Mpv/mpv792.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Mpv/mpv792.htm)>. Acesso em: 20 out. 2017.

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.

Boroş, S. (2008). Organizational identification: theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12(1), 1-27.

Bright, L. (2008) Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *The American Review of Public Administration* volume 38, number 2, pp. 149-166.

Campbell, D. J.; Campbell, K. M. (2001) Why individuals voluntarily leave: perceptions of human resource managers versus employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 39, n. 1, p. 23-41.

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.

Carmo, G. (2009). Antecedentes da intenção de rotatividade: comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização. Uberlândia. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada)-Universidade de Uberlândia.

Cascio, W. (1991) *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* 3rd. Ed. Boston: PWS-KENT Publishing Company (Kent human resource management series).

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.

Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of the three models. *Human Relations*, 53, 387-417.

Collis, J.; Hussey, R. (2005) *Pesquisa em Administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Cordeiro, J. P. (2012). A dimensão motivacional das praticas 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>.

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

Costa, C., Moraes, L., & L. Cançado, V. (2010). Avaliando o Comprometimento Organizacional e Possíveis Relações com o Turnover. *Revista Gestão & Tecnologia*, 8(2), 1-16. doi:<https://doi.org/10.20397/2177-6652/2008.v8i2.219>.

Cotton, John L.; Tuttle, Jeffrey M. (1986) Employee Turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 1, p. 55-70, jan.

Creswell, J. W. (2010) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman.

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.

Diógenes, L. C. (2012). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão Público Federal. Brasília, 58 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília.

Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público. *Revista Serviço Público*, 67(2), 147-172. doi: <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>.

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.

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological methods*, 12(1), 1.

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75: 51–59

Eisenberger, R. (1986) Huntington, R.; Hutchison, S.; Sowa, D. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

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.

Fernandes, M. E. R., Marques, A. L., & Carrieri, A. P. (2009). Identidade organizacional e os componentes do processo de Identificação: uma proposta de integração. *Cadernos EBAPE*, 7(4), 690-703.

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.

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

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

Gouldner, A. W. (1964). The narro of reciprocity: a preliminary statemem. *American Sociological Review*, Wasllington, DC, v. 25, 11. 2, p. 161-178, Apr. 1964.

Fonseca, C. A. M. (2001). *Criatividade e Comprometimento Organizacional: Suas Relações com a Percepção de Desempenho no Trabalho*. Dissertação de mestrado. Escola de Administração/UFBA, Bahia.

Fukami, C. V., & Larson, E. N. (1984). Commitment to company and union: parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367-371.

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

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.

Jodge, 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>.

Kreiner, G. E., & Asforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 1-27.

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.

Houkes, I., Janssen, P. P. M., De Jonge, J., & Nijhuis, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention:A

multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10,1–23.

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.

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

Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57- 78.

Layne, C.M., Hohenshil, T.H., & Singh, K. (2004). The relationship of occupational stress, psychological strain, and coping resources to the turnover intentions of rehabilitation counselors. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 48 (1), 19-27.

Law, D. W. (2005). Interactive organizational commitment and hardiness in public accountants' turnover. *Managerial Auditing Journal*, 20(1), 383-393.

Lee, Thomas W.; Mitchell, Terence R. (1994) An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 51-89, jan.

Luiza Conceição Bisi Ferreira, Maria & Maria Matias Siqueira, Mirlene. (2005). Antecedentes de Intenção de rotatividade: Estudo de Um Modelo Psicossocial. *Revista Organizações em Contexto*. 1. 47-67. 10.15603/1982-8756/roc. v1 n.2 p47-67.

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.

Machado D. R. L., Carolina; Paula, S. L.; Oliveira, L. M. B. (2015). Comprometimento Organizacional e suas Possíveis Influências na Intenção de Rotatividade.

Machado, H. V. (2003) A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, p. 51-73, maio. Número especial.

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi: 10.1002/job.4030130202

Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995) Loyal from day on de: biodata, organizational identification, and turnover newcomers. *Personality and Social Psychology*, Washington, v. 48, n. 2, p. 309-333, June.

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

March, James G.; Simon, Herbert A (1981). *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: FGV.

- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley ISCTE.
- 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.
- 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.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- 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.
- Medeiros, C.A.F., & Albuquerque, L.G. (2005). *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. v. 5.
- Mendes, A. (2014). *Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo com uma amostra do setor das telecomunicações*. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal, p. 3. Obtido de <http://www.rcaap.pt/>
- 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.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization Commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1996) *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: an Examination of Construct Validity*. *Journal of Vocational Behavior*, Ontário, Canadá. V. 49, pp. 252- 276.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellattly, I. H., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). *Organizational commitment and job performance: it’s nature of the commitment that counts*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression & Correlation – A Guide for Students and Researchers*. London: SAGE.
- Mobley, W. H. (1979). *Review and conceptual analysis of the employee turnover process*. *Psychological Bulletin*, v. 86, n. 3, 493-522, may.
- Mobley, W. H. (1982) *Employee Turnover: causes, consequences and control*. Adison-Wesley,. 224 p.



Motta, P.R. (2007) A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 87-96.

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.

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

Nomura, F. H. & Gaidzinski, R. R. (2002). Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital - escola. *Revista Latino-Americana de Enfermagem* (USP. Ribeirão Preto. Impresso), 13, 648-653.

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

Greeley, A. M. (1972) *Unsecular Man: the persistence of religion*. Knopf Doubleday, p. 289.

Gomide Jr., S. Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho. 136 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

Hair Jr., J.F.; William, B.; Babin, B.; Anderson, R.E. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman.

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

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1962) *The Motivation to Work*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 157 p.

Hom, Peter W.; Griffeth, & Rodger W. (1995). *Employee Turnover*. South-Western, 304 p.

Hulin, C. L.; Roznowski, M. H. D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, v. 97, n. 2, p. 233-250, mar.

Oliveira, A. F. (2008). Identificação organizacional. In: Mirlene Maria Matias Siqueira. (Org.). *Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. 1ed. Porto Alegre: Artmed, v., p. 179-188.

Oliveira, A. F. (1997). Valores e ritos organizacionais: antecedentes do vínculo afetivo com a organização. Brasília, (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília.

Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 3, p. 29-51.

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

- O'reilly, C.A; Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal Applied Psychology*, v.71, n 3, p.429-499.
- Othman, S. Z. & Mohd Shkuri, N. S. (2013) Predicting turnover intention: Do organizational support and organizational commitment play a role? In: Conference on Business Management Research 2013, December 11, 2013, EDC, Universiti Utara Malaysia, Sintok.
- Ovadje, F. (2009). Exploring turnover among middle managers in a non-western context. *International Journal of Business Research*, 10 (2), 64-80.
- Pare, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2001). The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel: Ideas. Retrieved 29 October 2010, from <http://ideas.repec.org/p/cir/cirwor/2001s-24.html>
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.
- Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923.
- Phillips, J. J; Connell, A. O. (2003) *Managing Employee Retention: a strategic accountability approach*. Inglaterra: Improving human performance series, ELSEVIER.
- Poon, J. L. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A mediation-Moderation Framework. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 42.
- Polizzi Filho, A. (2011). O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre a intenção de rotatividade: um estudo com professores. São Bernardo do Campo. 133 f. Dissertação (Mestrado de Administração), Universidade Metodista.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Price, James L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press, 160 p.
- Price, James L. (2001) Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, v. 22, n. 7, p. 600-624.
- Price, James L. (2004) The development of a causal model of voluntary turnover. In: Griffeth, Rodger; Hom, Peter (Eds.). *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*. Information Age Publishing, p. 3-32
- 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.

Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Richardson, R. J. (2008) *Pesquisa Social - Métodos e Técnicas*. 3ª edição. São Paulo, Atlas, 334 p.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.

Rhodes, Susan R. (1983) Age-related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, v. 93, n. 2, p. 328-367, mar.

Rhoades, L.; Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, CA, v. 87, n. 4, p. 698-714, July.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 825-836.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: 8. ed. LTC.

Rostiana, R. (2017). The Quality of Work Life Influence to Turnover Intention With Person-Organization Fit and Organizational Commitment as Mediators, 11, 45-57.

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>

Sampieri, R. H.; Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006) *Metodologia de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.

Santos Silva, R., Cappellozza, A., & Costa, L. V. (2015). O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 314-329.

Selander, K., & Ruuskanen, P. (2016). Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace? *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(2), 81.

Steers, R. M. (1977) Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, v. 22, n. 1, p. 46-56, mar. 1977.

Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E.C., Shultz, T., Shaul, K., & Zilberman, L. (2012) Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions: Do Organizational Culture and Justice Moderate 326 *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 4(3): 314-329, ago./dez.

2014 - ISSN 2237-7956 R. S. Silva, A. Cappellozza, L. V. Costa Their Relationship. *Journal of Applied Psychology*, v. 42, p. 267-294.

Scheible, A. C. F. (2011). Vínculos com a organização e o processo de saída voluntária: teste de um modelo explicativo em uma empresa de Tecnologia da Informação. 240p. Tese (doutorado em Administração)- Universidade Federal da Bahia.

Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & M. K. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of work organizations* (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum Press.

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). (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

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. (2004). Os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho*. (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.

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

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.

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

Suliman, A.A; Al-Junaibi, Y. (2010). Commitment and turnover intentions in the UAE oil industry. *The international Journal of Human Resource Management*, v. 21, p 1472-1489.

Tajfel, H. (1978) Social categorization, social identity and social comparison. In: TAJFEL, H. (Ed.). *Djfferentiation between groups*. London: Academic Press. p. 61-76.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. New York: Harper & Row Collins College Publishers.

Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21(1), 133-149.

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.

Tinoco, A. (2008). Antecedentes e consequentes da identificação organizacional: uma aplicação ao contexto da Marinha. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Torres, R. V. B. S. (2015) Rotatividade no poder executivo federal: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados. xvii, 182 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorisation theory*. London: Blackwell.

Tumwesigye, G. (2010). The relationship between perceived organizational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(6), 942-952.

Waldman, D. A., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2012) A Multilevel investigation of leadership and turnover behavior. *Journal of Management*. Publicado online em: 5 oct. 2012. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/early/2012/10/10/0149206312460679.full>>. Acesso em 01 dez. 2018.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82–111.

Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. (pp. 171–203). Chichester: Wiley.

Vandenberg, R. & Barnes N. J. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?. *Human Relations - HUM RELAT*. 52. 1313-1336. 10.1177/001872679905201005.

Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59(5), 582-588.

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.

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.

## 6 – APÊNDICES

### Apêndice I – CARTA DE APRESENTAÇÃO

**Pesquisa: Intenção de rotatividade, comprometimento, identificação organizacional e percepção de suporte organizacional: um estudo na Advocacia-Geral da União.**

Excelentíssimo Senhor (a) Advogado da União,

O meu nome é Diogo Luiz da Silva, sou membro da AGU, lotado e em exercício na SAD - DF.

A presente pesquisa tem caráter científico e tem a finalidade de realizar um levantamento de dados sobre a carreira de Advogado da União para a elaboração da dissertação do Mestrado em Administração, realizado na Universidade de Brasília.

Nesse sentido, a pesquisa é voltada para coletar percepções de Vossa Excelência sobre intenção de rotatividade (*turnover*), comprometimento, identificação organizacional e percepção de suporte organizacional no âmbito da carreira de Advogado da União.

A sua opinião é muito importante para o planejamento de futuras políticas de gestão de recursos humanos da carreira de Advogado da União.

Isto posto, solicito a sua colaboração para respondê-la. **O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.** As respostas serão analisadas em bloco, não havendo avaliação individual.

Caso haja alguma dúvida em relação a presente pesquisa ou deseje conhecer os resultados encontrados, solicito o encaminhamento de mensagem para os e-mails abaixo listados.

Agradeço pela atenção e pela sua participação.

**DIOGO LUIZ DA SILVA**

[dodoluiz@hotmail.com](mailto:dodoluiz@hotmail.com)

[diogosilva@agu.gov.br](mailto:diogosilva@agu.gov.br)

Observações:

1 – O mestrado está sendo realizado na UNB, a partir de uma parceria da Escola da AGU e aquela Instituição.

2 - Apesar de devidamente autorizada pela Diretoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Institucional da AGU, não se trata de uma pesquisa vinculada àquela Diretoria. Os resultados da pesquisa serão encaminhados futuramente à AGU para as providencias que a instituição entender cabíveis.

3 – A decisão de responder ou não à pesquisa não trará qualquer prejuízo pessoal ou profissional aos participantes.

Apêndice II – QUESTIONÁRIO: ESCALA DE PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL (EPSO)

Estamos desenvolvendo uma pesquisa de como as pessoas percebem ou sentem o ambiente de trabalho em que estão envolvidas.

Abaixo estão listadas várias frases sobre a instituição em que você trabalha atualmente. Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando nos parentes que antecedem cada frase aquele número que melhor representa a sua resposta (de 1 a 10).

1 = Discordo totalmente

10 = Concordo totalmente

( ) Esta organização ignoraria qualquer reclamação de minha parte.

( ) Esta organização não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.

( ) É possível obter ajuda desta organização quando tenho um problema.

( ) Esta organização realmente preocupa-se com meu bem-estar.

( ) Esta organização estaria disposta a ampliar as minhas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.

( ) Esta organização está pronta para me ajudar quando eu precisar de um favor especial.

( ) Esta organização preocupa-se com minha satisfação no trabalho.

( ) Esta organização preocupa-se mais com seus êxitos institucionais do que comigo.

( ) Esta organização tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.

Apêndice III – QUESTIONÁRIO: ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (AFETIVO, CALCULATIVO E NORMATIVO)

**ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO - ECOA**

<p>Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à organização onde trabalha. Gostaríamos de saber o quanto você sente estes sentimentos. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 10) que melhor representa sua resposta.</p> <p>1 = Nada 10= Extremamente</p>
<p>A organização onde trabalho faz-me sentir...</p>
<p><input type="checkbox"/> Desgostoso com ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Empolgado com ela.</p>
<p><input type="checkbox"/> Fiel a ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Apegado a ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Orgulhoso dela</p>
<p><input type="checkbox"/> Contente com ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Responsável por ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Distante dela</p>
<p><input type="checkbox"/> Dedicado a ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Entusiasmado com ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Preocupado com ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Encantado com ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Desiludido com ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Envolvido com ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Fascinado por ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Interessado por ela</p>
<p><input type="checkbox"/> Animado com ela</p>



## ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO - ECOC

<p>As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da organização onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra organização. Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 10) que melhor representa sua resposta.</p> <p>1 = Discordo Totalmente</p> <p>10 = Concordo totalmente</p>
<p>Pedir demissão da organização onde trabalho e ir trabalhar para outra organização não valeria a pena porque...</p>
<p>1. ( ) Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.</p>
<p>2. ( ) Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta organização.</p>
<p>3. ( ) Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta organização (garantias de não ser demitido).</p>
<p>4. ( ) Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.</p>
<p>5. ( ) Eu demoraria a encontrar em outra organização pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta organização.</p>
<p>6. ( ) Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta organização.</p>
<p>7. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta organização.</p>
<p>8. ( ) Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta organização.</p>
<p>9. ( ) Eu estaria prejudicando minha vida profissional.</p>
<p>10. ( ) Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra organização como sou hoje dentro desta organização.</p>
<p>11. ( ) Eu deixaria de receber vários benefícios que esta organização oferece aos seus membros (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).</p>
<p>12. Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.</p>
<p>13. ( ) Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta organização</p>
<p>14. ( ) Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.</p>
<p>15. ( ) Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.</p>

**ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO - ECON**

A seguir são apresentadas frases relativas à organização onde você trabalha. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 = Discordo Totalmente

10 = Concordo totalmente

( ) Continuar trabalhando nesta organização é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.

( ) É minha obrigação continuar trabalhando para esta organização.

( ) Eu seria injusto com esta organização se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.

( ) Neste momento esta organização precisa dos meus serviços.

( ) Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra organização agora.

( ) É a gratidão por esta organização que me mantém ligado a ela.

( ) Esta organização já fez muito por mim no passado.

Apêndice IV – QUESTIONÁRIO: ESCALA DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL (FATOR IMITAÇÃO)

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

1 = Discordo Totalmente

10 = Concordo totalmente

( ) Eu compartilho dos valores da minha organização.

( ) O sucesso da minha organização é o meu sucesso.

( ) Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecido com ela.

( ) Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização.

( ) Fazer parte do quadro de empregados desta organização é importante para mim.

( ) Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta Organização.

( ) Os valores desta organização fazem parte da minha auto-imagem.

( ) Pertencer a esta organização é importante para a minha auto-imagem.

## Apêndice V – QUESTIONÁRIO: ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

A seguir estão três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 10) que melhor representa sua resposta.

1 = Nunca

10 = Sempre

( ) Penso em sair da organização onde eu trabalho.

( ) Planejo sair da organização onde eu trabalho.

( ) Tenho vontade de sair da organização onde eu trabalho.

## Apêndice VI – QUESTIONÁRIO: DADOS DEMOGRÁFICOS.

**Por favor, informe os seus dados, para finalizar o preenchimento deste questionário. O objetivo em se colher estas informações é verificar se há diferença no impacto sobre os construtos analisados na pesquisa (intenção de rotatividade, comprometimento, identificação organizacional e percepção de suporte organizacional), de acordo com as características de cada Advogado da União.**

A – Gênero: \*

- Masculino
- Feminino

B – Faixa etária: \*

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

C - Grau de escolaridade: \*

- Especialização ou MBA (Pós Graduação Lato Sensu)
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

D - Tempo de serviço prestado à AGU:

- menos de 1 ano
- de 01 a 03 anos
- de 04 a 06 anos
- de 06 a 09 anos
- Acima de 10 anos

## Apêndice VII – TABELA DE LOTAÇÕES DE ADVOGADOS DA UNIÃO.

<b>AGU Ouvidoria: demanda n. 005552/2017-61</b>	
<b>Rótulos de Linha</b>	<b>Contagem de Cargo Efetivo</b>
<b>ADVOGADO DA UNIÃO</b>	<b>1272</b>
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO EM SÃO JOSE DOS CAMPOS/SP	5
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DA BAHIA	11
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DA PARAIBA	5
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DE ALAGOAS	3
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DE GOIÁS	5
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DE MINAS GERAIS	19
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DE PERNAMBUCO	16
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DE RONDÔNIA	4
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DE RORAIMA	10
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DE SANTA CATARINA	7
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DE SÃO PAULO	26
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DE SERGIPE	5
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO ACRE	3
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO AMAPÁ	5
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO AMAZONAS	5
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO CEARÁ	15
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO ESPIRITO SANTO	5
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO MARANHÃO	4
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO MATO GROSSO	3
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL	4
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO PARÁ	8
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO PARANÁ	8
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO PIAUI	5
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO RIO DE JANEIRO	41
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE	8

CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	19
CONSULTORIA-JURÍDICA DA UNIÃO NO ESTADO DO TOCANTINS	3
COORDENAÇÃO-GERAL DE DEFESA DA PROBIDADE - PGU	1
COORDENAÇÃO-GERAL DE DEMANDAS ADMINISTRATIVAS TRABALHISTAS - PGU	1
COORDENAÇÃO-GERAL DE DIREITO ECONÔMICO SOCIAL E INFRAESTRUTURA/PGU	2
COORDENAÇÃO-GERAL DE PATRIMÔNIO E MEIO AMBIENTE - PGU	1
COORDENAÇÃO-GERAL DE SERVIDORES CIVIS E DE MILITARES/PGU	2
COORDENAÇÃO-GERAL JURIDICA-PRU1	2
COORD-GERAL DE ACOES ESTRATEGICAS-PRU1	1
COORD-GERAL DE ESTUDOS JURIDICOS-PGU	3
COORD-GERAL DE GESTAO ESTRATÉGICAS/PGU	1
COORD-GERAL DE GESTAO JUDICIAL-PGU	1
COORD-GERAL JURIDICA-PRU2	1
DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS INTERNACIONAIS PGU	12
DEPARTAMENTO DE DIREITOS TRABALHISTAS - PGU	11
DEPARTAMENTO DE PATRIMÔNIO PÚBLICO E PROBIDADE - PGU	11
DEPARTAMENTO DE SERVICO PUBLICO-PGU	8
DEPARTAMENTO DE SERVIDORES CIVIS E DE MILITARES - PGU	11
DEPARTAMENTO ELEITORAL E DE ESTUDOS JURÍDICOS - PGU	5
DEPTO DE CALCULOS E PERICIAS/PGU	1
GABINETE DO PROCURADOR-GERAL DA UNIAO	2
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DA BAHIA	31
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DA PARAIBA	12
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DE ALAGOAS	11
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DE GOIAS	17
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DE MATO GROSSO	9
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL	12
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DE MINAS GERAIS	45
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DE RONDONIA	8
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DE RORAIMA	8
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DE SANTA CATARINA	21
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DE SERGIPE	12
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO ACRE	5
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO AMAPÁ	7
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO AMAZONAS	12
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO CEARA	29

PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO MARANHÃO	12
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO PARA	13
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO PARANA	30
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO PIAUI	12
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE	18
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO TOCANTINS	4
PROCURADORIA DA UNIÃO NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO	13
PROCURADORIA-GERAL DA UNIAO	20
PROCURADORIA-SECCIONAL DA UNIÃO EM UBERABA-MG	6
PRU 1 REGIAO/BRASILIA	99
PRU 2 REGIAO/RIO DE JANEIRO	86
PRU 3 REGIAO/SAO PAULO	66
PRU 4 REGIAO/PORTO ALEGRE	77
PRU 5 REGIAO/PERNAMBUCO	56
PSU EM BAGÉ/RS	4
PSU EM BAURU/SP	4
PSU EM BLUMENAU/SC	5
PSU EM CAMPINA GRANDE/PB	5
PSU EM CAMPINAS/SP	13
PSU EM CAMPOS DOS GOYTACAZES/RJ	3
PSU EM CASCAVEL/PR	3
PSU EM CAXIAS DO SUL/RS	3
PSU EM CHAPECO/SC	4
PSU EM CRICIÚMA/SC	4
PSU EM FOZ DO IGUAÇU/PR	4
PSU EM GUARAPUAVA/PR	2
PSU EM ILHEUS/BA	6
PSU EM JOINVILLE/SC	6
PSU EM JUIZ DE FORA/MG	7
PSU EM LONDRINA/PR	7
PSU EM MARILIA/SP	5
PSU EM MARINGÁ/PR	4
PSU EM MONTES CLAROS/MG	2
PSU EM NITERÓI/RJ 11	11
PSU EM PASSO FUNDO/RS	6
PSU EM PELOTAS/RS	4
PSU EM PETROLINA/PE	5
PSU EM PETROPOLIS/RJ	8
PSU EM PIRACICABA/SP	2
PSU EM PRESIDENTE PRUDENTE/SP	4
PSU EM RIBEIRÃO PRETO/SP	7
PSU EM RIO GRANDE/RS	4
PSU EM SANTA MARIA/RS	7



PSU EM SANTAREM/PA	2
PSU EM SANTO ÂNGELO/RS	3
PSU EM SANTOS/SP	7
PSU EM SAO JOSE DO RIO PRETO/SP	5
PSU EM SAO JOSE DOS CAMPOS/SP	7
PSU EM SOROCABA/SP	1
PSU EM UBERLANDIA/MG	9
PSU EM UMUARAMA/PR	3
PSU EM VARGINHA/MG	3
PSU EM VOLTA REDONDA/RJ	3
Total Geral	1272

Apêndice VIII – RELATÓRIO DE VACÂNCIAS DA AGU  
(ÚLTIMOS TRÊS ANOS)

RELATÓRIO DE VACÂNCIAS DA AGU					
Nome do Servidor	Situação Funcional	Cargo Efetivo	Provimento	Vacancia	Tipo Vacância
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	22/03/2001	22/09/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL, ART 33, VIII

omitido	FALECIDO	ADVOGADO DA UNIÃO	24/06/2010	07/09/2016	FALECIMENTO
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	09/09/2003	02/01/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	24/06/2010	23/06/2016	DEMISSÃO
omitido	FALECIDO	ADVOGADO DA UNIÃO	25/06/2010	28/08/2017	FALECIMENTO
omitido	FALECIDO	ADVOGADO DA UNIÃO	24/06/2010	17/11/2016	FALECIMENTO
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	05/09/2005	05/03/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	07/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	14/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	26/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	11/08/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	26/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	23/08/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	09/04/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	07/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	10/12/2010	30/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	25/11/2013	26/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/02/2014	28/04/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/02/2014	04/11/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	30/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	12/04/2010	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/02/2014	06/07/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	10/12/2010	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	20/01/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	24/03/2014	18/09/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO	ADVOGADO DA	07/12/2009	18/11/2015	POSSE OUTRO CARGO

	PERMANENTE	UNIÃO			INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	07/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/02/2014	27/10/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	FALECIDO	ADVOGADO DA UNIÃO	09/10/2006	28/01/2016	FALECIMENTO
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	17/06/2013	23/09/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	09/10/2006	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	10/12/2010	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/02/2014	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	05/09/2005	26/04/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	09/10/2006	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	09/10/2006	25/11/2015	DEMISSÃO
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	20/06/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	29/02/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	22/05/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	23/09/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	23/01/2017	25/04/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	04/12/2006	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/02/2014	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/02/2014	05/05/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	07/12/2009	30/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	07/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	08/04/2014	18/09/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	15/05/2013	30/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	01/08/2013	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	ADVOGADO DA UNIÃO	23/01/2017	04/08/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	09/12/2003	23/02/2015	DEMISSÃO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	06/05/2003	04/07/2016	FALECIMENTO
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	01/12/1984	26/08/2014	DEMISSÃO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	19/02/1982	05/08/2015	FALECIMENTO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	16/11/1992	18/04/2017	FALECIMENTO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	17/11/1992	06/02/2016	FALECIMENTO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	21/08/1982	10/07/2014	FALECIMENTO

omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	01/01/1986	17/04/2014	FALECIMENTO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	26/12/1989	04/03/2016	FALECIMENTO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	02/05/1983	11/12/2015	FALECIMENTO
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	13/02/1986	09/04/2014	DEMISSÃO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	11/01/1988	18/01/2016	FALECIMENTO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	01/03/1985	14/12/2015	FALECIMENTO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	01/03/1985	03/03/2014	FALECIMENTO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	16/06/1994	24/07/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	14/02/1997	28/05/2015	FALECIMENTO
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	03/11/2008	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	03/06/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	09/10/2006	20/01/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	09/10/2006	18/09/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	03/03/2008	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	23/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	06/02/2009	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	23/06/2008	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	23/06/2008	05/03/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/12/2004	30/09/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/12/2004	01/03/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	20/01/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/12/2004	02/03/2017	DEMISSÃO ART 132, XII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	19/08/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	01/07/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	20/06/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	03/11/2008	19/08/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	03/11/2008	30/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	23/04/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/12/2004	20/10/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/06/2011	25/07/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	15/06/2012	27/06/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO	PROCURADOR	15/06/2012	18/11/2015	POSSE OUTRO CARGO

	PERMANENTE	FEDERAL			INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/08/2012	15/07/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/08/2012	03/04/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	03/11/2008	06/08/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/06/2011	23/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/06/2011	15/12/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	07/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/06/2011	11/08/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	18/11/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/06/2011	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/06/2011	20/01/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	08/12/2011	09/11/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/01/2009	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/01/2009	29/01/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	09/09/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	08/12/2011	28/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	09/10/2006	01/08/2014	FALECIMENTO
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	08/09/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	28/07/2014	06/04/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	25/09/2014	07/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	27/06/2011	15/04/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	08/12/2011	05/03/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	08/12/2011	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	10/12/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	20/01/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	03/11/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	20/06/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	09/09/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	09/09/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	02/08/2002	01/03/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	29/06/2015	13/07/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	02/08/2002	17/01/2016	FALECIMENTO
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	25/06/2009	04/01/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII

omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	08/12/2011	25/02/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	20/10/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/06/2011	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	02/08/2002	11/10/2014	FALECIMENTO
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	02/08/2002	15/07/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	07/12/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	03/11/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	07/06/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	07/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	08/12/2011	10/08/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	31/03/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	07/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/06/2011	01/08/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	03/03/2008	24/09/2014	FALECIMENTO
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	03/03/2008	20/04/2015	FALECIMENTO
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	22/05/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	09/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	15/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	28/03/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	07/07/2014	30/04/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	11/06/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	19/08/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	07/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	07/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	19/11/2007	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/06/2011	30/05/2014	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	15/06/2012	29/01/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO	PROCURADOR	17/06/2011	07/11/2016	POSSE OUTRO CARGO

	PERMANENTE	FEDERAL			INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	01/09/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	FALECIDO	PROCURADOR FEDERAL	03/03/2008	10/03/2015	FALECIMENTO
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	22/05/2015	20/01/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	20/06/2016	20/01/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	22/05/2015	20/01/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	26/07/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	06/01/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	03/10/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	01/12/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	22/05/2015	09/09/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	06/05/2016	19/09/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	17/12/2004	06/01/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	15/04/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	10/12/2015	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	04/11/2016	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII
omitido	ATIVO PERMANENTE	PROCURADOR FEDERAL	18/09/2015	29/08/2017	POSSE OUTRO CARGO INACUMULÁVEL,ART 33, VIII