



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Programa de Pós-graduação

Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva

INTENÇÃO VOLUNTÁRIA DE DESLIGAMENTO ENTRE SERVIDORES DE
CARREIRAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA

Brasília

2021

Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva

INTENÇÃO VOLUNTÁRIA DE DESLIGAMENTO ENTRE SERVIDORES DE
CARREIRAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA

*CAREER SERVERS' WITHDRAWAL VOLUNTARY INTENTION IN THE FEDERAL
DIRECT PUBLIC ADMINISTRATION*

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientadora: Prof.^a Dra. Elaine Rabelo Neiva

Brasília,
março de 2021

Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva

INTENÇÃO VOLUNTÁRIA DE DESLIGAMENTO ENTRE SERVIDORES DE
CARREIRAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Esta dissertação foi avaliada pela seguinte comissão examinadora:

Prof.^a Dra. Elaine Rabelo Neiva (Presidente)

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília (UnB)

Prof.^a Dra. Elisa Maria Barbosa de Amorim Ribeiro (Membro titular externo)

Programa de Pós Graduação em Psicologia Social
Universidade Salgado de Oliveira (Universo)

Prof.^a Dra. Tatiane Paschoal (Membro titular)

Departamento de Administração
Universidade de Brasília (UnB)

Prof.^a Dra. Katia Elizabeth P. Palacios (Membro suplente)

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Universidade de Brasília (UnB)

AGRADECIMENTOS

À Deus por sua presença sutil, amorosa e plena em todos os momentos de minha vida.

A meu marido Marco Antônio dedico a você esse trabalho e tenho gratidão profunda pela compreensão, apoio e amor em todo esse processo. A cada dia o quão melhores nos tornamos e crescemos juntos, te amo!

Às nossas lindas filhas Helena e Isabel obrigada por entenderem a ausência da mamãe.

À mamãe, meus irmãos, cunhados, sobrinhos e familiares agradeço a escuta e o apoio.

À professora Elaine Neiva que entendeu angústias e apreensões e ajudou-me a alcançar mais do que supunha ser possível.

À Aleksandra pelo incentivo inicial para participação no processo seletivo.

Aos colegas do grupo de pesquisa Inovare/Unb e do PPG/PSTO-UnB, agradeço por compartilharem informações e pelas trocas generosas de diferentes saberes.

Aos colegas da Secretaria de Orçamento Federal que permitiram o meu afastamento para realização desta pesquisa.

Às Associações de servidores das carreiras (Anesp, Anati, Assecor e Aneinfra) muito obrigada por apoiarem o projeto e auxiliarem nas coletas.

Aos respondentes minha gratidão.

Aos professores e funcionários do PSTO-UnB, meus sinceros agradecimentos e profundo respeito pelo trabalho admirável de produzir excelentes pesquisas científicas e por insistirem na educação superior de qualidade em nosso país.

RESUMO

A intenção voluntária de desligamento é o processo idealizado de saída de uma organização e pode gerar perda de memória institucional, maiores custos com reposição de pessoal e sobrecarga sobre os remanescentes. Esse processo pode ser iniciado por uma mudança organizacional que causa um choque no sistema de crenças do servidor, iniciando o cinismo organizacional com críticas, reações emocionais e questionamentos sobre a veracidade da alteração pretendida. Essa atitude pode afetar a visão que o servidor tem sobre a carreira na organização. O Manuscrito 1 apresenta uma revisão de literatura com estudos empíricos nos quais a intenção voluntária de desligamento está relacionada à mudança organizacional, cinismo organizacional e expectativas de carreira. O Manuscrito 2 apresenta as etapas de adaptação da Escala de Cinismo Organizacional e de Personalidade Cínica, com estudos de indícios de validade aferidos. O Manuscrito 3 trata da elaboração da Escala de Incerteza e Atributos Temporais da Mudança Organizacional, também com indícios de validade aferidos. O Manuscrito 4 testou um modelo em que mudança organizacional foi antecedente da intenção de desligamento, com mediação de cinismo organizacional e expectativas de carreira na organização (conquistas profissionais e relação carreira e vida pessoal). Os manuscritos produziram novos conhecimentos sobre a intenção voluntária de desligamento e os instrumentos podem auxiliar na elaboração de diagnósticos tanto pela academia quanto pelas organizações. A seção de considerações finais consolida os resultados, discute as limitações e apresenta sugestões para possíveis pesquisas futuras.

Palavras-chave: Intenção voluntária de desligamento, mudança organizacional, cinismo organizacional, expectativas de carreira

ABSTRACT

The intention of voluntarily withdrawal is the idealized process of leaving an organization and can generate a loss of institutional memory, higher costs with the replacement of personnel, and overload on the remainder. This process can be initiated by an organizational change that causes a shock in the server's belief system, starting the organizational cynicism with criticisms, emotional reactions and questions about the veracity of the intended change. This attitude can affect the view that the server has about the career in the organization. Manuscript 1 presents a literature review with empirical studies in which voluntary withdrawal intention is related to organizational change, organizational cynicism and career expectations. Manuscript 2 presents the stages of adaptation of the General and Organizational Cynicism Scale, with studies of evidence of validity. Manuscript 3 deals with the elaboration of the Uncertainty and Temporal Attributes of Organizational Change' Scale, with studies of evidence of validity too. Manuscript 4 This research tested a model in which organizational change preceded the intention to leave, with the mediation of organizational cynicism and career expectations in the organization (professional achievements and relationship between career and personal life). The manuscripts produced new knowledge on the voluntary withdrawal intention and the instruments can assist in the elaboration of diagnoses by both the academy and organizations. The final considerations section consolidates the results, discusses the limitations and presents suggestions for possible future research.

Keywords: Organizational change, organizational cynicism, career expectations, voluntary withdrawal intention

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	5
ABSTRACT	6
SUMÁRIO	7
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE TABELAS	11
APRESENTAÇÃO	12
MANUSCRITO 1	21
Mudança organizacional, cinismo organizacional e expectativas de carreira nos estudos sobre intenção voluntária de desligamento	21
RESUMO	22
ABSTRACT	23
Mudança organizacional, cinismo organizacional e expectativas de carreira nos estudos sobre intenção voluntária de desligamento	24
Método	27
Resultados	28
Discussão	37
Limitações e pesquisas futuras	39
Referências	40
MANUSCRITO 2	53
Escalas de Cinismo Geral e Organizacional: Adaptação e indícios de validade para o contexto brasileiro	53
RESUMO	54
ABSTRACT	55
Escalas de Cinismo Geral e Organizacional: Adaptação e indícios de validade para o contexto brasileiro	56
Método	60
Estudo 1: Análise Fatorial Exploratória - AFE	63
Procedimentos de coleta	63
Instrumento	63
Amostra	64
Análise de Dados	65
Estudo 2: Análise Fatorial Confirmatória - AFC	69
Procedimentos de coleta	69

Instrumento	69
Amostra	69
Análise de Dados	70
Estudo 3: Validade e confiabilidade dos construtos	75
Discussão	76
Limitações e pesquisas futuras	78
Referências	80
Apêndice A – Instrumento de Cinismo original	90
Apêndice B – Escala de Cinismo adaptada	91
MANUSCRITO 3.....	92
Escala de Incerteza e Atributos Temporais de Mudança Organizacional	92
RESUMO	93
ABSTRACT	94
Escala de Incerteza e Atributos Temporais de mudança organizacional	95
Método	100
Construção do instrumento	100
Estudo 1: Análise Fatorial Exploratória - AFE	102
Procedimentos de coleta	102
Instrumento	102
Amostra	103
Análise de Dados	103
Estudo 2: Análise Fatorial Confirmatória - AFC	106
Procedimentos de coleta	106
Instrumento	107
Amostra	107
Análise de Dados	108
Validade e confiabilidade dos construtos	112
Discussão	113
Limitações e pesquisas futuras	115
Referências	117
Apêndice A – Escala de Incerteza e Atributos Temporais da Mudança	126
MANUSCRITO 4.....	127
Intenção Voluntária de Desligamento entre Servidores de Carreiras da Administração Pública Federal Direta	127
RESUMO	128
ABSTRACT	129
Intenção Voluntária de Desligamento entre Servidores de Carreiras da Administração Pública Federal Direta	130

Método	136
Procedimentos de coleta	136
Instrumentos	137
Amostra	138
Análise de Dados	140
Resultados	142
Discussão	147
Limitações e pesquisas futuras	152
Referências	154
Apêndice A – Itens usados para a mensuração	168
CONSIDERAÇÕES FINAIS	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Quantidade de artigos publicados por ano	28
Figura 1.2 Principais países por autor e pesquisa	29
Figura 1.3 Nuvem de palavras	30
Figura 2.1 M1 – Quatro Fatores	72
Figura 2.2 M1a – Quatro Fatores.....	72
Figura 2.3 M2 dois fatores.....	73
Figura 2.4 M3 um fator	73
Figura 3.1 M2a dois fatores.....	111
Figura 4.1 Modelo a ser testado.....	136
Figura 4.2 Modelo final	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 Fases da revisão da literatura	27
Tabela 1. 2 Tipo de amostra, tipo de organização, período de seguimento e nível da pesquisa	29
Tabela 1.3 Relações entre em que IVD como variável dependente autor e ano do estudo	31
Tabela 2.1 Escalas sobre cinismo.....	59
Tabela 2.2 Cálculo do CVC e avaliação da dimensão teórica.....	61
Tabela 2.3 Cálculo do coeficiente de Kappa Fleiss.....	62
Tabela 2.4 Caracterização da amostra	64
Tabela 2.5 Variância explicada com base nos autovalores e análise paralela.....	66
Tabela 2.6 Comparação da estatística de ajuste dos modelos	66
Tabela 2.7 Cargas da matriz rodada	67
Tabela 2.8 Caracterização da amostra	70
Tabela 2.9 Índices de ajustes dos modelos testados	74
Tabela 2.10 Cargas fatoriais padronizadas, alfa, CC e VME.....	75
Tabela 2.11 Matriz VME, correlações e quadrado do coeficiente de correlações	76
Tabela 3.1 Escalas nacionais que avaliam atributos de mudança organizacional.....	97
Tabela 3.2 Caracterização da amostra	103
Tabela 3.3 Variância explicada com base nos autovalores e análise paralela.....	104
Tabela 3.4 Cargas da matriz rodada	105
Tabela 3.5 Caracterização da amostra	107
Tabela 3.6 Índices de ajustes dos modelos testados	109
Tabela 3.7 Cargas fatoriais dos modelos.....	110
Tabela 3.8 Cargas fatoriais padronizadas, alfa, CC e VME.....	112
Tabela 3.9 Matriz VME, correlações e quadrado do coeficiente de correlações	113
Tabela 4.1 Tipo de órgão em que respondentes estavam trabalhando.....	139
Tabela 4.2 Caracterização da amostra	140
Tabela 4.3 Índices de ajustes dos modelos testados	142
Tabela 4.4 Matriz de correlações entre as variáveis latentes de primeira ordem	143
Tabela 4.5 Matriz de correlações entre as variáveis latentes de segunda ordem.....	143
Tabela 4.6 Resultados da MEE.....	145

APRESENTAÇÃO

O processo de intenção voluntária de saída do trabalhador de seu ambiente laboral conta com mais de um século de estudos (Hom et al., 2017) e esta temática continua atrativa devido aos problemas que a saída efetiva de pessoas qualificadas, treinadas e valiosas para as organizações (Lu et al., 2016) podem gerar como perda de memória institucional (Verma & Kesari, 2020), necessidade de reposição de pessoal, maiores custos com contratação e treinamento de novos contratados (Moynihan & Pandey, 2008; Sharma & Stol, 2020); sobrecarga de trabalho sobre os remanescentes, interrupção do trabalho (Diógenes et al., 2016) e absenteísmo, presenteísmo ou desmotivação (Chang et al., 2013).

No setor público a saída de um servidor pode ser considerada ainda mais prejudicial porque os trâmites de reposição, estabelecidos pela legislação para o processo de seleção, nomeação e efetivo provimento de um cargo vago são extremamente longos, portanto entender os motivos que podem levar a saída permite a adoção de práticas gerenciais mitigadoras. Dados do relatório de gestão do Ministério da Economia de 2019 apontam uma entrada no órgão de 696 pessoas de outros e uma saída de 1.563 servidores, um expressivo déficit no quantitativo alocado no órgão (Ministério da Economia, 2019).

Nesta pesquisa essa intenção voluntária de saída é denominada intenção voluntária de desligamento (IVD) definida como o processo idealizado de saída de um servidor que pretende migrar de sua organização atual para outra, na esfera do poder executivo federal, que inicia-se em âmbito cognitivo com pensamentos do trabalhador que encorajam a formação de decisões e a avaliação sobre a saída de determinada organização (Hom & Griffeth, 1991).

A maior parte dos estudos sobre esse tema tratam esse processo individual como intenção de rotatividade (Chang & Busser, 2020; Gatling et al., 2016), inclusive recente estudo meta-analítico verificou-se que todas as intenções de retirada foram medidas como intenções de rotatividade (Carpenter & Berry, 2017). No âmbito dessa pesquisa optou-se por compreender “intenção de rotatividade” como “intenção de desligamento”, exatamente por tratar-se de um vínculo indivíduo-organização.

Recente revisão literária sobre o tema no Brasil (Seidl et al., 2019) apresenta uma escassez de estudos no setor público e a utilização apenas de estatísticas descritivas e inferenciais para análise dos principais antecedentes encontrados, sem análise de relações complexas já estudadas em âmbito internacional.

O estudo de Hom et al. (2017) aponta para a necessidade de inclusão do contexto na compreensão da IVD e incorporação de outras variáveis nas pesquisas sobre IVD. Essa pesquisa aborda três principais variáveis que serão estudadas como antecedentes de IVD. A primeira são atributos de mudança organizacional cuja influência sobre o servidor é avaliada por meio de variáveis do contexto organizacional que caracterizam as mudanças como planejamento e controle, grau de risco, incerteza, frequência, histórico, velocidade e participação (Bartunek & Woodman, 2015; Choi, 2011; Devos et al., 2007; Maes & Van Hootegem, 2011).

A mudança organizacional é qualquer alteração que produza impactos nos empregados e possuam perspectiva de ameaça ou de desafio (Ramos & Neiva, 2013). A teoria do desdobramento (Mitchell & Lee, 2001) ajuda a explicar os diversos caminhos que um empregado pode adotar, incluindo um comportamento de IVD, ao deparar-se com algum “choque”, ou seja, uma mudança organizacional que promove no servidor uma reflexão sobre a sua relação empregatícia (Yang et al., 2020).

A segunda variável objeto dessa pesquisa é o cinismo organizacional em sua associação com IVD. O cinismo é uma atitude que representa pensamentos pessimistas, afetos negativos e comportamentos críticos dirigidos à organização (Brandes et al., 1998). A dimensão afetiva do cinismo organizacional abarca reações emocionais, como raiva, vergonha, tristeza em relação ao empregador (Aslam et al., 2016). A faceta comportamental do cinismo organizacional trata de comentários depreciativos e críticos de funcionários em relação à organização (Abugre, 2017). Por fim, o aspecto cognitivo do cinismo organizacional relaciona-se à reflexão decorrente de experiências passadas em que objetivos da organização confrontam crenças individuais (Grama & Todericiu, 2016). Revisão de literatura sobre instrumentos nacionais sobre o tema não encontraram medidas para avaliação conjunta das três dimensões propostas.

A última variável é expectativa de carreira na organização compreendida nesta pesquisa como a perspectiva de idealizações de trajetória profissional futura no local de lotação, a consecução de objetivos profissionais, a obtenção de sucesso na carreira e o alcance de uma relação laboral que não comprometa a vida privada do servidor (Vasconcellos & Neiva, 2016, 2017).

A presente dissertação foi estruturada em quatro manuscritos com uma ordem que permite verificar uma conexão entre eles, porém cada um dos textos tem consolidação própria independente para uma futura publicação. O primeiro manuscrito apresenta uma revisão de literatura, no período de 2016 a 2020, sobre os estudos que trazem os atributos de mudança organizacional, o cinismo organizacional e as expectativas de carreira na organização como variáveis explicativas de IVD. Os artigos levantados permitiram verificar que apesar dos constantes apelos para inclusão dos atributos de mudança nas pesquisas isso não vem ocorrendo. Cinismo organizacional é encontrado como variável mediadora em diversas relações e expectativas de carreira

tem forte presença na relação com IVD, destacando-se pesquisas sobre desenvolvimento na carreira, satisfação com o salário e suporte percebido, seja dos colegas, do gerente, material ou organizacional. Nenhuma pesquisa tentou avaliar todas essas variáveis simultaneamente.

O segundo manuscrito buscou adaptar e encontrar indícios de validade para o país para a Escala de Cinismo Organizacional (Brandes et al., 1999) e de Cinismo geral (Wrightsmann, 1992). Foi realizada tradução, avaliação por juízes e tradução reversa. Foi encontrado um $kappa = 0,79$ e um CVC geral de 0,87. A análise fatorial exploratória (AFE) foi realizada com 176 servidores de uma organização pública federal e a análise fatorial confirmatória (AFC) com 146 respondentes de diversas unidades federativas e tipos diferentes de organizações. Foi encontrada uma estrutura com quatro fatores, corroborando estudos anteriores: geral ($\alpha = 0,88$), organizacional afetivo ($\alpha = 0,85$), organizacional cognitivo ($\alpha = 0,84$) e organizacional comportamental ($\alpha = 0,79$), apresentando excelentes índices de ajustes com CFI = 0,98, TLI = 0,97 e IC 90% RMSEA (0,03 – 0,07).

O terceiro manuscrito trata da elaboração de escala para mensuração de dois construtos da mudança organizacional não integralmente avaliados por instrumentos nacionais: as características temporais das alterações organizacionais e a incerteza decorrente da mudança. Foi realizada uma AFE com 294 pessoas de organizações públicas e privadas e, posteriormente, uma AFC com 247 sujeitos apenas de organizações públicas. Houve a confirmação de uma estrutura bifatorial: Incerteza ($\alpha = 0,85$) e Atributos Temporais ($\alpha = 0,79$), apresentando bons índices de ajustes com CFI = 0,92 e TLI = 0,90.

Esses dois instrumentos foram utilizados na mensuração da pesquisa objeto do quarto e último manuscrito. Esse estudo final avaliou as variáveis explicativas -

mudança organizacional, cinismo organizacional e expectativas de carreira na organização- sobre a IVD em conjunto tanto em relações diretas quanto em estrutura de mediação complexa. As expectativas de carreira na organização foram avaliadas por duas dimensões conquistas profissionais e relação carreira-vida pessoal. O modelo testado teve por antecedente dois atributos de mudança organizacional, a sequência e o histórico, e a dupla mediação de cinismo organizacional e expectativas de carreira na organização. O modelo explicou 72,70% da variância em IVD, com mediação de cinismo e conquistas profissionais e a hipótese sobre a relação carreira e vida pessoal não foi corroborada.

O conjunto desses manuscritos contribui para corpo da literatura acadêmica sobre intenção voluntária de desligamento em especial para o setor público, as revisões efetuadas apontaram interessantes linhas para a pesquisa, os instrumentos cujos indícios de validade foram encontrados podem auxiliar em diagnósticos organizacionais e os resultados empíricos encontrados podem contribuir para um olhar mais abrangente sobre a saída indesejada do corpo técnico profissional. A seção de considerações finais consolida todas as contribuições da pesquisa e as principais limitações, além de apontar sugestões para estudos futuros na área.

Referências

- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 198–216.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2016-1068>
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580–598. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0231>
- Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 157–182.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111353>
- Brandes, P., Dean, J. W., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Brandes, P., Dean, J. W., & Dharwadkar, R. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150–153.
- Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management*, 43(3), 834–863. <https://doi.org/10.1177/0149206314544743>
- Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/hrm.21515>
- Chang, W., & Busser, J. A. (2020). Hospitality career retention: The role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 193–211. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0831>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature

- review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., Paulo, P., & Meneses, M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Público Brasília*, 67(2), 147–172.
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42082/intencao-de-rotatividade-e-percepcao-de-suporte-organizacional-em-um-orgao-publico-federal-i/pt-br>
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181–199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47–54.
<https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034>
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350–366. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.350>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Lu, C.-Q., Sun, J.-W., & Du, D.-Y. (2016). The relationships between

- employability, emotional exhaustion, and turnover intention. *Journal of Career Development*, 43(1), 37–51. <https://doi.org/10.1177/0894845315576372>
- Maes, G., & Van Hootegem, G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 191–231. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2011\)0000019009](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2011)0000019009)
- Ministério da Economia. (2019). *Relatório de Gestão*. https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/arquivos/2020/rgi-2019_29-06-2020.pdf/view
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189–246. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23006-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23006-8)
- Ramos, L. D., & Neiva, E. R. (2013). Contexto de mudança organizacional: Sua influência sobre a aprendizagem, as redes sociais e as competências aprendidas no trabalho. *Anais Do XXXVI Encontro Da ANPAD*, 1–16. http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EOR1970.pdf
- Seidl, J., Borges-Andrade, J. E., & Neiva, E. R. (2019). Rotatividade: Análise de vinte anos da produção científica brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(2), 44–64. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6090>
- Sharma, G. G., & Stol, K.-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159, 110442. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>
- Vasconcellos, V. C., & Neiva, E. R. (2016). Escala de expectativas de carreira na organização: Desenvolvimento e evidências de validade. *Psico-USF*, 21(2), 245–258. <https://doi.org/10.1590/1413-82712016210203>

Vasconcellos, V. C., & Neiva, E. R. (2017). Antecedentes de expectativas de carreira na organização. *Temas Em Psicologia*, 25(1), 193–205.

<https://doi.org/10.9788/TP2017.1-13>

Verma, B. K., & Kesari, B. (2020). Does the morale impact on employee turnover intention? An empirical investigation in the Indian steel industry. *Global Business Review*, 21(6), 1466–1488. <https://doi.org/10.1177/0972150919856957>

Wrightsman, L. (1992). *Assumptions about Human Nature: Implications for Researchers and Practitioners*. SAGE Publications, Inc.

<https://doi.org/10.4135/9781483325934>

Yang, C., Chen, Y., Zhao Roy, X., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102591. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102591>

MANUSCRITO 1

**Mudança organizacional, cinismo organizacional e expectativas de carreira nos
estudos sobre intenção voluntária de desligamento**

*Organizational change, organizational cynicism and career expectations in studies on
voluntary withdrawal's intention*

Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva

Universidade de Brasília

2021

RESUMO

Uma revisão da literatura foi realizada em estudos empíricos nos quais a intenção voluntária de desligamento está relacionada à mudança organizacional, cinismo organizacional e expectativas de carreira. Os artigos foram levantados de 2016 a 2020 nos portais de pesquisa Periódicos Capes (todas as bases), *Google Scholar* e *Web of Science*. Os resultados mostram que os atributos de mudança organizacional são negligenciados. O cinismo organizacional aparece em mais pesquisas, especialmente como um mediador e as expectativas de carreira surgiram com o maior número de estudos em relações complexas de mediação e moderação.

Palavras-chave: Mudança organizacional, cinismo organizacional, expectativas de carreira, intenção voluntária de desligamento, revisão de literatura

ABSTRACT

A literature review was carried out on empirical studies in which voluntary withdrawal's intention is related to organizational change, organizational cynicism and career expectations. Articles were surveyed from 2016 to 2020 in the Periódicos Capes (all bases), Google Scholar and Web of Science research portals. The results show that the attributes of organizational change are neglected. Organizational cynicism appears in more research especially as a mediator and career expectations have emerged with the largest number of studies in complex relations of mediation and moderation.

Keywords: Organizational change, organizational cynicism, career expectations, voluntary withdrawal's intention, literature review

Mudança organizacional, cinismo organizacional e expectativas de carreira nos estudos sobre intenção voluntária de desligamento

Uma das questões centrais para as organizações atualmente é reter talentos valiosos (Chang & Busser, 2020; Köllen et al., 2020) porque isso auxilia no alcance dos resultados, objetivos e na prestação de serviços (Oruh et al., 2020). A saída de pessoas acarreta custos significativos com novas contratações, treinamento (Moynihan & Pandey, 2008; Sharma & Stol, 2020), perda de memória institucional (Verma & Kesari, 2020), sobrecarga de trabalho sobre os remanescentes, interrupção do trabalho (Diógenes et al., 2016) e absenteísmo, presenteísmo ou desmotivação (Chang et al., 2013).

Boa parte da pesquisa sobre esse tema recai sobre a intenção voluntária de saída do trabalhador, ou seja, o processo cognitivo que encoraja a formação de decisões e a avaliação no intuito de deixar determinada organização (Hom & Griffeth, 1991). Todavia, a maior parte dos estudos sobre essa intenção enfocam a organização e passaram a denominar este processo individual como intenção de rotatividade (Gatling et al., 2016; Lambert & Hogan, 2009). Em recente estudo meta-analítico verificou-se que todas as intenções de retirada foram medidas como intenções de rotatividade (Carpenter & Berry, 2017). Como de fato estes trabalhos investigam fatores que podem atuar para um intento de ruptura do vínculo indivíduo-organização, optou-se na presente pesquisa por compreender “intenção de voluntária de rotatividade” como “intenção voluntária de desligamento (IVD)”.

Conhecer as principais razões que fazem alguém querer sair do local em que trabalha atualmente, buscando mitigá-las, é muito mais eficaz do que realmente lidar com os problemas e custos financeiros de desligamento efetivo (Chung & Jeon, 2020). Recente revisão de literatura (Hom et al., 2017) traça um panorama muito interessante

sobre o século de estudo sobre o tema desligamento dos empregados. Dentre os apontamentos para novas pesquisas na área encontram-se inserir fatores relacionados ao contexto em que a IVD ocorre e avaliar novos preditores ou antecedentes decorrentes de diferentes culturas.

Atendendo a esse chamado, esta revisão de literatura buscou avaliar se os estudos recentes que abordam a IVD, como variável critério, incluem aspectos de contextuais de aferição da mudança organizacional (MO). A MO, nesta pesquisa, é entendida como qualquer alteração, tanto em ente público quanto privado, que produza impactos nos empregados, possua perspectiva de ameaça ou de desafio e que apresente consequência, positiva ou negativa, para os resultados ou para a sobrevivência organizacional (Neiva & Paz, 2007; Ramos & Neiva, 2013).

A mensuração da MO é realizada por meio de seus atributos, ou seja, variáveis do contexto organizacional que estariam caracterizando as mudanças: (a) controle - mudança emergente ou planejada; (b) escopo – continuidade até a transformação; (c) frequência - quantidade de mudanças em andamento; (d) sequência - estágios para a implantação da mudança; (e) tempo – quantitativo para a implantação da mudança; (f) velocidade - ritmo das ações de mudança; (g) objetivos - estágio final de conclusão da mudança; (h) estilo de liderança e tomada de decisão; (f) grau de participação e cooperação dos envolvidos; (g) histórico – êxito em mudanças pretéritas (Bartunek & Woodman, 2015; Choi, 2011; Devos et al., 2007; Maes & Van Hootegem, 2011).

Algumas revisões de literatura sobre MO chamam a atenção para necessidade de aferir esses atributos e que boa parte dos artigos analisados apresentam a mudança apenas como um pano de fundo sem adentrar em aspectos específicos de suas características (Bartunek & Woodman, 2015; Micelotta et al., 2017; Oreg et al., 2011).

Também em relação ao chamado de Hom (2017) esta pesquisa buscará avaliar se os estudos recentes avaliam o cinismo organizacional e as expectativas de carreira na organização como variáveis explicativas da IVD, tendo em vista que o primeiro século focou em satisfação no trabalho e comprometimento organizacional com visão predominantemente ocidental (Hom et al., 2017).

O indivíduo em seu ambiente laboral experimenta tanto emoções e afetos positivos quanto negativos (Nery & Neiva, 2015), que permitem antecipar seus prováveis comportamentos (Zimmerman et al., 2016). O cinismo organizacional (CO) é uma atitude moldada a partir da crença dos trabalhadores de que a organização em que estão inseridos não possui integridade (Grama & Todericiu, 2016), sendo representada por pensamentos pessimistas, afetos negativos e comportamentos críticos dirigidos à organização (Brandes et al., 1998).

A dimensão afetiva do CO abarca reações emocionais, como raiva e vergonha ao ver sua organização relacionada à corrupção ou deficiente prestação pública de serviços (Arslan, 2018). A faceta comportamental do CO trata de comentários depreciativos e críticos de funcionários em relação à organização (Abugre, 2017). Por sua vez o aspecto cognitivo do CO reflete experiências passadas de que os objetivos da organização não estão em harmonia com crenças individuais (Grama & Todericiu, 2016). O CO é tratado na literatura de diversas maneiras dentre elas como cinismo de mudança, cinismo em relação à mudança e resistência à mudança (Thundiyl et al., 2015).

Outro antecedente que será pesquisado é a expectativa de carreira na organização, ou seja, a perspectiva de idealizações de trajetória profissional futura no local de lotação, consecução de objetivos profissionais, obtenção de sucesso na carreira e uma relação que não comprometa a sua vida privada (Vasconcellos & Neiva, 2016, 2017). Os objetivos relacionados à carreira podem referir-se às mais diversas aspirações

como tornar-se um importante membro da organização, receber uma promoção ou uma tarefa mais desafiadora (Lapointe et al., 2019), estratégias que possibilitem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Guzeller & Celiker, 2019), ter prestígio entre pares e até mesmo executar atividades alinhadas às preferências individuais (Vasconcellos & Neiva, 2016).

Assim, o principal objetivo dessa revisão de literatura é responder a duas perguntas principais em relação ao estudo da IVD: a) as pesquisas têm buscado incorporar medidas que avaliem os atributos do contexto de MO? e b) o CO e expectativas de carreira nas organizações estão sendo pesquisados como preditores ou antecedentes de IVD?

Método

Esta revisão de literatura adotou a utilização de cinco fases: (a) formulação da pergunta, (b) localização de estudos, (c) seleção e avaliações de estudos, (d) análise e síntese e (e) relato dos principais achados (Garza-Reyes, 2015). A tabela 1.1 apresenta a consolidação das fases.

Tabela 1.1

Fases da revisão da literatura

Fase	Objetivo	Método	Ferramentas e Aplicações
Formulação da Pergunta	Guiar a pesquisa		a) as pesquisas têm buscado incorporar medidas que avaliem os atributos do contexto de MO? e b) o CO e expectativas de carreira nas organizações estão sendo pesquisados como preditores ou antecedentes de IVD?
Localização de estudos	Localizar, selecionar e avaliar a literatura relevante	Base de dados	<i>Google Scholar</i> Portal de Periódicos Capes: todas as bases <i>Web of Science</i>
		Período da Pesquisa	2016-2020
		critérios de inclusão	Publicação em periódicos com revisão de pares IVD como variável critério
		critérios de exclusão	Artigos teóricos Termos colocados no título e no assunto
		Descritores	IVD, intenção de rotatividade, MO, CO, carreira. Correlatos na língua inglesa.

Fase	Objetivo	Método	Ferramentas e Aplicações
Análise	Sintetizar e selecionar os artigos selecionados	Análise qualitativa, codificação e extração de informações	Planilha <i>Excel</i> Elaboração de gráficos e figuras para melhor compreensão dos resultados
Relato	Relatar os achados	Definir a estrutura do artigo	Modelo de artigo do manual da <i>American Psychological Association</i> (APA, 2020).

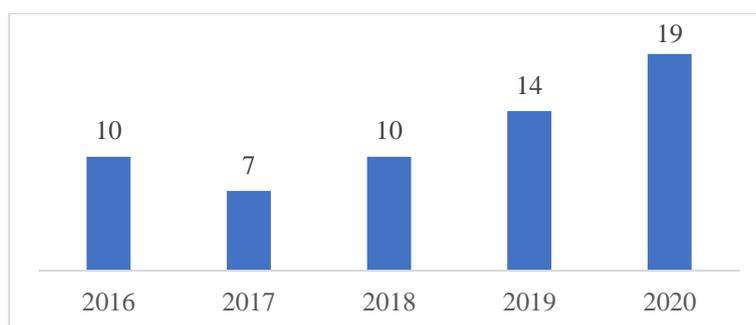
Os dados brutos foram colocados em um banco com 120 artigos. Após retirada de duplicatas, artigos teóricos e da leitura dos resumos permaneceram 78 artigos para leitura integral. A análise e síntese proveniente da leitura dos artigos encontra-se na sessão de resultados e o relato constitui substrato para confecção deste manuscrito.

Resultados

Após a leitura integral dos textos, foram excluídos 18 artigos, em que IVD não era variável dependente, assim, a base final ficou com 60 artigos. Desde 2017 percebe-se um crescimento constante no número de artigos, como apresentado no Figura 1.1., indicando que apesar dos 100 anos de pesquisa este assunto ainda possui bastante relevância.

Figura 1.1

Quantidade de artigos publicados por ano

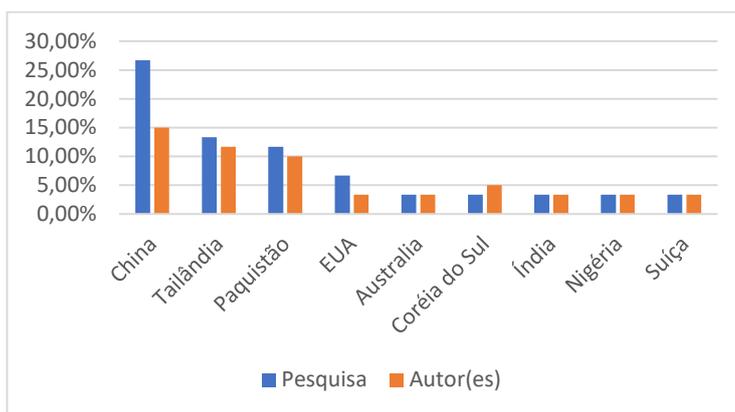


Todos os artigos usaram medidas perceptuais e cerca de 99% dos artigos avaliados usaram apenas variáveis quantitativas em suas pesquisas. Apenas um artigo utilizou medidas qualitativas coletadas por entrevistas (Westerberg et al., 2018). Em relação à autoria a China é o primeiro país com cerca de 15,00% dos artigos e com

26,67% das pesquisas em seu território. O Figura 1.2 faz um recorte dos principais países e nacionalidade dos autores com pesquisas em que IVD foi variável critério, permitindo visualizar que a pesquisa moveu-se um pouco mais em direção às culturas orientais, com três deles nos primeiros lugares.

Figura 1.2

Principais países por autor e pesquisa



Apenas 6,67% dos artigos tem amostra aleatória e as pesquisas se concentraram majoritariamente em instituições privadas. A maior parte das pesquisas foi transversal, mas cerca de 25,00% delas foram longitudinais. Duas pesquisas analisaram variáveis de nível organizacional (Li et al., 2019; Zhu et al., 2019), porém 96,67% das pesquisas avaliariam apenas o nível individual, como demonstrado na Tabela 1.2.

Tabela 1.2

Tipo de amostra, tipo de organização, período de seguimento e nível da pesquisa

Tipo de organização por nível de pesquisa	Aleatória		Conveniência		Total
	L	T	L	T	
Privada/ Meso				1	1
Não descrito / Micro	1		2	8	11
Privada/ Micro		1	11	17	29
privado/público/ Micro		1		4	5
Pública / Micro		1	1	11	13
Privada - Micro/Macro				1	1
Total	1	3	14	42	60

L – Longitudinal; T - Transversal

As palavras chave de todos os artigos foram inseridas na ferramenta *WordCloud* para uma apresentação visual dos termos com maior frequência, que aparecem com o tamanho de fonte mais ampliado, conforme Figura 1.3. Aparecem com maior tamanho rotatividade, que pelos motivos já explicados é entendida como desligamento, carreira, satisfação, organizacional, intenção, cinismo e compromisso.

Figura 1.3

Nuvem de palavras



A compilação das principais variáveis explicativas encontradas nos estudos relacionadas à IVD encontra-se na Tabela 1.3, cuja ordenação segue a resposta às perguntas desta revisão e com relação às expectativas de carreira por frequência nos artigos. A principal escolha dos pesquisadores foram relações complexas, envolvendo moderação, mediação ou ambos.

Tabela 1.3

Relações entre em que IVD como variável predita autor e ano do estudo

Variável Explicativa	Vmod	Vmed	Autor(es) e ano
Atributos de mudança organizacional (informações sobre o processo de mudanças, frequência, participação no processo)	Resistência comportamental	Não há	(Aslam et al., 2016)
	Não há	Estado de autoestima	(Westerberg et al., 2018)* (Babalola et al., 2016)
CO (resistência disposicional à mudança)	Resistência comportamental	Não há	(Aslam et al., 2016)
Clima ético	Não há	Estresse	(Raza et al., 2018)
Capital social organizacional		Ajuste da pessoa à organização Satisfação com o trabalho	CO CO
Contrato psicológico relacional e transacional	Localização percebida	CO	(Bari et al., 2020)
Diferença cultura percebida			(Schmitz et al., 2018)
Incivilidade	Não há	CO	(Nazir & Ahmed, 2016)
Justiça distributiva, processual, interpessoal e informativa			(Wang et al., 2020)
Violência horizontal	Inserção organizacional	CO	(Munir et al., 2016)
Choques Negativos		Violação do contrato psicológico	(Yang et al., 2020)**
Desenvolvimento na carreira (esforço, expectativa, plano de carreira, avanço, progresso, oportunidade de treinamento, crescimento, incentivo, orientação para o aprendizado)	Ambiente do país anfitrião	Adaptabilidade (ao trabalho, à carreira)	(Song et al., 2019)
	Não há	Não há	(Sheehan et al., 2019)
			(Ohunakin et al., 2018)
	Visão compartilhada		(Lee, 2020)
Não há	Capacidades profissionais Satisfação com carreira	(Verma & Kesari, 2020) (Paustian-Underdahl et al., 2019) (Huang, Chou et al., 2017) (Chang et al., 2019) (Aburumman et al., 2020)	

Variável Explicativa	Vmod	Vmed	Autor(es) e ano
Satisfação com o salário, pagamento, recompensas financeiras, com crescimento da remuneração, renda auferida, recompensas extrínsecas recebida	Não há	Não há	(Lin, 2017)
			(Sheehan et al., 2019)
			(Verma & Kesari, 2020)
			(Ohunakin et al., 2018)
			(Lee, 2020)
		Satisfação com carreira	(Aburumman et al., 2020)
		Compromisso com a carreira	(Walsh, 2016)
Suporte percebido (material , organizacional, dos colegas, do gerente e do mentor)	Não há	Não há	(Diógenes et al., 2016)
			(Lee, 2020)
		Satisfação com o trabalho	(Verma & Kesari, 2020)
			(Rahnfeld et al., 2016)
		Satisfação com o trabalho	(Kumar et al., 2018)
		Prosperidade	(Chang & Busser, 2020)
Suporte organizacional percebido Trabalhos alternativos	Satisfação com o trabalho	Não há	(Albalawi et al., 2019)
Satisfação com o trabalho	Não há		(Lin, 2017)
			(Halcomb & Bird, 2020)
			(Wen et al., 2018)
			(Huang, Chen et al., 2017)
		Oportunidades de trabalho	(Zeng et al., 2020)
		Atitude da família em relação à profissão	
Práticas de gestão (gestão de desempenho, de carreira, avaliação,	Não há	Não há	(Aburumman et al., 2020)
			(Diógenes et al., 2016)
			(Ohunakin et al., 2018)
Conteúdo interessante de trabalho/ trabalho desafiador	Não há	Não há	(Sheehan et al., 2019)
		Compromisso com a carreira	(Walsh, 2016)
		Sentido da vocação	(Esteves & Lopes, 2017)
Confiança (líder, no gerenciamento)	Resistência comportamental	Não há	(Aslam et al.,2016)

Variável Explicativa	Vmod	Vmed	Autor(es) e ano
	Não há	Compromisso com a carreira	(Walsh, 2016)
Adaptabilidade (ao trabalho, à carreira)	Identidade de carreira	Não há	(Haibo et al., 2018)
	marcas simbólicas	Satisfação com carreira Suporte organizacional	(Zhu et al., 2019)
Barreiras à carreira	Não há	Não há	(Chang, Chu et al., 2019) (Chang, Huang et al., 2019)
Compromisso (carreira, ocupacional afetivo)	comprometimento afetivo networking do supervisor	Não há	(Lapointe et al., 2019)
	Não há		(Salzmann et al., 2018)
Empregabilidade	Suporte organizacional Orientação para promoção Oportunidade de carreira	Não há	(Baranchenko et al., 2020) (Lu et al., 2016)
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Conflito família, aprovação ocupacional dos pais)			(Lin, 2017) (Sheehan et al., 2019)
Motivação	Não há	Não há	(Lee, 2020) (Paustian-Underdahl et al., 2019)
Orientação multifacetada de carreira	Gestão de carreira	Meta de trabalho pessoal	(Holtschlag et al., 2020)
	Não há	Satisfação com a carreira Compromisso organizacional	(Redondo et al., 2019)
Satisfação com a carreira	Valores éticos corporativos		(Liu & Lin, 2016) (Salzmann et al., 2018)
Sobrecarga no trabalho		Não há	(Diógenes et al., 2016) (Lee, 2020)
Ajuste da pessoa à organização, ao trabalho, ao grupo e ao supervisor	Não há	Satisfação com o trabalho	(Andela & van der Doef, 2019)
Ascensão, promoção e salários		Não há	(Diógenes et al., 2016)
Autoeficácia		Compromisso com a carreira	(Lin, 2020)

Variável Explicativa	Vmod	Vmed	Autor(es) e ano
<i>Burnout</i>		Satisfação com o trabalho	(Chen et al., 2019)
Cidadania econômica, ética e legal		Desenvolvimento na carreira	(Lin, 2019)
Consciência de inteligência artificial e robótica	Suporte organizacional Clima psicológico	Não há	(Li et al., 2019)
Engajamento no trabalho	Inserção no trabalho		(Wu et al., 2017)
Exclusão relacionada à nacionalidade		Compromisso organizacional	(Köllen et al., 2020)
Facilitadores para a carreira		Não há	(H. Chang et al., 2019)
Humildade do líder		Capital psicológico	(Qian et al., 2020)
Interesse pela carreira	Não há	Não há	(Pham et al., 2019)
Liderança ética		Estado de autoestima	(Babalola et al., 2016)
Participação no processo de decisão		Não há	(Lee, 2020)
Periculosidade percebida no trabalho			(Lin, 2017)
Platô hierárquico	Ajuste da pessoa ao trabalho	Satisfação com o trabalho	(Xie et al., 2016)
Promoção		Não há	(Lee, 2020)
Qualidade de vida no trabalho			(Jabeen et al., 2018)
Qualidade do relacionamento no local de trabalho		Satisfação com o trabalho	(Sharma & Stol, 2020)
Integração organizacional			
Reconhecimento	Não há	Não há	(Lee, 2020)
Responsabilidade social corporativa		Satisfação com o trabalho Compromisso organizacional	(Low et al., 2017)
Santificação do trabalho de professores			(Vem et al., 2019)
Sucesso na carreira	Motivação orientada para o indivíduo	Satisfação com a carreira	(Guan et al., 2017)
Troca equipe membro	Não há	Satisfação com o trabalho	(Chung & Jeon, 2020)

* Outra variável critério - qualidade do cuidado bem-estar

**CO - outra variável critério

Vmed – variável mediadora; Vmod – variável moderadora.

O primeiro questionamento tratava da incorporação nas pesquisas de variáveis que busquem avaliar os atributos do contexto de MO. Apenas três artigos foram encontrados, todos com medidas de nível individual. Dois artigos avaliaram o atributo frequência da mudança, o primeiro com 124 tríades de funcionário, colegas de trabalho e supervisores (Babalola et al., 2016) e o segundo com 530 funcionários de centros de cuidados para idosos (Westerberg et al., 2018). O último mensurou a participação dos funcionários no processo de mudança em empresas públicas paquistanesas que passavam por processos de privatização (Aslam et al., 2016).

A segunda pergunta era se o cinismo organizacional (CO) e expectativas de carreira aparecem como variáveis explicativas de IVD. CO apareceu em dez estudos e na maior parte apareceu como variável mediadora. Os trabalhos mais interessantes são os de dupla mediação como na pesquisa com 946 servidores públicos coreanos, que estudou a mediação de cinismo e ajuste da pessoa à organização sobre a associação entre capital social organizacional e IVD (Ko & Campbell, 2020).

Dois estudos mensuraram CO como resistência disposicional à mudança e o mais relevante foi o Aslam et al. (2016) em que resistência comportamental (CO comportamental) atuou como moderador enfraquecendo a associação entre IVD e a participação dos empregados no processo de mudança.

A segunda variável explicativa de IVD, que estimulou a presente revisão, foi expectativas de carreira, que representou o maior número de artigos, pois 50 foram encontrados, um deles compartilhando tema comum com cinismo e outro com atributos de mudança, boa parte em relações complexas. Serão abordadas as seis primeiras categorias com maior frequência na agregação por subtemas, nos termos da Tabela 1.3.

Desenvolvimento na carreira englobou o maior número de estudos sendo que os mais interessante foram a pesquisa com 253 profissionais do setor manufatureiro em

que a associação entre desenvolvimento na carreira e IVD foi mediada por satisfação com o trabalho, que se tornou menor quando os funcionários apresentavam menor visão compartilhada (Huang, Chou et al., 2017) e com 394 empregados do setor bancário na Jordânia em que a associação com IVD foi mediada por satisfação com a carreira (Aburumman et al., 2020).

Satisfação com o salário aparece em segundo lugar e o trabalho mais impactante foi um estudo longitudinal que investigou 387 pessoas e não encontrou a mediação parcial esperada de compromisso com a carreira entre a relação de IVD e recompensas extrínsecas (Walsh, 2016). Em seguida, apareceram artigos sobre suporte percebido seja material, organizacional, dos colegas, do gerente ou do mentor, cujo principal artigo é o de dupla mediação de satisfação e prosperidade na associação entre suporte gerencial percebido e IVD, em estudo com 300 funcionários do setor de hospitalidade nos Estados Unidos (Chang & Busser, 2020).

Na quarta posição aparece satisfação com o trabalho, com estudos que não apresentaram mediação, apenas moderação como na pesquisa com assistentes sociais na China (Zeng et al., 2020) em que a associação entre IVD e satisfação no trabalho foi mais negativa em decorrência da atitude da família em relação ao trabalho. Práticas de gestão aparecem em quinto lugar com o único estudo nacional com 112 servidores públicos federais, a IVD teve 56% de sua variância explicada por ascensão, promoção e salários, tempo na organização e idade (Diógenes et al., 2016).

Em sexto lugar aparece o conteúdo do trabalho que encontrou mediação plena de sentido da vocação na relação entre demandas de trabalho desafiadoras e IVD, em 189 enfermeiras em Portugal (Esteves & Lopes, 2017). A Tabela 1.3 permite visualizar de forma clara uma grande similaridade na mensuração das mesmas variáveis relacionadas a alguma expectativa de carreira. Uma avaliação de aspectos mais amplos sobre a

carreira foi estudada apenas com trabalhadores chineses em que uma avaliação de sucesso na carreira própria e o sucesso comparado aos outros na associação com IVD foi mediada por satisfação com a carreira e moderada por motivação individual (Guan et al., 2017). A relação carreira-vida pessoal também só foi verificada em uma pesquisa com 860 agentes correcionais na Tailândia (Lin, 2017).

Discussão

A revisão de literatura desta pesquisa possuía dois objetivos principais verificar se as pesquisas que analisam a IVD mensuram os atributos do contexto de MO e se CO e as expectativas de carreira nas organizações são pesquisados como preditores ou antecedentes da intenção voluntária de desligamento (Hom et al, 2017; Bartunek & Woodman, 2015; Micelotta et al, 2017; Oreg et al, 2011).

Foram realizadas levantamento de artigos nas bases do *Google Scholar*, Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e *Web of Science*, no período de 2016 a 2020, usando como descritores as palavras “IVD” e “intenção de rotatividade” acrescidos de “mudança organizacional”, “cinismo organizacional” e “carreira”.

Ao final 60 artigos foram mantidos, observando-se um crescimento no número de artigos publicados desde 2017, mostrando que o assunto ainda é importante para a literatura. Os países orientais estão entre os que mais fazem pesquisa e contam com autorias na área. Há poucas pesquisas longitudinais e com amostras aleatórias, a análise de nível individual predomina e analisando organizações privadas. A maior parte dos estudos trabalhou com relações complexas de mediação, moderação ou ambos.

Em relação aos atributos de mudança organizacional apenas 5,00% dos artigos os mensuraram, ou seja, apesar dos chamados da literatura feitos por Bartunek & Woodman (2015), Micelotta et al. (2017) e Oreg et al. (2011) a pesquisa na área

continua negligenciando a incorporação das características de mudança. Inclusive, os autores colocam no título e no resumo que estão avaliando a mudança, porém estão mensurando atitudes dos funcionários com relação a mudança, como por exemplo um estudo que foi descartado porque só mensurava prontidão à mudança (Malik et al., 2019). O estudo de Raza et al. (2018) diz que está examinando intervenções de mudança, mas a leitura permitiu verificar que se tratava de cinismo organizacional, mensurado como resistência à mudança.

Cinismo organizacional apareceu em 16,67% dos artigos, porém três artigos compartilhavam temas comuns com atributos de mudança e expectativas de carreira. Alguns estudos trataram o CO como resistência à mudança como já reportado pela literatura em Thundiyil (2015). A maior parte das relações estudadas foram de mediação exatamente pela capacidade desta atitude moldar afetos, comportamentos e cognições sobre o ambiente laboral (Grama & Todericiu, 2016).

As variáveis que buscavam avaliar expectativas de carreira representaram o maior número dos artigos desta revisão, representando cerca de 83,33% dos estudos encontrados. Os principais temas de pesquisados na área foram desenvolvimento na carreira, satisfação com o salário, suporte percebido, satisfação com o trabalho, práticas de gestão e conteúdo interessante do trabalho. Ao contrário do encontrado por Hom et al. (2017) satisfação com o trabalho não foi o subtema mais pesquisado ocupando nesta pesquisa a quarta posição. Há um grande agrupamento de pesquisas sobre os mesmos subtemas, apenas um estudo mensurou as expectativas de maneira mais geral (Guan et al., 2017) e mais um avaliou a relação carreira-vida pessoal (Y. Lin, 2017).

Essa pesquisa tem como principal contribuição demonstrar que o contexto de mudança organizacional não tem sido mensurado nas pesquisas em que IVD é a variável critério, cinismo organizacional tem apresentado pequena contribuição e há

muita pesquisa relacionada às expectativas de carreira. A pesquisa caminha para a exploração de relações complexas e não foi encontrada nenhuma pesquisa que simultaneamente avaliasse o entrelaçamento de atributos de mudança organizacional, cinismo organizacional e expectativas de carreira.

Limitações e pesquisas futuras

A principal limitação dessa pesquisa está relacionada a exploração de um número limitado de bases de artigos, portanto podem existir outros estudos que não foram incluídos na análise.

Em nosso país apenas uma pesquisa apareceu na busca realizada, o trabalho de Diógenes et al. (2016). Pesquisas futuras no Brasil podem incluir variáveis relacionada aos atributos de mudança e explorar relações com cinismo organizacional e expectativas de carreira com modelos complexos de dupla mediação ou moderação à exemplo da maioria dos artigos internacionais.

Referências

- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 198–216.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2016-1068>
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived organizational support, alternative job opportunity, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention: A moderated-mediated model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Andela, M., & van der Doef, M. (2019). A comprehensive assessment of the person–environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. *Journal of Career Development*, 46(5), 567–582.
<https://doi.org/10.1177/0894845318789512>
- APA, A. P. A. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). Author.
- Arslan, M. (2018). Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 415–431.
<https://doi.org/10.1108/JGR-05-2018-0014>
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580–598. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0231>
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent change and turnover

- intention: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2433-z>
- Baranchenko, Y., Xie, Y., Lin, Z., Lau, M. C. K., & Ma, J. (2020). Relationship between employability and turnover intention: The moderating effects of organizational support and career orientation. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 241–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.77>
- Bari, M. W., Qurrah-tul-ain, Abrar, M., & Fanchen, M. (2020). Employees' responses to psychological contract breach: The mediating role of organizational cynicism. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X2095847. <https://doi.org/10.1177/0143831X20958478>
- Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 157–182. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111353>
- Brandes, P., Dean, J. W., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management*, 43(3), 834–863. <https://doi.org/10.1177/0149206314544743>
- Chang, H.-Y., Chu, T.-L., Liao, Y.-N., Chang, Y.-T., & Teng, C.-I. (2019). How do career barriers and supports impact nurse professional commitment and professional turnover intention? *Journal of Nursing Management*, 27(2), 347–356. <https://doi.org/10.1111/jonm.12674>
- Chang, H., Huang, T., Wong, A. M., Ho, L., Juan, Y., Chen, Y., & Teng, C. (2019). How career facilitators and barriers influence nurses' professional turnover

- intention. *Journal of Advanced Nursing*, 75(12), 3577–3587.
<https://doi.org/10.1111/jan.14191>
- Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/hrm.21515>
- Chang, W., & Busser, J. A. (2020). Hospitality career retention: The role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 193–211. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0831>
- Chen, X., Ran, L., Zhang, Y., Yang, J., Yao, H., Zhu, S., & Tan, X. (2019). Moderating role of job satisfaction on turnover intention and burnout among workers in primary care institutions: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 19(1), 1526. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7894-7>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Chung, M., & Jeon, A. (2020). Social exchange approach, job satisfaction, and turnover intention in the airline industry. *Service Business*, 14(2), 241–261.
<https://doi.org/10.1007/s11628-020-00416-7>
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., Paulo, P., & Meneses, M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Público Brasília*, 67(2), 147–172.

- <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42082/intencao-de-rotatividade-e-percepcao-de-suporte-organizacional-em-um-orgao-publico-federal-i/pt-br>
- Esteves, T., & Lopes, M. P. (2017). Crafting a Calling. *Journal of Career Development*, 44(1), 34–48. <https://doi.org/10.1177/0894845316633789>
- Garza-Reyes, J. A. (2015). Lean and green – a systematic review of the state of the art literature. *Journal of Cleaner Production*, 102, 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.064>
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181–199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47–54. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034>
- Guan, Y., Jiang, P., Wang, Z., Mo, Z., & Zhu, F. (2017). Self-referent and other-referent career successes, career satisfaction, and turnover intention among chinese employees. *Journal of Career Development*, 44(5), 379–393. <https://doi.org/10.1177/0894845316657181>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Haibo, Y., Xiaoyu, G., Xiaoming, Z., & Zhijin, H. (2018). Career adaptability with or without career identity. *Journal of Career Assessment*, 26(4), 717–731. <https://doi.org/10.1177/1069072717727454>

- Halcomb, E., & Bird, S. (2020). Job satisfaction and career intention of Australian general practice nurses: A cross-sectional survey. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(3), 270–280. <https://doi.org/10.1111/jnu.12548>
- Holtschlag, C., Masuda, A. D., Reiche, B. S., & Morales, C. (2020). Why do millennials stay in their jobs? The roles of protean career orientation, goal progress and organizational career management. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103366. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103366>
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350–366. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.350>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Huang, R.-T., Chou, T. P., & Chen, C.-P. (2017). Examining the roles of shared vision and career growth opportunity in developing new employees. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 599–609. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0218>
- Huang, S., Chen, Z., Liu, H., & Zhou, L. (2017). Job satisfaction and turnover intention in China. *Chinese Management Studies*, 11(4), 689–706. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2016-0263>
- Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 352–370. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0016>
- Ko, M. C., & Campbell, J. W. (2020). Social capital, person-organization fit and

- cynicism: A multi-stage mediation model of turnover intention in public organizations. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0237>
- Köllén, T., Koch, A., & Hack, A. (2020). Nationalism at work: Introducing the “Nationality-Based Organizational Climate Inventory” and assessing its impact on the turnover intention of foreign employees. *Management International Review*, 60(1), 97–122. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00408-4>
- Kumar, M., Jauhari, H., Rastogi, A., & Sivakumar, S. (2018). Managerial support for development and turnover intention. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 135–153. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0232>
- Lambert, E. G., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent - a test of a causal model. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(3), 1624–1635. <https://doi.org/10.1080/03643100902988141>
- Lapointe, É., Vandenberghe, C., Mignonac, K., Panaccio, A., Schwarz, G., Richebé, N., & Roussel, P. (2019). Development and validation of a commitment to organizational career scale: At the crossroads of individuals’ career aspirations and organizations’ needs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 897–930. <https://doi.org/10.1111/joop.12273>
- Lee, H.-W. (2020). A career stage analysis of the U.S. federal employees’ job satisfaction and turnover intention: A comprehensive overview. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 717–742. <https://doi.org/10.1177/0734371X19856082>
- Li, J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee’s artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of

- perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73, 172–181. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006>
- Lin, C.-P. (2019). Modeling corporate citizenship and turnover intention: social identity and expectancy theories. *Review of Managerial Science*, 13(4), 823–840. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0275-7>
- Lin, C.-P. (2020). Exploring career commitment and turnover intention of high-tech personnel: A socio-cognitive perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 760–784. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380061>
- Lin, Y. (2017). Is this the right job for me and my children? Turnover intention and parental correctional career endorsement among correctional officers in Taiwan. *Asian Journal of Criminology*, 12(3), 217–230. <https://doi.org/10.1007/s11417-017-9243-z>
- Liu, C.-M., & Lin, C.-P. (2016). Corporate ethical values and turnover intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 397–409. <https://doi.org/10.1177/1548051816632358>
- Low, M. P., Ong, S. F., & Tan, P. M. (2017). Would Internal Corporate Social Responsibility Make a Difference in Professional Service Industry Employees' Turnover Intention? A Two-Stage Approach Using PLS-SEM. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(4), 24. <http://www.gbmrjournal.com/pdf/vol.9no.1/V9N1-3.pdf>
- Lu, C.-Q., Sun, J.-W., & Du, D.-Y. (2016). The relationships between employability, emotional exhaustion, and turnover intention. *Journal of Career Development*, 43(1), 37–51. <https://doi.org/10.1177/0894845315576372>
- Maes, G., & Van Hootegem, G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes

- of organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 191–231. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2011\)0000019009](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2011)0000019009)
- Malik, A., Akhtar, M. N., Talat, U., & Chang, K. (2019). Transformational changes and sustainability: From the perspective of identity, trust, commitment, and withdrawal. *SUSTAINABILITY*, 11(11). <https://doi.org/10.3390/su11113159>
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885–1910. <https://doi.org/10.1177/0149206317699522>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205–227. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum013>
- Munir, Y., Ghafoor, M. M., & Rasli, A. M. (2016). Exploring the relationship of horizontal violence, organizational cynicism and turnover intention in the context of social exchange theory. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 9(4), 254–266. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-08-2016-0014>
- Munir, Y., Ghafoor, M. M., & Rasli, A. M. D. D. (2018). Perception of ethical climate and turnover intention among nursing staff: Does organizational cynicism mediate? *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(5), 319–332. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-07-2017-0028>
- Nazir, T., & Ahmed, U. N. B. U. (2016). Interrelationship of incivility, cynicism and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 146–154. https://www.researchgate.net/publication/292464390_Interrelationship_of_Incivility_Cynicism_and_Turnover_Intention
- Neiva, E. R., & Paz, M. das G. T. da. (2007). Percepção de mudança organizacional:

- Um estudo em uma organização pública brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 31–52. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000100003>
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Context variables and responses to organizational change: Testing the mediating role of attitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259. <https://doi.org/10.1590/0102-37722015021968259268>
- Ohunakin, F., Adeniji, A., & Oludayo, O. (2018). Perception of frontline employees towards career growth opportunities: implications on turnover intention. *Business: Theory and Practice*, 19(1), 278–287. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.28>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Oruh, E. S., Mordi, C., Ajonbadi, A., Mojeed-Sanni, B., Nwagbara, U., & Rahman, M. (2020). Investigating the relationship between managerialist employment relations and employee turnover intention. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 52–74. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2018-0226>
- Paustian-Underdahl, S. C., Eaton, A. A., Mandeville, A., & Little, L. M. (2019). Pushed out or opting out? Integrating perspectives on gender differences in withdrawal attitudes during pregnancy. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 985–1002. <https://doi.org/10.1037/apl0000394>
- Pham, T. T. L., Teng, C., Friesner, D., Li, K., Wu, W., Liao, Y., Chang, Y., & Chu, T. (2019). The impact of mentor–mentee rapport on nurses' professional turnover intention: Perspectives of social capital theory and social cognitive career theory. *Journal of Clinical Nursing*, 28(13–14), jocn.14858. <https://doi.org/10.1111/jocn.14858>

- Qian, X., Zhang, M., & Jiang, Q. (2020). Leader humility, and subordinates' organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: Exploring the mediating mechanisms of subordinates' psychological capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(7), 2544. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072544>
- Rahnfeld, M., Wendsche, J., Ihle, A., Müller, S. R., & Kliegel, M. (2016). Uncovering the care setting–turnover intention relationship of geriatric nurses. *European Journal of Ageing*, *13*(2), 159–169. <https://doi.org/10.1007/s10433-016-0362-7>
- Ramos, L. D., & Neiva, E. R. (2013). Contexto de mudança organizacional: Sua influência sobre a aprendizagem, as redes sociais e as competências aprendidas no trabalho. *Anais do XXXVI Encontro da ANPAD*, 1–16. http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EOR1970.pdf
- Raza, M. A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The impact of organizational change on employee turnover intention: Does stress play a mediating role? *Public Organization Review*, *18*(3), 313–327. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0380-8>
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2019). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Salzmann, P., Berweger, S., & Ark, T. K. (2018). Apprentices' affective occupational commitment during vocational education and training. *Journal of Career Development*, *45*(4), 315–329. <https://doi.org/10.1177/0894845317696806>
- Schmitz, M. A., Froese, F. J., & Bader, A. K. (2018). Organizational cynicism in multinational corporations in China. *Asia Pacific Business Review*, *24*(5), 620–637.

<https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1492203>

Sharma, G. G., & Stol, K.-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159, 110442. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>

Sheehan, C., Tham, T. L., Holland, P., & Cooper, B. (2019). Psychological contract fulfilment, engagement and nurse professional turnover intention. *International Journal of Manpower*, 40(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2017-0211>

Song, H., Zhao, S., Zhao, W., & Han, H. (2019). Career development support, job adaptation, and withdrawal intention of expatriates: A multilevel analysis of environmental factors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3880. <https://doi.org/10.3390/ijerph16203880>

Thundiyil, T. G., Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Peng, A. C. (2015). Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 429–450.

<https://doi.org/10.1177/0021886315603122>

Vasconcellos, V. C., & Neiva, E. R. (2016). Escala de expectativas de carreira na organização: Desenvolvimento e evidências de validade. *Psico-USF*, 21(2), 245–258. <https://doi.org/10.1590/1413-82712016210203>

Vasconcellos, V. C., & Neiva, E. R. (2017). Antecedentes de expectativas de carreira na organização. *Temas Em Psicologia*, 25(1), 193–205. <https://doi.org/10.9788/TP2017.1-13>

Vem, L. J., Mbasua, Y. A., & Davireng, M. (2019). Sanctification of work and turnover of teachers under insurgency. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 171–186. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0039>

Verma, B. K., & Kesari, B. (2020). Does the morale impact on employee turnover

- intention? An empirical investigation in the Indian steel industry. *Global Business Review*, 21(6), 1466–1488. <https://doi.org/10.1177/0972150919856957>
- Walsh, K. (2016). Applying career concepts to strengthen the work-attitudes of service professionals. *The Service Industries Journal*, 36(1–2), 58–79. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1155115>
- Wang, Y., Jiang, N., Zhang, H., & Liu, Z. (2020). Organizational justice, burnout, and turnover intention of social workers in China. *Journal of Social Work*, 146801732091134. <https://doi.org/10.1177/1468017320911347>
- Wen, T., Zhang, Y., Wang, X., & Tang, G. (2018). Factors influencing turnover intention among primary care doctors: A cross-sectional study in Chongqing, China. *Human Resources for Health*, 16(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0274-z>
- Westerberg, K., Pienaar, J., Nordin, M., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M. (2018). Organizational change and commitment: Effects on well-being, turnover intent and quality of care in Spanish and Swedish eldercare. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X1881597. <https://doi.org/10.1177/0143831X18815970>
- Wu, W., Rafiq, M., & Chin, T. (2017). Employee well-being and turnover intention. *Career Development International*, 22(7), 797–815. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0072>
- Xie, B., Xin, X., & Bai, G. (2016). Hierarchical plateau and turnover intention of employees at the career establishment stage. *Career Development International*, 21(5), 518–533. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2015-0063>
- Yang, C., Chen, Y., Zhao Roy, X., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality*

Management, 89, 102591. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102591>

Zeng, S., Li, X., He, X., & Chen, W. (2020). The role of family in career choices among social workers in China. *Journal of Social Service Research*, 46(1), 81–92.

<https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1528490>

Zhu, F., Cai, Z., Buchtel, E. E., & Guan, Y. (2019). Career construction in social exchange: A dual-path model linking career adaptability to turnover intention.

Journal of Vocational Behavior, 112, 282–293.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.04.003>

Zimmerman, R. D., Swider, B. W., Woo, S. E., & Allen, D. G. (2016). Who withdraws?

Psychological individual differences and employee withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(4), 498–519. <https://doi.org/10.1037/apl0000068>

MANUSCRITO 2

**Escalas de Cinismo Geral e Organizacional: Adaptação e indícios de validade para
o contexto brasileiro**

*General and Organizational Cynicism Scales: Adaptation and evidence of validity for
the Brazilian context*

Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva

Universidade de Brasília

2021

RESUMO

O cinismo faz parte da vida cotidiana sendo analisado tanto como traço de personalidade por parte da literatura quanto como atitude por outros pesquisadores. Esta pesquisa encontrou evidências de validade para a Escala de Cinismo Geral e Organizacional, no contexto brasileiro a partir de instrumento que abarca ambas as visões. A AFE foi realizada com 176 servidores de uma organização pública federal e modelagem de equações estruturais foi realizada com 146 respondentes, de diversas unidades federativas e tipos diferentes de organizações. Houve confirmação da estrutura com quatro fatores: geral ($\alpha = 0,88$), afetivo organizacional ($\alpha = 0,85$), cognitivo organizacional ($\alpha = 0,84$) e comportamental organizacional ($\alpha = 0,79$), apresentando bons índices de ajustes com CFI = 0,98, TLI = 0,97 e IC 90% RMSEA (0,03 – 0,07). A variância total explicada foi de 60%.

Palavras-chave: Escala de cinismo, adaptação, validade, AFE e AFC

ABSTRACT

Cynicism is part of everyday life being analyzed both as a personality trait by the literature and as an attitude by other researchers, which also affects the work environment. This research found evidence of validity for the General and Organizational Cynicism Scale, in the Brazilian context based on an instrument that encompasses both views. The EFA was carried out with 176 civil servants from a federal public organization and structural equation modeling was carried out with 146 respondents from different federal units. There was confirmation of the structure with four factors: general ($\alpha = 0.88$), organizational affective ($\alpha = 0.85$), organizational cognitive ($\alpha = 0.84$) and organizational behavioral ($\alpha = 0.79$), with good of fitness CFI = 0.98, TLI = 0.97 and 90% CI RMSEA (0.03 - 0.07). The total variance explained by was 60%.

Keywords: Cynicism scale, adaptation, validity, EFA and CFA

Escalas de Cinismo Geral e Organizacional: Adaptação e indícios de validade para o contexto brasileiro

O cinismo é um mecanismo que auxilia o indivíduo a lidar com visões de mundo inconsistentes por meio de posições críticas (Bergström et al., 2014). O termo surgiu a partir de uma escola filosófica na antiga Grécia como uma crítica aos costumes e à moral vigentes, fundada por Antístenes (Assis & Oliveira, 2016). O cinismo faz parte da vida cotidiana sendo analisado tanto como traço de personalidade por parte da literatura quanto como atitude por outros pesquisadores, que afeta também o ambiente laboral (Fauzan, 2019; Wanous et al., 2000).

Em sua perspectiva organizacional, o cinismo surge da crença dos trabalhadores de que a organização em que estão inseridos não possui integridade (Grama & Todericiu, 2016). É uma atitude que representa pensamentos pessimistas, afetos negativos e comportamentos críticos dirigidos à organização (Brandes et al., 1998) que reduzem o esforço do trabalhador em nome da organização.

O cinismo organizacional (CO) é tratado na literatura de diversas maneiras dentre elas como cinismo de mudança, cinismo em relação à mudança e resistência à mudança (Thundiyl et al., 2015). O cinismo como resistência à mudança surge como consequência do sentimento de insegurança sentida pelo trabalhador (Grama & Todericiu, 2016)

O CO expressa ideias subjacentes relacionadas a uma situação percebida na organização (Bergström et al., 2014) e representa três dimensões cognitiva, afetiva e comportamental em relação à organização como um todo, enquanto os demais construtos manifestam-se em uma ou duas dessas esferas (Brandes et al., 1999; Thundiyl et al., 2015).

A dimensão afetiva do CO abarca reações emocionais, como raiva e vergonha ao ver sua organização relacionada à práticas como a corrupção ou deficiente prestação pública de serviços (Arslan, 2018). A faceta comportamental do CO trata de comentários depreciativos e críticos de funcionários em relação à organização (Abugre, 2017). Essas críticas podem causar uma inquietação geral e minar as relações entre os colegas de trabalho (Salessi & Omar, 2014). Por fim, o aspecto cognitivo relaciona-se à reflexão decorrente de experiências passadas, informações disponíveis e conhecimento de que os objetivos da organização não estão em harmonia com crenças individuais (Grama & Todericiu, 2016; Kocoglu, 2014).

Então o CO é um construto multidimensional e pode surgir como uma estratégia de defesa do funcionário (Naus et al., 2007; Schmitz et al., 2018) em decorrência de um processo de mudança organizacional (Nguyen et al., 2018), porque acreditam que haverá prejuízo para a própria organização (Fauzan, 2019). O processo de mudança é um evento perturbador, que produz um choque atingindo o sistema de crenças e imagens do trabalhador (Mitchell & Lee, 2001) e o cinismo pode agir como um mecanismo de proteção contra manipulação e de questionamento do *status quo* para verificar a validade do que está sendo proposto (Thundiyl et al., 2015).

Além disso, pode representar uma tradução de ideias em ação decorrente de problemas no gerenciamento e implantação da mudança e a atitude cínica faz parte do esforço para trazer sentido à mudança organização na prática da vivência do indivíduos afetados (Bergström et al., 2014).

A literatura já identificou que o CO está associado à insatisfação no trabalho (Mantler et al., 2015), à diminuição do comprometimento de funcionários (Arslan, 2018), à erosão das redes interpessoais de apoio (Salessi & Omar, 2014), ao aumento do

burnout (Akbaş et al., 2018), à prontidão para a mudança (Imran et al., 2016) e ao engajamento (Arslan & Roudaki, 2019).

Além disso, há pesquisas que ligam a atitude de CO ao rompimento do contrato psicológico entre empregado e empregador (Abugre, 2017) que ocasiona perdas de resultados organizacionais como diminuição do desempenho (Arslan, 2018; Aslam et al., 2016), aumento da intenção voluntária de desligamento (Aslam et al., 2016; Thundiyl et al., 2015), sendo que um estudo indicou um incremento em comportamentos de desligamento em mulheres (Abubakar et al., 2017), podendo, inclusive prejudicar todo o processo de mudança de determinada organização (Thundiyl et al., 2015).

Porém, para mensurar esse construto devem ser utilizados instrumentos com medidas psicométricas adequadas de avaliação (Pasquali, 2011). Visando esclarecer a existência de um instrumento para medir cinismo em âmbito nacional foi realizada uma busca tanto nos portais de pesquisa Periódicos Capes (todas as bases), *Web of Science* e Google Acadêmico, cujos resultados estão consolidados Tabela 2.1.

A pesquisa nas bases de artigos trouxe inicialmente a Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento (Freitas & Borges-Andrade, 2004) porém não foi possível identificar pela leitura do artigo itens no instrumento que tratavam especificamente sobre a temática de cinismo. A escala de cinismo de Johnson e O’Leary-Kelly (2003) utilizou as dimensões cognitiva e afetiva de Brandes, Dharwadkar, & Dean (1999) e a geral de Wrightsman (1992). A dimensão afetiva foi modificada para que o respondente assinalasse sua resposta com base nas seguintes âncoras: “*Cynical-Hopeful*”, “*Satisfied-Aggravated*”, “*Tense-Calm*”, “*Anxious-Reassured*” e “*Fed up-Inspired*” (Johnson & O’Leary-Kelly, 2003). Por essa razão ambas as escalas foram excluídas da análise.

Tabela 2.1*Escalas sobre cinismo*

Escala/ Subescala	Autor(es)	Caracterização do Cinismo	Situação
MBI-GS (<i>Maslach Burnout Inventory General Survey</i>)	Schaufeli et al. (1996)	Atitude distante em relação ao trabalho	Escala adaptada Schuster, et al. (2015)
Atitudes Relacionadas à Mudança Organizacional <i>Organizational Cynicism</i>	Neiva et al. (2004)	Atitudes de oposição à mudança organizacional	Escala nacional
<i>Organizational Cynicism</i>	Brandes, Dharwadkar, & Dean (1999)	Atitude afetiva, comportamental e cognitiva em relação à organização como um todo	Sem adaptação
<i>Cynicism About Organizational Change</i>	Wanous et al. (2000)	Atitude pessimista em relação à mudança e incapacidade dos responsáveis pela implementação bem sucedida	Sem adaptação
<i>Cynicism Subscale</i>	Naus et al. (2007)	Comportamento incorporado ao modelo EVLN (<i>Exit, Voice, Loyalty e Neglect</i>)	Sem adaptação
<i>Cynical Personality</i>	Wrightsmann (1992)	Cinismo geral	Sem adaptação

A leitura detalhada dos itens que compõem o *MBI-GS* adaptada (Schaufeli et al., 1996; Schuster et al., 2015), a Escala de Atitudes relacionadas à Mudança Organizacional (Neiva et al., 2004), a *Cynicism About Organizational Change* (Wanous et al., 2000) e a *Cynicism Subscale* (Naus et al., 2007) mostraram avaliações restritas do cinismo, que podem ser consideradas inseridas no escopo do CO.

A *Cynical Personality* de Wrightsmann (1992) apresenta uma visão mais geral do cinismo focada em atitudes individuais cotidianas e a *Organizational Cynicism* de Brandes, Dean e Dharwadkar (1999) engloba dimensões afetivas, cognitivas e comportamentais da atitude de cinismo com foco no ambiente laboral. Ambas as escalas se complementam em um conteúdo mais amplo de cinismo e não possuem evidências de validade para o contexto brasileiro, assim, fazer a adaptação e validação dessas escalas para o Brasil pode disponibilizar internamente um instrumento que auxilie na investigação dessa atitude.

Método

Processo de adaptação

Foi solicitada a autorização para adaptação a um dos autores, que enviou o instrumento para o início do processo. O instrumento conta com duas escalas uma de cinismo geral com 10 itens (Wrightsman, 1992) e a escala de cinismo organizacional (Brandes et al., 1999), com 5 itens na dimensão cognitiva, 4 itens na subescala afetiva e 4 itens na esfera comportamental. Os alfas de Cronbach (α) de cada escala são respectivamente de 0,91, 0,86, 0,80 e 0,78, as cargas fatoriais originais encontram-se no apêndice A. O instrumento usa uma escala de tipo Likert de sete pontos em que 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

A adaptação do instrumento foi realizada integralmente de acordo com a versão enviada, para tentar alcançar os mesmos níveis de confiabilidade conseguidos originalmente. Foram seguidas as etapas preconizadas por Bandeira e Hutz (Bandeira & Hutz, 2019) e também em consonância com as propostas da *International Test Commission* (ITC, 2017) iniciando-se com a tradução, efetuada por duas pessoas bilíngues, com intuito de diminuir vieses linguísticos, psicológicos e culturais (Borsa et al., 2012; Cassep-Borges et al., 2010).

A segunda etapa consistiu na avaliação da tradução por três juízes que verificaram a compreensão do instrumento e buscaram obter um consenso entre o conteúdo do item e sua dimensão. A avaliação dessa etapa é feita por meio do cálculo do coeficiente de validade de conteúdo (CVC) (Cassep-Borges et al., 2010; Hernández-Nieto, 2002), que engloba os conceitos de clareza de linguagem, de pertinência prática e de relevância teórica. A pontuação do CVC foi efetuada com base em escala do tipo Likert com 1 indicando pouquíssima aderência e 5 muitíssima aderência dos itens ao

conceito avaliado. Como se depreende da Tabela 2.2 os itens tiveram CVC acima de 0,86 em cada conteúdo analisado e o CVC geral do instrumento alcançou 0,87.

Tabela 2.2

Cálculo do CVC e avaliação da dimensão teórica

N°	Item	CVC				DTC		
		CL	PP	RT	G	C	A	Co
1	Se a maioria das pessoas pudesse entrar em uma sala de cinema sem pagar, e se tivessem certeza de que não seriam vistas, elas fariam isso.	0,80	0,73	0,73	3	0	0	0
2	Eu reclamo de como as coisas acontecem em a minha organização com amigos de fora da organização.	1,00	1,00	1,00	0	0	0	3
3	Quando penso na minha organização, eu sinto ansiedade.	1,00	1,00	1,00	0	0	3	0
4	A maioria das pessoas contaria uma mentira se pudesse ganhar com isso.	0,87	0,87	0,80	3	0	0	0
5	É patético ver uma pessoa altruísta no mundo de hoje porque assim as pessoas podem se aproveitar dela.	0,93	0,87	0,87	3	0	0	0
6	Eu geralmente falo com os outros sobre como as coisas funcionam na minha organização.	0,87	1,00	1,00	0	0	0	3
7	As pessoas fingem se preocupar mais umas com as outras do que de fato se preocupam.	1,00	0,87	0,87	3	0	0	0
8	A maioria das pessoas intimamente não gosta de se dispor a ajudar outras pessoas.	0,87	0,87	0,87	3	0	0	0
9	Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que fará e o que realmente faz.	1,00	0,93	0,93	0	3	0	0
10	A maioria das pessoas não é realmente honesta pelos motivos esperados, mas porque tem medo de ser pega.	0,80	0,80	0,80	3	0	0	0
11	Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.	1,00	1,00	1,00	0	2	0	1
12	As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.	0,87	0,87	0,87	1	2	0	0
13	Quando penso na minha organização, eu sinto irritação.	1,00	1,00	1,00	0	0	3	0
14	A minha organização diz que espera uma coisa dos seus funcionários, mas recompensa outra.	1,00	0,93	0,87	0	2	0	1
15	A maioria das pessoas fraudaria o imposto de renda se tivessem a chance.	1,00	0,93	1,00	3	0	0	0
16	Quando penso na minha organização, eu me sinto incomodado.	1,00	1,00	1,00	0	1	2	0
17	Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, pergunto-me se isso vai mesmo acontecer.	0,93	1,00	0,93	1	2	0	0
18	Quando penso na minha organização, eu sinto tensão.	1,00	1,00	1,00	0	0	3	0
19	Um aluno típico irá colar em uma prova se todos os outros também o fizerem, mesmo que tenha padrões éticos.	0,80	0,73	0,73	3	0	0	0
20	O indivíduo comum é pretensioso.	0,93	0,80	0,80	3	0	0	0
21	Eu troco olhares com meus colegas querendo dizer algo.	1,00	0,87	0,80	0	0	0	3
22	As pessoas afirmam que têm padrões éticos em relação à honestidade e à moralidade, mas poucas pessoas se atêm a eles quando as coisas estão difíceis.	0,73	0,80	0,87	3	0	0	0

N°	Item	CVC			DTC			
		CL	PP	RT	G	C	A	Co
23	Eu critico as práticas e políticas da minha organização com outras pessoas.	0,93	1,00	1,00	0	0	0	3
	Total	0,89	0,87	0,86				

Legenda: N°- número da questão; CVC - coeficiente de validade de conteúdo; CL - clareza de linguagem; PP - pertinência prática; RT - Relevância teórica; DTC - Dimensão Teórica do Cinismo; G – Geral; C – Cognitivo; A – afetivo; Co – Comportamental.

O grau de concordância dos juízes com a escolha das dimensões teóricas foi calculado com base no coeficiente de *kappa* (Landis & Koch, 1977), por meio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 25. O coeficiente foi considerado substancial, conforme descrito na Tabela 2.3.

Tabela 2.3

Cálculo do coeficiente de Kappa Fleiss

	Kappa	Erro padrão Assintótico	Z	P Value	Limite inferior	Limite superior
					95% CI Assintótico	95% CI Assintótico
Overall	0,79	0,07	10,80	0,00	0,65	0,93

Após, o instrumento foi apresentado a um grupo de 30 servidores da administração pública federal, de diversas carreiras e oriundos de órgãos diferentes para verificação da linguagem dos itens, da clareza da redação e do entendimento geral do instrumento (Borsa et al., 2012; Pasquali, 2011). Foram feitos ajustes pontuais na redação de alguns itens.

Por fim, o instrumento passou por tradução reversa (*back-translation*), também com duas pessoas, cujo objetivo foi retraduzir o instrumento do português para o idioma original, o inglês. A síntese das traduções foi muito próxima da versão original na maior parte das palavras. O item que ficou mais distante da versão original foi “*When I think about ABC, I experience aggravation*”, que na versão sintetizada ficou como “*When I think about ABC, I experience exasperation*”, que no entendimento do membros do grupos de pesquisa Innovare da Universidade de Brasília a versão sintetizada melhor

representa o sentido do termo para cultura nacional. Os componentes do grupo são estudantes de graduação, mestrado e doutorado, oriundos das áreas de psicologia do trabalho e das organizações e de administração.

A última etapa desse processo de adaptação para o Brasil do instrumento foi a realização de dois estudos com o objetivo de encontrar indícios de validade. A primeira pesquisa ateve-se aos procedimentos de análise fatorial exploratória e o segundo aos de análise fatorial confirmatória.

Estudo 1: Análise Fatorial Exploratória - AFE

Procedimentos de coleta

Participaram dessa etapa uma organização pública localizada no estado de Santa Catarina, que disponibilizou cerca de mil e-mails de servidores, selecionados aleatoriamente, para participação. O instrumento de pesquisa e os e-mails foram cadastrados no site de pesquisa online *Survey Monkey*. Um link de acesso foi enviado por e-mail aos participantes para responderem de forma individual, voluntária e anônima.

Ao acessarem a pesquisa os respondentes liam um texto com informações sobre o objetivo da pesquisa, foram exibidas instruções informando sobre a garantia de anonimato e confidencialidade e solicitava-se o aceite o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TLCE). A pesquisa foi finalizada com os dados demográficos.

Instrumento

Além dos 23 itens das escalas de cinismo também foram solicitados cinco itens demográficos (sexo, idade, escolaridade, tempo de organização e a ocupação de cargo de gestão).

Amostra

Os itens da escala foram integralmente respondidos, porém 4 sujeitos deixaram todos os dados demográficos em branco. A amostra é formada em sua maioria por pessoas na faixa etária entre 36 e 40 anos, estão entre 10 e 12 anos na organização, possuem mestrado e não ocupam cargo gerencial, como demonstrado na Tabela 2.4. Houve homogeneidade entre o quantitativo de respondentes de ambos os sexos.

Tabela 2.4

Caracterização da amostra

		Sexo			
		Masculino		Feminino	
		N	%	N	%
Escolaridade	Ensino médio	2	1,1%	1	0,6%
	Graduação	9	5,1%	5	2,8%
	Especialização	23	13,1%	26	14,8%
	Mestrado	35	19,9%	36	20,5%
	Doutorado	15	8,5%	18	10,2%
	Pós-Doutorado	4	2,3%	2	1,1%
	Total	88	50,0%	88	50,0%
Idade (em anos)	<= 30	10	5,7%	11	6,3%
	31 - 35	25	14,2%	13	7,4%
	36 - 40	21	11,9%	23	13,1%
	41 - 45	9	5,1%	15	8,5%
	46 - 50	7	4,0%	14	8,0%
	51+	16	9,1%	12	6,8%
Tempo na organização (em anos)	<= 3	13	7,4%	13	7,4%
	4 - 6	29	16,5%	34	19,3%
	7 - 9	15	8,5%	13	7,4%
	10 - 12	18	10,2%	18	10,2%
	13+	13	7,4%	10	5,7%
Função gerencial	Sim	24	13,6%	20	11,4%
	Não	64	36,4%	68	38,6%
	Total	88	50,0%	88	50,0%

Análise de Dados

Foram realizadas as análises de dados atípicos e de pressupostos para análises estatísticas multivariadas (normalidade, linearidade, homocedasticidade, multicolinearidade e singularidade), por meio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 25.0 e RStudio (RStudio Team, 2020). Dois respondentes foram eliminados porque usaram a mesma mensuração da escala em todos os itens do instrumento. Não foram encontrados casos extremos univariados, porém foram detectados 4 outliers multivariados, após o cálculo da distância de Mahalanobis ($p \leq 0,001$). Estes sujeitos foram eliminados, mantendo no banco 174 respondentes, alcançando 7,56 por item dentro dos parâmetros estabelecidos para realizar a análise fatorial exploratória (Hair et al., 2014; Pasquali, 2011).

Foi verificada a existência de curtose multivariada, calculada pelo teste de Mardia (23,32, $p = 0,00$) (Mardia, 1970) por meio do pacote *psych* (Revelle, 2020) no software RStudio (RStudio Team, 2020), todavia a análise fatorial exploratória é robusta contra ausência de normalidade (Hair et al., 2014). A linearidade foi analisada por meio do teste Reset = 0,54 ($df = 2, 112$), $p = 0,58$ (Ramsey, 1969), calculada pelo pacote *lmtest*. Há homocedasticidade de acordo tanto com M de Box ($p = 0,63$) quanto pelo teste de Levene ($p > 0,05$), não há indicações de multicolinearidade (Tolerância $> 0,10$ e VIF < 5) e a singularidade é assumida (Field, 2017; Hair et al., 2014; Kline, 2016).

Foi usado programa Factor (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017), para a AFE com o objetivo de avaliar a estrutura fatorial da escala (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2013), com o uso de matriz policórica e o método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS). A análise inicial foi feita solicitando a extração de quatro de fatores, como previsto no instrumento original, tendo se encontrado um índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,86 considerado meritório, segundo o critério de

Kaiser (Hair et al., 2014; Pasquali, 2011). O teste de Bartlett foi significativo ($\chi^2=1893,9$; $gl = 253$; $p < 0,01$), revelando que a matriz de correlação não é uma matriz identidade e que, portanto, as variáveis se relacionam.

A Tabela 2.5 mostra que a partir dos autovalores a variância explicada é de cerca de 64%. Porém a implementação ótima da análise paralela com permutação aleatória (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011) indicou apenas duas dimensões, com a explicação de 54% de variância com dos dados reais.

Tabela 2.5

Variância explicada com base nos autovalores e análise paralela

Variável	Autovalor	Proporção de Variância	Proporção Cumulativa de Variância	Percentual de variância dos dados reais Análise Paralela
1	9,41	0,41	0,41	42,15
2	2,65	0,12	0,52	11,86
3	1,51	0,07	0,59	
4	1,18	0,05	0,64	
5	0,97	0,04		

Com essa indicação dada pelo programa foi solicitada a análise com os dois fatores e os índices de ajuste foram comparados para ambas soluções fatoriais (Novaes et al., 2019), pois o programa Factor apresenta os principais índices de ajuste de modelos para propiciar uma pré-análise (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017). Conforme depende-se da Tabela 2.6 a solução com quatro fatores apresenta-se com melhores resultados, ou seja menor proporção entre os valores de χ^2 (qui-quadrado) por graus de liberdade (df), menor RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) e maiores CFI (*Comparative Fit Index*) e TLI (*Tucker-Lewis Index*).

Tabela 2.6

Comparação da estatística de ajuste dos modelos

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI
4 fatores	115,67	167	0,69	0,03	1,00	1,00
2 fatores	331,14	208	1,59	0,08	0,98	0,98

A escala de cinismo geral de Wrightsman (1992) é unifatorial, porém há bastante justificativa teórica para considerar a escala de CO (Brandes et al., 1999) com três dimensões afetiva, comportamental e cognitiva conforme proposto pelos autores, assim o instrumento contaria com quatro fatores. Foram feitas adaptações do instrumento em diversos países não originalmente falantes da língua inglesa como Portugal (Assis & Nascimento, 2017), Argentina (Salessi & Omar, 2014) e Turquia (Karacaoğlu & Ince, 2012). Além disso, há diversas replicações feitas com a escala que encontram as dimensões como definidas pelos autores (Akbaş et al., 2018; Arslan, 2018; Arslan & Roudaki, 2019; Durrah et al., 2019; Munir et al., 2016).

Além disso, análise paralela tende a subestimar o número de dimensões de modelos na presença de correlações altas entre os fatores e número de itens pequeno por fator (Martins et al., 2017; Ruscio & Roche, 2012). Assim manteve-se a extração de 4 fatores por meio da rotação *Robust Promin* tendo em vista ser mais potente em relação à flutuação amostral (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2019).

A Tabela 2.7 apresenta a extração dos fatores, com respectivas dimensões, contendo as cargas fatoriais acima de 0,40, sendo este o limite aceitável da contribuição da variável na criação do fator (Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010). As cargas fatoriais ficaram acima de 0,42, com exceção do item 21 que não apresentou o valor mínimo e foi excluído. O item 16 que apresentou cargas cruzadas com diferença menor do que 0,10 em dois fatores e, também, foi eliminado do modelo.

Tabela 2.7

Cargas da matriz rodada

Nº	Item	F1	F2	F3	F4
15	A maioria das pessoas fraudaria o imposto de renda se tivessem a chance.	0,88			
4	A maioria das pessoas contaria uma mentira se pudesse ganhar algo com isso.	0,84			
1	A maioria das pessoas entraria em uma sala de cinema sem pagar o ingresso, se tivesse certeza de que não seria vista.	0,75			

Nº	Item	F1	F2	F3	F4
10	A maioria das pessoas não é realmente honesta pelos motivos esperados, mas porque tem medo de ser pega.	0,72			
20	O indivíduo comum é pretensioso.	0,59			
8	A maioria das pessoas em seu íntimo não gosta de se dispor a ajudar outras pessoas.	0,48			
7	As pessoas fingem se preocupar mais umas com as outras do que de fato se preocupam.	0,47			
19	Um aluno típico irá colar em uma prova se todos os outros também o fizerem, mesmo que tenha padrões éticos.	0,43			
5	É patético ver uma pessoa altruísta no mundo de hoje porque as pessoas podem se aproveitar dela.	0,42			
22	As pessoas afirmam que têm padrões éticos próprios em relação à honestidade e à moralidade, mas poucas pessoas se atêm a eles quando as coisas estão difíceis.	0,42			
9	Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que fará e o que realmente faz.		1,05		
11	Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.		0,92		
12	As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.		0,91		
14	A minha organização diz que espera uma coisa dos seus funcionários, mas recompensa outra.		0,83		
17	Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, pergunto-me se isso vai mesmo acontecer.		0,54		
2	Eu reclamo de como as coisas acontecem na minha organização com amigos de fora da organização.			0,85	
23	Eu critico as práticas e políticas da minha organização com pessoas de fora da organização.			0,76	
6	Eu geralmente falo com outras pessoas sobre como as coisas funcionam na minha organização.			0,67	
18	Quando penso na minha organização, eu sinto tensão.				0,71
3	Quando penso na minha organização, eu sinto ansiedade.				0,64
16	Quando penso na minha organização, eu me sinto incomodado.		0,48		0,54
13	Quando penso na minha organização, eu sinto irritação.				0,53
21	Eu troco olhares com meus colegas querendo dizer algo.				
	H-latent	0,91	0,91	0,97	0,94
	H-observed	0,89	0,94	0,99	0,82

O primeiro fator (F1, na Tabela 2.7) corresponde ao Cinismo Geral (Wrightsman, 1992) composto pelos itens 01, 04, 05, 07, 08, 10, 15, 19, 20 e 22. O segundo fator (F2, na Tabela 2.7) corresponde ao CO Cognitivo compreendendo os itens 09, 11, 12, 14 e 17. O terceiro fator (F3, na Tabela 2.7) retrata itens do CO Comportamental formado pelos itens 2, 6 e 23, tendo perdido o item 21 do instrumento original, que não manteve carga fatorial mínima. Por fim o último fator (F4, na Tabela 2.7) consubstancia itens do CO Afetivo por meio dos itens 3, 13 e 18. Este fator final

perdeu o item 16 em relação ao instrumento original devido à carga cruzada em dois fatores de apenas 0,06. Os índices de replicabilidade dos escores fatoriais *H-latent* e *H-observed* foram todos acima de 0,80, indicando que os mesmos resultados serão obtidos em estudos futuros (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

Estudo 2: Análise Fatorial Confirmatória - AFC

Procedimentos de coleta

Participaram dessa etapa sujeitos de organizações públicas e privadas de distintas unidades da federação (Amazonas, Distrito Federal, Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Tocantins). O instrumento de pesquisa e os e-mails foram cadastrados no site de pesquisa online *Survey Monkey*. Um link de acesso foi enviado para o e-mail e divulgado em redes sociais, para resposta individual, voluntária e anônima.

Ao acessarem a pesquisa os respondentes liam um texto com informações sobre o objetivo da pesquisa, foram exibidas instruções informando sobre a garantia de anonimato e confidencialidade e solicitava-se o aceite do TLCE. A pesquisa foi finalizada com os dados demográficos.

Instrumento

Além dos 21 itens da escala de cinismo, resultante da AFE, também foram solicitados cinco itens demográficos (sexo, idade, escolaridade, tempo de organização e a ocupação de cargo de gestão).

Amostra

Os itens da escala foram integralmente respondidos por 150 pessoas, porém 12 sujeitos deixaram dados demográficos em branco. Um respondente foi eliminado porque usou a mesma mensuração da escala em todos os itens do instrumento. A amostra, como apresentado na Tabela 2.8, é formada em sua maioria por mulheres, com

especialização, sem ocupação de função gerencial e estão na organização entre 1 e 2 anos. A faixa etária entre 31 e 36 anos e 37 e 42 anos obteve o mesmo número de respondentes.

Tabela 2.8

Caracterização da amostra

		Sexo			
		Masculino		Feminino	
		N	%	N	%
Escolaridade	Ensino médio	1	0,73%	6	4,38%
	Graduação	13	9,49%	14	10,22%
	Especialização	9	6,57%	47	34,31%
	Mestrado	10	7,30%	25	18,25%
	Doutorado	1	0,73%	8	5,84%
	Pós-Doutorado	1	0,73%	2	1,46%
	Total	35	25,55%	102	74,45%
Idade (em anos)	<= 30	4	2,92%	10	7,30%
	31 - 36	9	6,57%	25	18,25%
	37 - 42	8	5,84%	26	18,98%
	43 - 48	10	7,30%	21	15,33%
	49 - 54	1	0,73%	11	8,03%
	55+	3	2,19%	9	6,57%
Tempo na organização (em anos)	<= 2	11	8,03%	26	18,98%
	3 - 6	4	2,92%	24	17,52%
	7 - 10	11	8,03%	21	15,33%
	11 - 14	2	1,46%	9	6,57%
	15 - 18	0	0,00%	7	5,11%
	19+	7	5,11%	15	10,95%
	Total	35	25,55%	102	74,45%
Função gerencial	Sim	12	8,76%	34	24,82%
	Não	23	16,79%	68	49,64%
	Total	35	25,55%	102	74,45%

Análise de Dados

Não houve a ocorrência de nenhum valor omissos nos dados de mensuração da escala. Foram realizadas as análises de dados atípicos e de pressupostos para análises

estatísticas multivariadas (normalidade, linearidade, homocedasticidade, multicolinearidade e singularidade), por meio do SPSS, versão 25.0 e RStudio (RStudio Team, 2020). Não foram encontrados casos extremos univariados, porém foram detectados 3 outliers multivariados, após o cálculo da distância de Mahalanobis. Estes sujeitos foram eliminados, mantendo no banco 146 respondentes.

Foi verificada a existência de assimetria multivariada, calculada pelo teste de Mardia (82,80, $p = 0,00$) (Mardia, 1970) por meio do pacote *psych* (Revelle, 2020). Os demais pressupostos foram satisfeitos. A linearidade foi analisada por meio do teste Reset = 0,49 ($df = 2, 110$), $p = 0,62$ (Ramsey, 1969), calculada pelo pacote *lmtest*. Há homocedasticidade de acordo tanto com M de Box = 22,9 ($p = 0,84$) quanto pelo teste de Levene ($p > 0,05$), não há indicações de multicolinearidade (Tolerância > 0,10 e VIF < 5) e a singularidade é assumida (Field, 2017; Hair et al., 2014; Kline, 2016).

A análise fatorial confirmatória (AFC) foi executada no software MPlus, versão 7, pelo método de estimação WLSMV (*Weighted Least Square Mean and Variance Adjusted*), que trata os itens como variáveis ordinais e prescinde do pressuposto de normalidade das variáveis (Freitas et al., 2016; Muthén & Muthén, 2010, 2017). Este método também foi considerado robusto para pequenas amostras como é o caso deste estudo (Li, 2016).

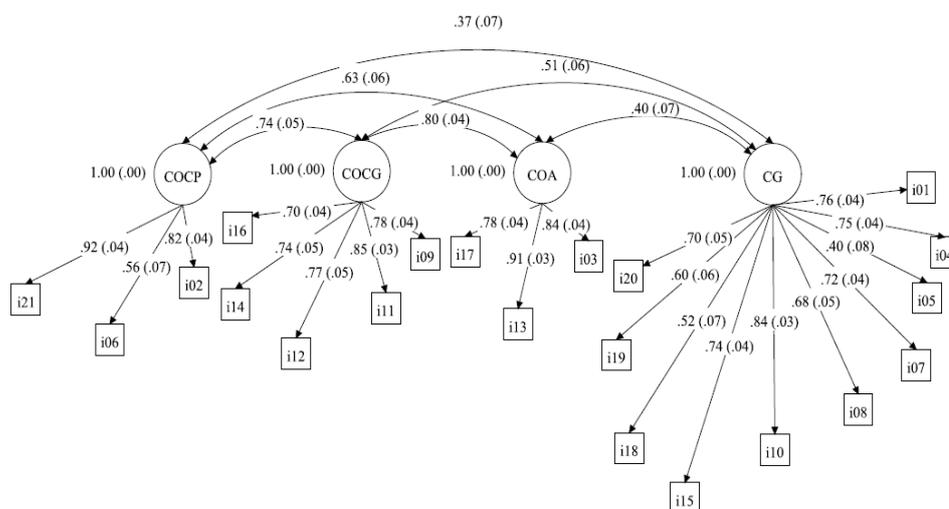
Foram observados os seguintes indicadores: TLI (*Tucker-Lewis Index*) cujos valores devem ser iguais ou maiores do que 0,95, CFI (*Comparative Fit Index*) com mesmo patamar de aceitação, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) deve situar-se abaixo de 0,08 e a proporção entre os valores de χ^2 (qui-quadrado) e graus de liberdade (df) deve ser inferior a 3 (Byrne, 2012; Hair et al., 2014).

Foram testados quatro modelos, iniciando-se pelo com quatro fatores, conforme proposto no instrumento original, cuja representação está na Figura 2.1, com seus

coeficientes de regressão estimados, covariáveis e medidas de erro respectivas. Nessa figura estão especificados o Cinismo Geral (CG), Cinismo Organizacional Afetivo (COA), o Cinismo Organizacional Cognitivo (COCG) e o Cinismo Organizacional Comportamental (COCP).

Figura 2.1

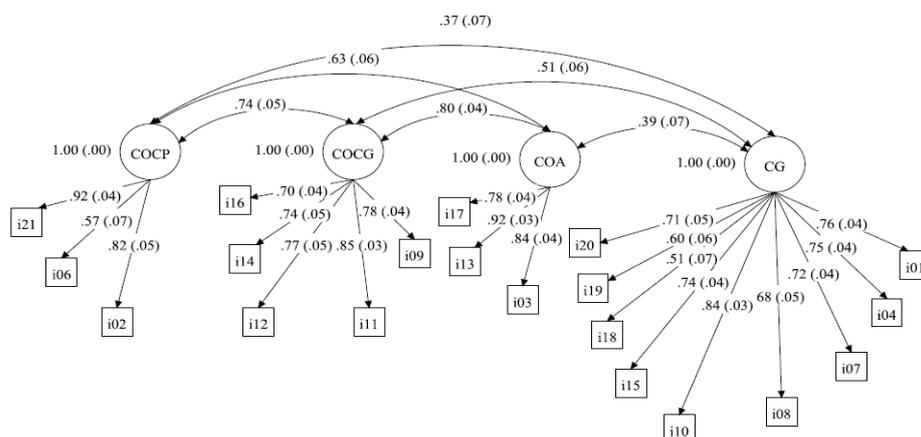
M1 – Quatro Fatores



Tendo em vista que o item 05 apresentou carga fatorial de 0,40 este item foi retirado do modelo, levando-se em consideração que a carga mínima deveria ser de 0,50 (Hair et al., 2014), porém não houve uma alteração significativa como pode ser observado na Figura 2.2.

Figura 2.2

M1a – Quatro Fatores



Gerou-se, então, o modelo de dois fatores, cinismo geral (CG) e organizacional (CO) devido à indicação anterior da AFE e uma projeção com um único fator, com seus respectivos coeficientes de regressão estimados e de correlação, conforme apresentado nas Figuras 2.3 e 2.4.

Figura 2.3

M2 dois fatores

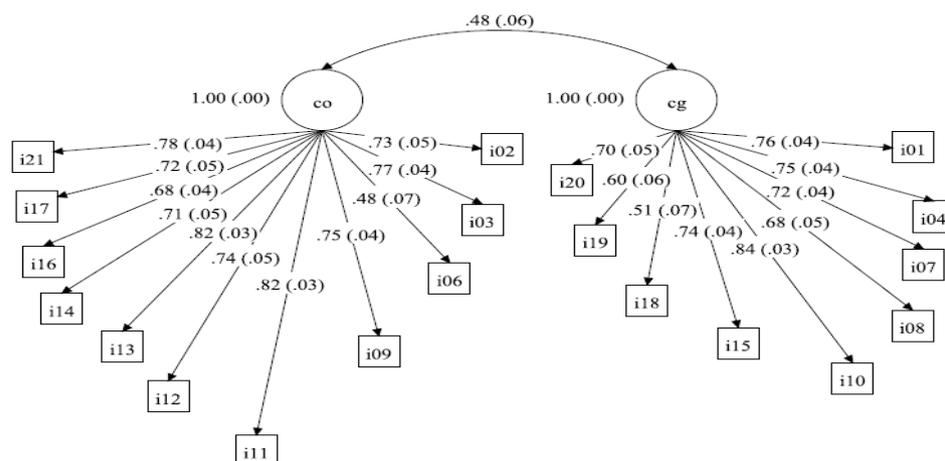
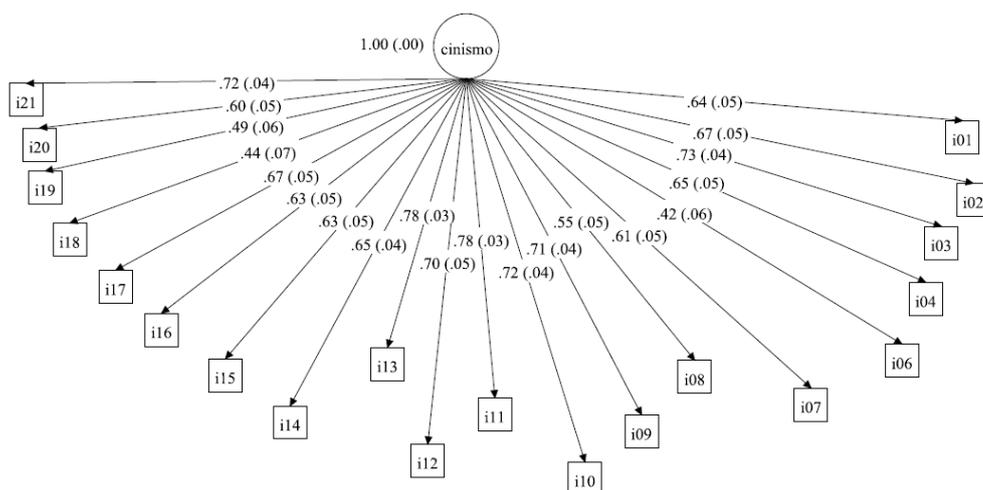


Figura 2.4

M3 um fator



A Tabela 2.9 apresenta os indicadores de ajuste dos modelos, pelos quais observa-se que o melhor ajuste está no modelo M1a, o modelo com um único fator teve um péssimo ajuste, indicando não existir risco elevado de viés ocasionado pela

variância comum do método (Podsakoff et al., 2003). O modelo com dois fatores obteve um ajuste razoável. A diferença de qui-quadrado não pode ser calculada da maneira usual devido à estimação WLSMV, assim é utilizada uma fórmula de correção (Satorra & Bentler, 2001), se a diferença de um modelo para o outro é significativa ($p < 0,05$) as restrições adicionadas para criar o modelo aninhado tornam o ajuste significativamente pior e o primeiro modelo é mantido. Foram feitas comparações entre o modelo M1a e M3, $\Delta\chi^2(1) = 248,05$, $p < 0,01$, e entre M1a e M2, $\Delta\chi^2(1) = 45,88$, $p < 0,01$, ambas significativas, reforçando a existência de quatro fatores (Muthén & Muthén, 2017).

Tabela 2.9

Índices de ajustes dos modelos testados

Modelos	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	IC 90% RMSEA	CFI	TLI
M1 – quatro fatores	251,28	183	1,37	0,05	[0,03 – 0,06]	0,98	0,97
M1a – quatro fatores	229,47	164	1,40	0,05	[0,03 – 0,07]	0,98	0,97
M2 – dois fatores	320,92	169	1,90	0,08	[0,06 – 0,09]	0,95	0,94
M3 - 1 fator	933,44	170	5,49	0,17	[0,16 – 0,19]	0,74	0,71

O M1a apresentou medidas de ajuste absoluto ($\chi^2/df < 3$ e $RMSEA = 0,05$) e incremental (CFI e $TLI > 0,95$) melhores. Além disso, o intervalo de confiança de $RMSEA$ (90%) ficou com limite inferior em 0,03 e superior em 0,07, esse último limite abaixo de 0,08. Não foi levado em consideração os índices de modificação apontados no MPlus porque o modelo M1a, com quatro fatores, já apresentou bons índices de ajuste. Além disso, essas modificações têm caráter exploratório diferente da perspectiva confirmatória desta etapa do estudo (Byrne, 2012).

Assim, a AFC confirmou o instrumento com quatro dimensões: Cinismo Geral; Cinismo Organizacional Afetivo; Cinismo Organizacional Cognitivo e Cinismo Organizacional Comportamental. A escala foi reespecificada com a exclusão de um item ($RMSEA = 0,05$; $CFI = 0,98$; $TLI = 0,97$; $\chi^2 = 229,47$, $df = 164$, $p < 0,001$, $\chi^2/df = 1,40$).

Estudo 3: Validade e confiabilidade dos construtos

A etapa seguinte foi avaliar a validade e confiabilidade dos construtos. A confiabilidade foi avaliada pelo coeficiente alfa de Cronbach (α) e as confiabilidades compostas (CC) para cada escala. A validade do fator é expressa pelo tamanho das cargas fatoriais, assim quanto maiores elas forem, mais a variável representa o construto (Pasquali, 2011). Além disso a confiabilidade composta descreve o grau em que os itens indicam o mesmo construto (Fornell & Larcker, 1981; Valentini & Damásio, 2016). A validade convergente expressa que os itens de uma construto devem compartilhar elevada variância comum (Hair et al., 2014).

As cargas padronizadas precisam estar acima de 0,50 para serem considerados aceitáveis (Hair et al., 2014), a confiabilidade composta devem estar acima de 0,70 (Hair et al., 2014) e a variância média extraída (VME), para a validade convergente, precisa ser maior ou iguais a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2014).

A Tabela 2.10 mostra que maior parte dos itens alcançou carga fatorial positiva acima de 0,70. Todos as escalas obtiveram $\alpha > 0,78$, $CC > 0,81$ e $VME \geq 0,50$, o instrumento como um todo obteve um $\alpha=0,84$, $CC= 0,87$ e $VME= 0,60$, atendendo os preceitos de adequabilidade prescritos pela literatura.

Tabela 2.10

Cargas fatoriais padronizadas, alfa, CC e VME

Item\Escala	CG	COA	COCG	COCP
I10	0,84			
I01	0,76			
I04	0,75			
I15	0,74			
I07	0,72			
I20	0,71			
I19	0,60			
I08	0,68			
I18	0,51			
I13		0,92		
I03		0,84		

Item\Escala	CG	COA	COCG	COCP
I17		0,78		
I11			0,85	
I09			0,78	
I12			0,77	
I14			0,74	
I16			0,71	
I21				0,92
I02				0,82
I06				0,57
VME	0,50	0,72	0,59	0,61
CC	0,90	0,88	0,88	0,82
α	0,88	0,85	0,84	0,79

CC - Confiabilidade Composta; VME - Variância Média Extraída; COA – Cinismo Organizacional Afetivo; COCG – Cinismo Organizacional Cognitivo; COCP – Cinismo Organizacional Comportamental; CG – Cinismo Geral

A validade discriminante representa a diferenciação de um construto em relação aos demais e foi avaliada pela comparação da VME de cada escala com a variância compartilhada, isto é o quadrado do coeficiente de correlação entre todos os pares de construtos (Hair et al., 2014). A Tabela 2.11 apresenta uma matriz contendo em sua diagonal principal a VME, o quadrado dos coeficientes de correlação entre cada par de construtos na parte superior e as correlações na parte inferior. Todas as variâncias compartilhadas foram inferiores à VME, indicando validade discriminante adequada.

Tabela 2.11

Matriz VME, correlações e quadrado do coeficiente de correlações

	CG	COA	COCG	COCP
CG	0,50	0,09	0,19	0,06
COA	0,30**	0,72	0,45	0,23
COCG	0,44**	0,67**	0,59	0,34
COCP	0,25**	0,48**	0,59**	0,61

Em negrito VME. Demais abreviações são as mesmas da Tabela 2.10

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Discussão

O objetivo desta pesquisa foi adaptar o instrumento de cinismo e investigar evidências de validade para o contexto brasileiro, composto pelas escalas de CO de

Brandes, Dean e Dharwadkar (1999) e de Cinismo Geral de Wrightsman (1992). Os resultados da AFE e da AFC apontaram para adequação de um modelo com quatro dimensões para o cinismo – geral, afetivo, cognitivo e comportamental, conforme versão final descrita no Apêndice B.

A análise paralela havia indicado a extração de apenas duas dimensões, mas há estudos que indicam que esse método subestima o número de dimensões de modelos na presença de correlações altas entre os fatores e número de itens pequeno por fator (Martins et al., 2017; Ruscio & Roche, 2012). O modelo especificado na AFC atende a estrutura teórica original do instrumento (Brandes et al., 1999; Wrightsman, 1992) e obteve os melhores índices de ajuste quando comparado a estruturas alternativas.

Assim, o modelo obtido corrobora os resultados de outros estudos, que em países e amostras diversas obtiveram evidências de validade para o instrumento. Em Portugal, Assis e Nascimento (2017) investigaram 153 trabalhadores de organizações públicas e privadas, na Argentina Salessi e Omar (2014) avaliaram 396 trabalhadores e na Turquia (Karacaoğlu & Ince, 2012) a adaptação ocorreu com 300 empregados industriais.

Além disso, há diversas replicações feitas com esse instrumento que encontram as mesmas dimensões como definidas pelos autores com 575 trabalhadores argentinos (Salessi & Omar, 2017), com 463 empregados administrativos de universidades turcas (Akbaş et al., 2018), com 475 professores de nível médio turcos (Satilmis et al., 2018), 350 empregados da indústria em Omã (Durrâh et al., 2019), 200 empregados de hospitais escola no Paquistão (Arslan, 2018); 668 enfermeiras no Paquistão (Munir et al., 2018) e 312 empregados de diversas organizações dos Estados Unidos da América e Canadá (Scott & Zweig, 2016).

No entanto, é preciso ressaltar que Assis e Nascimento (2017) encontram correlações acima de 0,70 entre as três dimensões do CO, o que sugere a existência de

uma única variável. Porém, este estudo não encontrou correlações tão altas e os demais estudos de adaptação da escala não reportaram achados similares.

Cabe ainda mencionar que há possibilidade de variância comum, pois todas as variáveis foram obtidas dos respondentes em um único momento (Podsakoff et al., 2003). Todavia, o instrumento foi construído de modo a atenuar tal possibilidade, os itens da escala eram apresentados de maneira aleatória aos respondentes e o anonimato das respostas foi garantido (Podsakoff et al., 2003). Além disso, o modelo de fator único apresentou um ajuste ruim, conforme Tabela 2.9, dessa maneira não parece existir risco elevado de viés ocasionado pela variância de método comum.

Neste estudo os indicadores de precisão VME, CC e alfa de Cronbach apresentaram valores altos, sendo que este último compara-se tanto ao da escala original quanto aos encontrados nos diversos estudos de validação e replicação já mencionados. Assim, adiciona-se à literatura evidências de validade do instrumento de cinismo ao contexto brasileiro.

Limitações e pesquisas futuras

Esta pesquisa apresenta algumas limitações dentre elas a primeira amostra concentrou-se em uma única região do país e a segunda amostra não conseguiu abarcar todos as unidades federativas, assim, tendo em vista as marcantes diferenças sociais, econômicas e culturais de nosso contexto brasileiro pesquisas futuras devem buscar abarcar outras regiões e organizações diferenciadas para verificar se as características e índices de confiabilidade do instrumento se mantêm.

Futuras pesquisas podem verificar a aplicação do instrumento de cinismo analisando a invariância dos parâmetros do instrumento em diferentes grupos. Além disso, estudos futuros podem tentar estabelecer, utilizando o instrumento, a relação com outros construtos já estudados na literatura como intenção voluntária de desligamento

(Aslam et al., 2016; Thundiyl et al., 2015) e diminuição do desempenho (Arslan, 2018; Aslam et al., 2016).

Além disso, pesquisas futuras podem explorar o CO, com mensuração por meio da escala, de relações complexas de mediação como no estudo que investigou a associação entre capital social organizacional e intenção de desligamento, com mediação de CO, em 946 servidores públicos coreanos (Ko & Campbell, 2020). Também foi estudada a mediação de CO entre intenção voluntária de desligamento e percepção do clima ético entre enfermeiras no Paquistão (Munir et al., 2018) e na associação com contrato psicológico relacional e transacional com 411 bancários paquistaneses (Bari et al., 2020).

Ressalta-se, no entanto, que o instrumento apresentou evidências de validade com existência de quatro dimensões – geral, organizacional afetivo, organizacional cognitivo e organizacional comportamental, e mostrou-se apropriado à avaliação da percepção que o indivíduo tem do cinismo em âmbito nacional.

Referências

- Abubakar, A. M., Namin, B. H., Harazneh, I., Arasli, H., & Tunç, T. (2017). Does gender moderate the relationship between favoritism/nepotism, supervisor incivility, cynicism and workplace withdrawal: A neural network and SEM approach. *Tourism Management Perspectives*, 23, 129–139.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.001>
- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism and intention to leave. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 198–216.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2016-1068>
- Akbaş, T. T., Durak, İ., Çetin, A., & Karkin, N. (2018). Cynicism as mediating variable between leadership support and emotional burnout: Administrative support staff in Turkish universities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 53 E, 5–21.
<https://doi.org/10.24193/tras.53E.1>
- Arslan, M. (2018). Organizational cynicism and employee performance: Moderating role of employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 415–431.
<https://doi.org/10.1108/JGR-05-2018-0014>
- Arslan, M., & Roudaki, J. (2019). Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(1/2), 118–137.
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2018-0087>
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580–598. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0231>
- Assis, D. M., & Nascimento, J. L. (2017). Cinismo organizacional: Estudo preliminar da adaptação de uma escala de medida para o contexto português. *Análise*

- Psicológica*, 35(3), 383–393. <https://doi.org/10.14417/ap.1272>
- Assis, M. F. P., & Oliveira, M. L. (2016). O Cinismo como metáfora da cultura. *Revista Subjetividades*, 16(2), 82–92. <https://doi.org/10.5020/23590777.16.2.82-92>
- Bandeira, D. R., & Hutz, C. S. (2019). Elaboração ou adaptação de instrumentos de avaliação psicológica para o contexto organizacional e do trabalho: cuidados psicométricos. In *Avaliação Psicológica no Contexto Organizacional e do Trabalho* (1ed., pp. 13–18). Artmed.
- Bari, M. W., Qurrah-tul-ain, Abrar, M., & Fanchen, M. (2020). Employees' responses to psychological contract breach: The mediating role of organizational cynicism. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X2095847. <https://doi.org/10.1177/0143831X20958478>
- Bergström, O., Styhre, A., & Thilander, P. (2014). Paradoxifying organizational change: Cynicism and resistance in the Swedish armed forces. *Journal of Change Management*, 14(3), 384–404. <https://doi.org/10.1080/14697017.2014.938096>
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(53), 423–432. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000300014>
- Brandes, P., Dean, J. W., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Brandes, P., Dean, J. W., & Dharwadkar, R. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150–153.
- Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with Mplus : basic concepts, applications, and programming*. Routledge, Taylor & Francis.

- Cassep-Borges, V., Balbinotti, M. A. A., & Teodoro, M. L. M. (2010). Tradução e validação de conteúdo: Uma proposta para a adaptação de instrumentos. In *Instrumentação Psicológica: Fundamentos e Práticas* (pp. 506–520). Artmed.
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(7), 1203.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16071203>
- Fauzan, R. (2019). Upgrading at work: employee disposition and cynicism about organizational changes. *International Journal of Organizational Analysis*, *28*(3), 677–697. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1826>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2017). Program Factor at 10: Origins, development and future directions. *Psicothema*, *29*(2), 236–240.
<https://doi.org/10.7334/psicothema2016.304>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, *78*(5), 762–780.
<https://doi.org/10.1177/0013164417719308>
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. (5th ed.). Sage.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. (2010). Visão além do alcance: Uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, *16*(1), 160–185.
<https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Freitas, C. P. P., Damásio, B. F., & Koller, S. H. (2016). Escala de Autoeficácia

- Ocupacional em Intervenções com Populações Vulneráveis. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(4). <https://doi.org/10.1590/0102.3772e324224>
- Freitas, I. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Construção e validação de Escala de Crenças sobre o Sistema Treinamento. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9(3), 479–488. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000300010>
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47–54. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). Pearson New International.
- Hernández-Nieto, R. A. (2002). *Contributions to Statistical Analysis*. Universidad de Los Andes.
- Imran, M. K., Rehman, C. A., Aslam, U., & Bilal, A. R. (2016). What's organization knowledge management strategy for successful change implementation? *Journal of Organizational Change Management*, 29(7), 1097–1117. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2015-0130>
- ITC, I. T. C. (2017). *The ITC guidelines for translating and adapting tests*. Second Edition. https://www.intestcom.org/files/guideline_test_adaptation_2ed.pdf
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627–647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Karacaoğlu, K., & Ince, F. (2012). Reliability and validity of the turkish version of Brandes, Dharwadkar, and Dean's (1999) Organizational Cynicism Scale: The case of organized industrial zone, Kayseri. *Business and Economics Research Journal*,

- 3(3), 77–92. <https://econpapers.repec.org/article/risbuecrj/0093.htm>
- Kline, R. B. (2016). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Ko, M. C., & Campbell, J. W. (2020). Social capital, person-organization fit and cynicism: A multi-stage mediation model of turnover intention in public organizations. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0237>
- Kocoglu, M. (2014). Cynicism as a mediator of relations between job stress and work alienation: a study from a developing country-Turkey. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(1), 24.
https://www.researchgate.net/profile/Merve-Kocoglu-Sazkaya/publication/272421337_Cynicism_as_a_Mediator_of_Relations_between_Job_Stress_and_Work_Alienation_A_Study_from_a_Developing_Country_-_Turkey/links/54e4470f0cf282dbed6eaa8c/Cynicism-as-a-Mediator-of.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Li, C.-H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavior Research Methods*, 48(3), 936–949. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0619-7>
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2013). Factor 9.2. *Applied Psychological Measurement*, 37(6), 497–498. <https://doi.org/10.1177/0146621613487794>
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2019). Robust promin: A method for diagonally weighted factor rotation. *Liberabit: Revista Peruana de Psicología*, 25(1), 99–106. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n1.08>
- Mantler, J., Godin, J., Cameron, S. J., & Horsburgh, M. E. (2015). Cynicism in hospital

- staff nurses: The effect of intention to leave and job change over time. *Journal of Nursing Management*, 23(5), 577. <https://doi.org/10.1111/jonm.12183>
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519. <https://doi.org/10.2307/2334770>
- Martins, L. M. D. G., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2017). Propriedades psicométricas da Escala Multidimensional de Suporte Social Percebido. *Temas Em Psicologia*, 25(4), 1873–1883. <https://doi.org/10.9788/TP2017.4-18Pt>
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189–246. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23006-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23006-8)
- Munir, Y., Ghafoor, M. M., & Rasli, A. M. (2016). Exploring the relationship of horizontal violence, organizational cynicism and turnover intention in the context of social exchange theory. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 9(4), 254–266. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-08-2016-0014>
- Munir, Y., Ghafoor, M. M., & Rasli, A. M. D. D. (2018). Perception of ethical climate and turnover intention among nursing staff: does organizational cynicism mediate? *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(5), 319–332. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-07-2017-0028>
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2010). *Mplus: Statistical analysis with latent variables. User's guide*. Muthén & Muthén. https://www.researchgate.net/profile/Dario_Cecilio_Fernandes/post/How-to-test-gender-invariance-in-SEM/attachment/59d64e3f79197b80779a7a0d/AS%3A492016456540160%401494317272387/download/Mplus+Users+Guide+v6.pdf

- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2017). *Mplus user's guide* (8th ed.). Muthén & Muthén.
https://www.statmodel.com/download/usersguide/MplusUserGuideVer_8.pdf
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, *60*(5), 683–718.
<https://doi.org/10.1177/0018726707079198>
- Neiva, E. R., Garcia, M. R., & Paz, M. das G. T. da. (2004). *Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional Attitudes towards Organizational Change: Validation of a Scale*.
<http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317996002.pdf>
- Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Pick, D., & Jemai, M. (2018). Cynicism about change, work engagement, and job satisfaction of public sector nurses. *Australian Journal of Public Administration*, *77*(2), 172–186. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12270>
- Novaes, F. C., Bienemann, B., Pavelchuk, F. de O., Siqueira, P. H. T., & Damásio, B. F. (2019). Desenvolvimento e propriedades psicométricas da Escala de Atitude em Relação à Ciência. *Psico-USF*, *24*(4), 763–777. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240413>
- Pasquali, L. (2011). *Análise fatorial para pesquisadores*. LabPAM.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Ramsey, J. (1969). Tests for specification errors in classical linear least-squares

- regression analysis. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B (Methodological)*, 31(2), 350–371. <http://www.jstor.org/stable/2984219>
- Revelle, W. (2020). *Psych: procedures for psychological, psychometric, and personality research*. Northwestern University, Evanston, Illinois. R Package Version 2.0.12. <https://cran.r-project.org/package=psych>
- RStudio Team. (2020). *RStudio: Integrated development for R*. RStudio. <http://www.rstudio.com/>
- Ruscio, J., & Roche, B. (2012). Determining the number of factors to retain in an exploratory factor analysis using comparison data of known factorial structure. *Psychological Assessment*, 24(2), 282–292. <https://doi.org/10.1037/a0025697>
- Salessi, S. M., & Omar, A. (2014). Validación de la Escala de Cinismo Organizacional: Un estudio con trabajadores argentinos. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 357–386. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/ps%0Aicologia/article/view/10953/11463>
- Salessi, S. M., & Omar, A. (2017). Satisfacción laboral: Un modelo explicativo basado en variables disposicionales. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(2), 329–345. <https://doi.org/10.15446/rcp.v26n2.60651>
- Satilmis, A., Oznacar, B., Uzunboylu, H., & Yilmaz, E. (2018). The life satisfaction of teachers at work place, research of structural equation modelling regarding general and organized cynicism. *Quality & Quantity*, 52(S1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0578-4>
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (2001). A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. *Psychometrika*, 66(4), 507–514. <https://doi.org/10.1007/BF02296192>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout

- Inventory - General Survey. In *The Maslach Burnout Inventory: Test manual* (3rd ed., pp. 19–26). Consulting Psychologist Press.
- Schmitz, M. A., Froese, F. J., & Bader, A. K. (2018). Organizational cynicism in multinational corporations in China. *Asia Pacific Business Review, 24*(5), 620–637. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1492203>
- Schuster, M. S., Dias, V. V., Battistella, L. F., & Grohmann, M. Z. (2015). Validação da escala MBI-GS: Uma investigação general survey sobre a percepção de saúde dos colaboradores. *Revista de Gestão, 22*(3), 403–416. <https://doi.org/10.5700/rege569>
- Scott, K. A., & Zweig, D. (2016). Understanding and mitigating cynicism in the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 31*(2), 552–569. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2015-0023>
- Thundiyil, T. G., Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Peng, A. C. (2015). Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science, 51*(4), 429–450. <https://doi.org/10.1177/0021886315603122>
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods, 16*(2), 209–220. <https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: Indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 32*(2). <https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management, 25*(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Wrightsmann, L. (1992). *Assumptions about Human Nature: Implications for*

Researchers and Practitioners. SAGE Publications, Inc.

<https://doi.org/10.4135/9781483325934>

Apêndice A – Instrumento de Cinismo original

Scale and Item	Factor Loadings			
	1	2	3	4
Wrightsman's Cynical Personality				
<i>If most people could get into a movie without paying, and be sure they would not be seen, they would do it.</i>	.68	-.05	-.00	-.00
<i>The average person is conceited.</i>	.69	-.11	.02	.14
<i>The typical student will cheat on a test when everybody else does, even though he/she has a set of ethical standards.</i>	.70	-.18	.16	-.08
<i>Most people would tell a lie if they could gain by it.</i>	.78	.04	-.00	-.03
<i>It's pathetic to see an unselfish person in today's world, because so many people take advantage of him or her.</i>	.66	.11	-.00	.05
<i>People claim they have ethical standards regarding honesty and morality, but few people stick to them when chips are down.</i>	.78	.14	.03	.14
<i>People pretend to care more about one another than they really do.</i>	.63	.22	.05	-.04
<i>Most people inwardly dislike putting themselves out to help other people.</i>	.75	.16	.02	.00
<i>Most people would cheat on their income tax if they had a chance.</i>	.59	.22	-.00	.13
<i>Most people are not really honest for desirable reasons, they are afraid of being caught.</i>	.77	.14	-.01	.08
Cognitive Organizational Cynicism Subscale				
<i>I believe that ABC says one thing and does another.</i>	.15	.81	.11	.13
<i>ABC's policies, goals, and practices seem to have little in common.</i>	.08	.80	.12	.16
<i>When ABC says its going to do something, I wonder if it will really happen.</i>	.07	.78	.14	.11
<i>ABC expects one thing of its employees, but rewards another.</i>	.05	.63	.35	.16
<i>I see little similarity between what ABC says it will do and what it actually does.</i>	.11	.73	.30	.02
Affective Organizational Cynicism Subscale				
<i>When I think about ABC, I experience irritation.</i>	.06	.32	.75	.15
<i>When I think about ABC, I experience aggravation.</i>	-.01	.32	.80	.11
<i>When I think about ABC, I experience tension.</i>	.00	.11	.77	.14
<i>When I think about ABC, I experience anxiety.</i>	.02	.11	.75	.12
Behavioral Organizational Cynicism Subscale				
<i>I complain about how things happen at ABC to friends outside the organization.</i>	.07	.12	.39	.54
<i>I exchange "knowing" glances with my co-workers.</i>	.05	.20	.10	.68
<i>I often talk to others about way things are run at ABC.</i>	.03	.00	.06	.80
<i>I criticize ABC's practices and policies with others.</i>	.08	.20	.18	.79
<i>Eigenvalue</i>	6.26	4.12	1.74	1.47
<i>Percentage of variance explained</i>	27.24	17.93	7.56	6.38
<i>Alpha</i>	.91	.86	.80	.78

Apêndice B – Escala de Cinismo adaptada

Por favor, leia com atenção cada frase e clique no valor correspondente a cada afirmação, que melhor indique o seu grau de concordância com as frases escritas. Para dar suas respostas, utilize a escala abaixo:

	1	2	3	4	5	6	7
	Não concordo						Concordo totalmente
Nº	Itens						
1	Se a maioria das pessoas pudesse entrar em uma sala de cinema sem pagar, e se tivessem certeza de que não seriam vistas, elas fariam isso.						
2	Eu reclamo de como as coisas acontecem em a minha organização com amigos de fora da organização.						
3	Quando penso na minha organização, eu sinto ansiedade.						
4	A maioria das pessoas contaria uma mentira se pudesse ganhar com isso.						
5	Eu geralmente falo com outras pessoas sobre como as coisas funcionam na minha organização.						
6	As pessoas fingem se preocupar mais umas com as outras do que de fato se preocupam.						
7	A maioria das pessoas intimamente não gosta de se dispor a ajudar outras pessoas.						
8	Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que fará e o que realmente faz.						
9	A maioria das pessoas não é realmente honesta pelos motivos esperados, mas porque tem medo de ser pega.						
10	Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.						
11	As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.						
12	Quando penso na minha organização, eu sinto irritação.						
13	A minha organização diz que espera uma coisa dos seus funcionários, mas recompensa outra.						
14	A maioria das pessoas fraudaria o imposto de renda se tivessem a chance.						
15	Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, pergunto-me se isso vai mesmo acontecer.						
16	Quando penso na minha organização, eu sinto tensão.						
17	Um aluno típico irá colar em uma prova se todos os outros também o fizerem, mesmo que tenha padrões éticos.						
18	O indivíduo comum é pretensioso.						
19	As pessoas afirmam que têm padrões éticos em relação à honestidade e à moralidade, mas poucas pessoas se atêm a eles quando as coisas estão difíceis.						
20	Eu critico as práticas e políticas da minha organização com outras pessoas.						

MANUSCRITO 3

Escala de Incerteza e Atributos Temporais de Mudança Organizacional

Scale of Uncertainty and Temporal Attributes of Organizational Change

Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva

Universidade de Brasília

2021

RESUMO

As mudanças organizacionais são avaliadas por meio de seus atributos e parte da literatura menciona a necessidade medir especificamente características temporais das alterações organizacionais e a incerteza decorrente. Há ausência de instrumentos nacionais que mensurem estes construtos. Esta pesquisa tem como objetivo produzir evidências de validade para a Escala de Incerteza e Atributos Temporais da Mudança Organizacional. A Análise Fatorial Exploratória - AFE foi realizada com 294 pessoas de organizações públicas e privadas e posteriormente, a Análise Fatorial Confirmatória - AFC contou com 247 sujeitos de organizações públicas. Houve a confirmação de estrutura bifatorial: Incerteza ($\alpha = 0,85$) e atributos temporais ($\alpha = 0,79$), apresentando bons índices de ajustes com CFI = 0,92 e TLI = 0,90.

Palavras-chave: Mudança organizacional, escala, validade, AFE e AFC

ABSTRACT

Organizational changes are assessed using their attributes and part of the literature mentions the need to specifically measure the temporal characteristics of organizational changes and the resulting uncertainty. There is an absence of national instruments to measure these constructs. This research aims to produce evidence of validity for the Scale of Uncertainty and Temporal Attributes of Organizational Change. The EFA was carried out with 294 people from public and private organizations. The CFA with 247 subjects from public organizations confirmed a bifactorial structure: Uncertainty ($\alpha = 0.85$) and Temporal Attributes ($\alpha = 0.79$), showing good adjustment rates with CFI = 0.92 and TLI = 0.90.

Keywords: Organizational change, temporal characteristics, uncertainty, scale, validity

Escala de Incerteza e Atributos Temporais de mudança organizacional

A mudança organizacional ocorre como resposta de determinada instituição à necessidade para se adaptar às pressões externas ou internas para alcançar vantagem competitiva (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Maes & Van Hootegem, 2019) ou no caso de organizações públicas para responder de maneira mais satisfatória às atuais e futuras demandas da sociedade (Pakdel, 2016).

Diversos estudos apontam que as mudanças organizacionais afetam as reações emocionais, avaliações cognitivas e tendências comportamentais dos servidores, propiciando adaptação ou rejeição a um novo contexto (Neiva & Paz, 2015; Nery & Neiva, 2015). A literatura aponta a influência dessas características sobre o bem-estar, a percepção de justiça organizacional e a insônia (Franco et al., 2016; Nery et al., 2019; Rafferty & Jimmieson, 2017).

A mudança é avaliada por meio de seus atributos, ou seja, variáveis do contexto organizacional que estariam caracterizando as mudanças, comumente descritos pela literatura incluindo planejamento e controle, grau de risco, incerteza, intensidade, frequência, histórico, velocidade e participação (Bartunek & Woodman, 2015; Choi, 2011; Maes & Van Hootegem, 2011).

Os processos de mudança requerem dos empregados atitudes de enfrentamento ou de adaptação (Nery et al., 2019) que surgem a partir de avaliações efetuadas considerando os atributos inerentes a esta alteração (Lee et al., 2017). Uma das estratégias para uma implementação bem sucedida da mudança é avaliar sua ocorrência a partir da mensuração da perspectiva pessoal daqueles que passam pela modificação organizacional (Al-Haddad & Kotnour, 2015), o que permite inferir que conhecer as variáveis do contexto da mudança possibilita não só aferir a percepção individual (Rafferty & Jimmieson, 2017) como, também, ensinar que o corpo gerencial conheça a

realidade e planeje o processo (Cinite & Duxbury, 2018) no intuito de reforçar características organizacionais desejáveis ou minimizar aspectos dificultadores, trazendo benefícios para a organização ou empresa como um todo (Rafferty & Jimmieson, 2017).

Algumas revisões de literatura sobre mudança organizacional chamam a atenção para necessidade de aferir esses atributos e que boa parte dos artigos analisados apresentam a mudança apenas como um pano de fundo sem adentrar em aspectos específicos de suas características (Bartunek & Woodman, 2015; Oreg et al., 2011).

Em pesquisa realizada nos portais de pesquisa Periódicos Capes (todas as bases), *Web of Science* e Google Acadêmico utilizando os descritores mudança organizacional, atributos, características, escala e instrumento, além dos respectivos correlatos na língua inglesa. Foram identificados os instrumentos nacionais detalhados na tabela 3.1, que buscam aferir atributos de mudança. O primeiro instrumento possui itens que mensuram os fatores Risco e Impacto e Planejamento, Preparo e Experiências Anteriores (Neiva et al., 2012) e tem replicações bem sucedidas com validade para estrutura bifatorial da escala (Franco et al., 2016; Neiva et al., 2015; Nery, Neiva et al., 2016; Nery, Franco et al, 2019; Nery & Neiva, 2015).

A segunda escala possui dois fatores Mudança Transformacional e Mudança Transacional (Domingos & Neiva, 2014), o primeiro fator refere-se à mudança de grande magnitude que envolve todos os níveis da organização, já o último trata de uma mudança em menor escala, incremental que requer atenção de determinado segmento da organização (Burke, 2011; Stilwell et al., 2016). Foi encontrada uma replicação do instrumento que encontrou a mesma estrutura fatorial original (Machado & Neiva, 2017).

O terceiro item da tabela possui quatro fatores que tratam de práticas gerenciais, comunicação, crenças e novas formas de trabalho (Fischer & Lima, 2005), todavia, não foram encontradas replicações mesmo que com parte da escala e foi realizada apenas a análise fatorial exploratória (AFE). Por fim, o último instrumento unifatorial foi o Questionário de Avaliação das Práticas de Gestão da Mudança Organizacional (Machado & Neiva, 2017), cujos indícios de validade são reforçados em outro estudo (Neiva et al., 2020).

Tabela 3.1

Escalas nacionais que avaliam atributos de mudança organizacional

Escala	Autor(es)	Fatores	Atributos da mudança que buscam aferir
Escala de Atributos da Mudança Organizacional	Neiva et al. (2012)	a) Risco e Impacto e b) Planejamento, Preparo e Experiências Anteriores	Planejamento Impacto Risco Liderança Comunicação Frequência Histórico Preparação Participação servidores e chefias
Escala de Percepção de Mudanças Organizacionais	Domingos e Neiva (2014)	a) Mudança Transformacional e b) Mudança Transacional	Intensidade Envolvimento servidores e chefias Participação Planejamento
Instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional	Fischer e Lima (2005)	a) Práticas gerenciais favoráveis à mudança, b) Circulação/Fluxo da Informação Interna e Externa, c) Crenças Sobre As Mudanças e d) Novas Formas de Realizar o Trabalho	Comunicação Liderança Planejamento Risco
Questionário de Avaliação das Práticas de Gestão da Mudança Organizacional	Machado e Neiva (2017)	Unifatorial	Comunicação Planejamento Preparação Liderança

A leitura detalhada das escalas mencionadas anteriormente mostra a preocupação em avaliar diversos aspectos da mudança, sendo que a característica comumente avaliada é o grau em que a mudança foi planejada na percepção dos respondentes, objeto também de diversos estudos (Nery et al., 2019; Raza et al., 2018).

Apenas os dois primeiros instrumentos mensuram alguma característica temporal da mudança, cuja necessidade de inclusão nas pesquisas vem sendo solicitada seguidamente por estudiosos da área (Bartunek & Woodman, 2015; Maes & Van Hootegem, 2011; Micelotta et al., 2017).

Além disso, nenhum dos instrumentos avalia a sensação de incerteza como consequência do processo de mudança (Nery et al., 2019; Rafferty & Griffin, 2006), que perturba os envolvidos, pois todos os afetados pela alteração questionam-se sobre o que se modificará na própria organização (Arnéguy et al., 2020) devido à saída da situação conhecida e o lançar-se em direção ao desconhecido (Aslam et al., 2015). Duas escalas mensuram o risco, porém esse construto é avaliado pelos respondentes com relação a uma percepção de que haverá prejuízos ou danos (Nery et al., 2019) para si mesmos e para a organização, não há hesitação, uma sensação de ambivalência (Alase, 2017) que pressupõe a incerteza.

Esta pesquisa busca construir um instrumento para avaliação dos atributos que estão ausentes (incerteza) ou insuficientes (características temporais) em âmbito nacional. Em relação à dimensão temporal da mudança o primeiro atributo a ser mensurado será a sequência temporal dos eventos, analisando se houve ou não ordenação nos eventos e se podem ser reconhecidas fases e estágios definidos (Bartunek & Woodman, 2015).

O histórico é outro aspecto temporal relevante, por meio dele são avaliadas experiências anteriores, sejam de sucesso ou fracasso, consideradas por aqueles que vivenciam a alteração organizacional e servem para retroalimentar ou inspecionar crenças e expectativas sobre seu próprio futuro (Devos et al., 2007). Esse atributo também está vinculado ao momento certo e/ou adequado para a mudança ocorrer

nomeado pela literatura como *timing* ou janela de oportunidade (Bartunek & Woodman, 2015).

Outra característica relevante é o ritmo da mudança, ou seja, a velocidade pela qual o processo é executado (Maes & Van Hootegem, 2011), inclusive porque ele ajuda a identificação de um início e um término claros para o processo de mudança e incitam à adesão e ao envolvimento (Tang et al., 2018). A intensidade e a frequência são outros atributos importantes pois buscam avaliar se a mudança foi acelerada, lenta, episódica, se ocorreram muitas mudanças em um curto período de tempo (Bartunek & Woodman, 2015; Rafferty & Jimmieson, 2017) e com que gravidade a implementação da alteração impacta o trabalho dos funcionários (Lee et al., 2017). Além disso, as mudanças podem ocorrer em um curto período ou prolongar-se por um bom espaço temporal. (Maes & Van Hootegem, 2011).

A escolha do melhor momento para realizar a mudança é determinante para a percepção dos empregados sobre a frequência com que elas ocorrem (Babalola et al., 2016; Brown et al., 2017) e o ritmo do processo pode fazer com que os funcionários sintam-se exauridos (Rafferty & Griffin, 2006) ou que as alterações têm um formato aceitável sobre o qual podem pensar profundamente e de forma abrangente.

Todos esses atributos tem em comum a tentativa de mensurar um tempo qualitativo experimentado pelo sujeito que vivencia a mudança (Maes & Van Hootegem, 2011) e propiciam o reconhecimento de padrões que passariam despercebidos (Bartunek & Woodman, 2015). Há indicação na literatura que correlaciona a história da mudança e a confiança nos responsáveis pelo gerenciamento da mudança (Devos et al., 2007). Um histórico de mudanças limitado foi descrito como um fator desacelerador do momento de mudança em organizações públicas na Austrália (Barker et al., 2018). A mudança frequente foi associada com a intenção de saída da

organização na presença de percepção de baixa liderança ética (Babalola et al., 2016) e também à resistência afetiva à mudança, insônia e diminuição do bem-estar psicológico (Rafferty & Jimmieson, 2017). Em trabalho de Lee et al. (2017) o compromisso afetivo com a mudança organizacional apresentou correlação negativa com a intensidade da mudança.

A avaliação da incerteza busca mensurar a dúvida em seu aspecto individual sobre o que um evento de mudança significa (Bordia et al., 2004). Essa incerteza pode ser: a) estratégica relacionada ao contexto de mudanças, b) estrutural que refere-se ao funcionamento interno da organização e c) relacionada ao próprio trabalho em perspectiva de segurança no emprego e possibilidades de promoção (Bordia et al., 2004). A sensação de incerteza foi associada a resistência à mudança (Grama & Todericiu, 2016), negativamente relacionada à satisfação e positivamente correlacionada à intenção de saída da organização (Rafferty & Griffin, 2006). A incerteza mediou a relação entre autoeficácia e justiça relacionada à mudança (Xu et al., 2016).

Assim, a proposta de um novo instrumento responde às demandas da literatura sobre a mensuração de características temporais dos eventos de mudança organizacional e acrescenta às escalas existentes a avaliação não só desses atributos como também da incerteza trazida pelas modificações no intuito de aprimorar o diagnóstico à disposição das instituições, pois identificar e entender os padrões pode levar ao alcance dos objetivos de maneira bem-sucedida (Barker et al., 2018).

Método

Construção do instrumento

Foram construídos itens que pudessem abarcar os atributos temporais da mudança organizacional, começando pela sequência com itens para mensurar se o

processo de mudança foi ordenado, com encadeamento de eventos, com reconhecimento de fases ou estágios (Bartunek & Woodman, 2015). Em seguida, foram descritos itens para avaliar o histórico da mudança especialmente se ocorreram eventos bem ou mal sucedidos e se o resultado esperado foi alcançado (Devos et al., 2007). O próximo foi a velocidade da mudança com itens que objetivam capturar se o ritmo da mudança foi lento, rápido ou adequado (Maes & Van Hootegem, 2011).

Posteriormente, houve a redação dos itens para avaliar a frequência da mudança, ou seja, se houve repetição em intervalos regulares ou se foram eventos irregulares (Bartunek & Woodman, 2015). Outro atributo inserido foi a intensidade da mudança com itens para mensurar se a mudança foi abrangente e envolveu a organização por completo (Maes & Van Hootegem, 2011). Também, foram redigidos itens para *timing* no intuito de avaliar se a mudança organizacional estava sendo realizada no momento mais adequado (Bartunek & Woodman, 2015). Por fim foram criados itens para mensurar a incerteza estratégica, estrutural e relacionada ao trabalho a partir da experiência de quem passa pelo processo de mudança (Bordia et al., 2004).

No total o instrumento contava com 31 itens previamente submetidos à avaliação dos membros do grupo de pesquisa Innovare da Universidade de Brasília. Houve a modificação de redação de alguns deles de modo a obter um agrupamento de itens que melhor representassem os atributos de mudança a serem medidos e cinco itens foram eliminados por serem considerados redundantes. Os membros do grupo atuaram como especialistas para avaliar a pertinência dos itens, considerando que todos estudam o tema. Os componentes do Innovare são estudantes de graduação, mestrado e doutorado, oriundos das áreas de psicologia do trabalho e das organizações e de administração. O instrumento usa uma escala do tipo Likert de sete pontos em que 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

A segunda etapa consistiu na avaliação do instrumento com 26 itens por um grupo de 30 servidores da administração pública federal, de diversas carreiras e oriundos de órgãos diferentes para verificação da linguagem dos itens, clareza da redação e entendimento geral do instrumento (Borsa et al., 2012; Pasquali, 2011). Foram feitos novos ajustes pontuais na redação de alguns itens para submeter o instrumento aos procedimentos de análise fatorial exploratória e de análise fatorial confirmatória para verificar indícios de validade.

Estudo 1: Análise Fatorial Exploratória - AFE

Procedimentos de coleta

Foram convidados a participar da pesquisa sujeitos de organizações públicas e privadas do Distrito Federal e de Santa Catarina. Antecipadamente verificou-se que todas as organizações passavam por mudança organizacionais desde a implantação em todas as unidades do processo eletrônico nacional, troca dos principais postos gerenciais e a implantação de novos métodos de trabalho. Os servidores receberam em seus e-mails um convite para participação na pesquisa com um link de acesso à plataforma online *Survey Monkey*, com explicações sobre os objetivos e procedimentos. No momento em que acessaram o instrumento de pesquisa foram exibidas instruções informando sobre a garantia de anonimato e confidencialidade. Ao dar o aceite no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TLCE, obtinha-se acesso à escala. A pesquisa foi finalizada com os dados demográficos.

Instrumento

A escala possuía 26 itens e foram solicitados três itens demográficos (sexo, idade e ocupação de cargo de gestão).

Amostra

Os itens da escala foram integralmente respondidos por 311 respondentes que assinaram o TLCE concordando em participar da pesquisa. Após os procedimentos de limpeza do banco de dados, detalhados na análise, apenas 294 respondentes permaneceram, todavia, houve muita omissão nos dados demográficos em que 22 respondentes não relataram o sexo, 141 a idade e 171 omitiram a ocupação da função gerencial. Assim em relação aos que responderam a amostra é formada em sua maioria por mulheres, na faixa etária entre 38 e 44 anos e sem cargo gerencial, como demonstrado na Tabela 3.2.

Tabela 3.2

Caracterização da amostra

		Sexo					
		Masculino		Feminino		Total	
		N	%	N	%	N	%
Idade	<= 30	4	2,60%	2	1,30%	6	3,90%
	31 - 37	14	9,09%	22	14,29%	36	23,38%
	38 - 44	20	12,99%	32	20,78%	52	33,77%
	45 - 52	11	7,14%	22	14,29%	33	21,43%
	53 - 59	6	3,90%	9	5,84%	15	9,74%
	60+	10	6,49%	2	1,30%	12	7,79%
	Total	65	42,21%	89	57,79%	154	100,00%
Gerente	Sim	21	17,80%	25	21,19%	46	38,98%
	Não	31	26,27%	41	34,75%	72	61,02%
	Total	52	44,07%	66	55,93%	118	100,00%

Análise de Dados

Foram realizadas as análises de dados atípicos e de pressupostos para análises estatísticas multivariadas (normalidade, linearidade, homocedasticidade, multicolinearidade e singularidade), por meio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 25.0 e e RStudio (RStudio Team, 2020). Foram excluídos da análise 17 casos extremos multivariados, após o cálculo da distância Mahalanobis ($p \leq 0,001$), por apresentarem tendência em distorcer os resultados da análise (Hair et al.,

2014). O banco passou a contar com 294 respondentes, alcançando 11,30 sujeitos por item dentro dos parâmetros estabelecidos para realizar a análise fatorial exploratória (Hair et al., 2014; Pasquali, 2011).

Foi verificada a existência de curtose multivariada, calculada pelo teste de Mardia (Mardia, 1970), $p = 0,00$, no software RStudio (RStudio Team, 2020), por meio do pacote *psych* (Revelle, 2020), todavia a Análise Fatorial Exploratória (AFE) é robusta contra ausência de normalidade (Hair et al., 2014). Os demais pressupostos foram satisfeitos. A linearidade foi analisada por meio do teste Res = 0,15 (df = 2, 256), $p = 0,86$ (Ramsey, 1969). Há homocedasticidade (teste de Levene não significativo), não há indicações de multicolinearidade (Tolerância > 0,10 e VIF < 5) e a singularidade é assumida (Field, 2017; Hair et al., 2014; Kline, 2016).

Foi usado programa Factor (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017) com o objetivo de avaliar a estrutura fatorial da escala (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2013). A análise foi efetuada utilizando uma matriz policórica e o método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS). O índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,85 considerado meritório, segundo o critério de Kaiser (Hair et al., 2014; Pasquali, 2011). O teste de Bartlett foi significativo ($\chi^2 = 3263,9$; gl = 325; $p = 0,00$), revelando que a matriz de correlação não é uma matriz identidade e que, portanto, as variáveis se relacionam.

A Tabela 3.3 mostra que a implementação ótima da análise paralela com permutação aleatória (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011) indicou três dimensões, com a explicação de 55,27% de variância com dos dados reais.

Tabela 3.3

Variância explicada com base nos autovalores e análise paralela

Variável	Autovalor	Proporção de Variância	Proporção Cumulativa de Variância	Percentual de variância dos dados reais Análise Paralela
----------	-----------	------------------------	-----------------------------------	---

1	7,00	0,27	0,27	30,19
2	3,52	0,14	0,40	14,77
3	2,44	0,09	0,50	10,30

Como esta é uma escala nova sem aplicações anteriores optou-se por reter os fatores como demonstrado pela análise paralela, pois os índices de ajuste preliminares apresentados pelo programa Factor estão adequados aos preconizados pela literatura, ou seja, TLI (*Tucker-Lewis Index*) cujos valores devem ser iguais ou maiores do que 0,95, CFI (*Comparative Fit Index*) com mesmo patamar de aceitação, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) deve situar-se abaixo de 0,08 e a proporção entre os valores de χ^2 (qui-quadrado) e graus de liberdade (df) deve ser inferior a 3 (Byrne, 2012; Hair et al., 2014). A solução com três fatores apresentou $\chi^2(250) = 289,75$, $\chi^2/df = 1,16$, RMSEA = 0,02, IC RMSEA [0,01 - 0,05], CFI = 0,99 e TLI = 0,99.

A Tabela 3.4 apresenta a extração dos fatores por meio da rotação *robust promin* tendo em vista ser mais potente em relação à flutuação amostral (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2019). Foram mantidos os itens que apresentaram cargas fatoriais acima de 0,40, sendo este o limite aceitável da contribuição da variável na criação do fator (Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010). Os itens 1, 8 e 22 foram excluídos por não apresentarem o valor mínimo. Não houve nenhum item com carga cruzada. Os itens com cargas fatoriais que permaneceram ficaram acima de 0,45.

Tabela 3.4

Cargas da matriz rodada

Nº	Item	F1	F2	F3
26	Os servidores temem os resultados das mudanças,	0,79		
4	Os servidores temem que a organização não seja a mesma com as mudanças,	0,73		
3	Os servidores estão incertos se as mudanças serão positivas para eles,	0,66		
24	A equipe de gestão mostra-se insegura com as mudanças,	0,57		
2	Os servidores têm medo de perder seus cargos com as mudanças nesta organização,	0,45		
14	Os servidores notam que as ações das mudanças possuem uma sequência organizada,		0,85	
12	Os servidores estão envolvidos em cada estágio das mudanças,		0,82	
23	Os servidores possuem clareza sobre os passos ou fases das mudanças,		0,79	
13	É visível que as mudanças possuem estágios delimitados,		0,76	

Nº	Item	F1	F2	F3	
5	Todos os colaboradores estão envolvidos nas mudanças,		0,71		
11	O processo de mudanças está organizado em etapas,		0,73		
16	As mudanças costumam ser concluídas na organização,		0,70		
17	As mudanças alcançaram os resultados esperados pela organização nos últimos anos,		0,66		
21	Os servidores percebem as mudanças como rápidas,		0,65		
25	As etapas das mudanças estão sendo desenvolvidas no tempo adequado,		0,65		
18	Os processos de mudanças passados obtiveram sucesso,		0,63		
7	As mudanças envolveram toda a organização,		0,57		
9	É incomum a organização promover mudanças,			0,82	
10	Programas de mudanças são uma novidade na organização,			0,67	
20	As mudanças estão sendo lentamente executadas,			0,50	
15	Todas as mudanças realizadas na organização fracassaram,			0,49	
6	Mesmo com as mudanças, pouca coisa muda na organização,			0,48	
19	As mudanças duram pouco tempo,			0,45	
1	Ocorrem fatos não previstos durante o processo de mudanças				
8	Já ocorreram muitas mudanças na organização nos últimos anos,				
22	Existem dificuldades para as mudanças serem executadas de forma rápida,				
		H-latent	0,94	0,84	0,83
		H-observed	0,95	0,86	0,82

O primeiro fator (F1, na Tabela 3.4) é composto pelos itens 02,03, 04, 05, 24 e 26, cuja denominação foi Incerteza, pois agrupou apenas itens que tratam da sensação de insegurança trazida pela mudança. O segundo fator (F2, na Tabela 3.4) foi denominado de Sequência e Intensidade, cujos itens apresentaram as maiores cargas, e compreende os itens 05, 07,11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 21, 23 e 25. O último fator (F3, na Tabela 3.4) foi chamado de Frequência, pois itens relacionados a este aspecto tem as maiores cargas, e conta com os itens 06, 09, 10, 15, 19 e 20. Os índices de replicabilidade dos escores fatoriais *H-latent* foram acima de 0,80, indicando variáveis latentes bem definidas que podem vir a ser replicada em estudos futuros (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

Estudo 2: Análise Fatorial Confirmatória - AFC

Procedimentos de coleta

Participaram dessa etapa sujeitos de organizações públicas do Distrito Federal. As organizações estavam passando pelas seguintes mudanças organizacionais: implantação do processo eletrônico, substituição da alta e média gerência,

reestruturação física e rearranjo organizacional pela criação de novas unidades. O instrumento de pesquisa e os e-mails foram cadastrados no site de pesquisa online *Survey Monkey*. Um link de acesso foi enviado para o e-mail, para resposta individual, voluntária e anônima.

Ao acessarem a pesquisa os respondentes liam um texto com informações sobre o objetivo da pesquisa, foram exibidas instruções informando sobre a garantia de anonimato e confidencialidade e solicitava-se o aceite o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A pesquisa foi finalizada com os dados demográficos.

Instrumento

Além dos 23 itens da escala resultante da AFE, também foram solicitados quatro itens demográficos (sexo, idade, tempo de trabalho na organização e ocupação de cargo gerencial).

Amostra

Os itens da escala foram integralmente respondidos por 274 pessoas, porém 2 sujeitos deixaram os dados demográficos em branco. Após os procedimentos de limpeza do banco, detalhados na análise dos dados, a amostra ficou com 247 respondentes. A Tabela 3.5 mostra que a maior parte da amostra é formada por mulheres, sem cargo gerencial, com faixa etária entre 41 e 47 anos e que trabalha na organização entre 10 e 13 anos.

Tabela 3.5

Caracterização da amostra

		Sexo					
		Masculino		Feminino		Total	
		N	%	N	%	N	%
Gerente	Sim	47	19,18%	50	20,41%	97	39,59%
	Não	64	26,12%	84	34,29%	148	60,41%
	Total	111	45,31%	134	54,69%	245	100,00%
Idade	<= 32	7	2,86%	14	5,71%	21	8,57%

		Sexo					
		Masculino		Feminino		Total	
		N	%	N	%	N	%
	33 - 40	29	11,84%	40	16,33%	69	28,16%
	41 - 47	36	14,69%	43	17,55%	79	32,24%
	48 - 55	23	9,39%	25	10,20%	48	19,59%
	56+	16	6,53%	12	4,90%	28	11,43%
	Total	111	45,31%	134	54,69%	245	100,00%
Tempo no órgão	<= 5	13	5,31%	19	7,76%	32	13,06%
	6 - 9	28	11,43%	32	13,06%	60	24,49%
	10 - 13	35	14,29%	36	14,69%	71	28,98%
	14 - 18	9	3,67%	14	5,71%	23	9,39%
	19 - 22	15	6,12%	17	6,94%	32	13,06%
	23+	11	4,49%	16	6,53%	27	11,02%
	Total	111	45,31%	134	54,69%	245	100,00%

Análise de Dados

Não houve a ocorrência de nenhum valor omissos nos dados de mensuração da escala. Foram realizadas as análises de dados atípicos e de pressupostos para análises estatísticas multivariadas (normalidade, linearidade, homocedasticidade, multicolinearidade e singularidade), por meio do SPSS, versão 25.0 e RStudio (RStudio Team, 2020). Houve a detecção de 16 valores atípicos multivariados, após o cálculo da distância de Mahalanobis ($p \leq 0,001$) e 11 univariados considerados casos extremos. Estes sujeitos foram eliminados pela tendência em distorcer os resultados (Hair et al., 2014), mantendo no banco 247 respondentes.

Foi verificada a existência de assimetria multivariada, calculada pelo teste de Mardia (Mardia, 1970) ($p = 0,00$) no software RStudio (RStudio Team, 2020), por meio do pacote *psych* (Revelle, 2020). Os demais pressupostos foram satisfeitos. A linearidade foi analisada por meio do teste Reset = 0,56 ($df = 2, 219$), $p = 0,57$ (Ramsey, 1969). Há homocedasticidade (teste de Levene não significativo), não há indicações de multicolinearidade (Tolerância > 0,10 e VIF < 5) e a singularidade é assumida (Field, 2017; Hair et al., 2014; Kline, 2016). A análise fatorial confirmatória (AFC) foi

executada no software MPlus v. 7, pelo método de estimação WLSMV (*Weighted Least Square Mean and Variance Adjusted*), que trata os itens como variáveis ordinais e prescinde do pressuposto de normalidade das variáveis (Freitas et al., 2016; Muthén & Muthén, 2010, 2017).

Foram observados os seguintes indicadores: TLI (*Tucker-Lewis Index*) cujos valores devem ser iguais ou maiores do que 0,90, CFI (*Comparative Fit Index*) com mesmo patamar de aceitação, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) deve situar-se abaixo de 0,10 e a proporção entre os valores de χ^2 (qui-quadrado) e graus de liberdade (*df*) deve ser inferior a 5 (Hair et al., 2014; Kline, 2016; Marôco, 2014). Estes mesmos parâmetros foram utilizados para avaliar os indícios de validade da escala de Perfil de Estilo de Vida Individual – PETI e do Questionário de Forma Corporal (Martins et al., 2020; Silva et al., 2018).

Foram testados três modelos, iniciando-se com o de três fatores (M1), conforme proposto na AFE. Apesar dos índices de ajuste mostrarem-se razoáveis, de acordo com a tabela 3.6, as cargas fatoriais de quatro itens do fator Frequência (F3) mostraram-se abaixo do valor mínimo de 0,50, conforme tabela 3.7, (Hair et al., 2014).

Tabela 3.6

Índices de ajustes dos modelos testados

Modelos	χ^2	<i>df</i>	χ^2 / df	RMSEA	IC 90% RMSEA	CFI	TLI
M1 – três fatores	754,74	227	3,32	0,10	[0,09 – 0,10]	0,88	0,86
M2 – dois fatores	533,42	151	3,53	0,10	[0,09 – 0,11]	0,91	0,89
M2a– dois fatores	428,07	103	4,16	0,11	[0,10 – 0,12]	0,92	0,90
M3 - 1 fator	919,39	104	8,84	0,18	[0,16 – 0,19]	0,79	0,75

Assim, o modelo foi reespecificado e submetido a nova análise com estrutura bifatorial (M2) excluindo-se os itens 07, 08, 17 e 18 e incluindo-se os itens 5 e 13 no segundo fator. Porém, novamente apareceram itens com carga fatorial abaixo do mínimo necessário. Assim, estes itens foram excluídos (M2a) os índices de ajuste CFI,

TLI e a relação χ^2 / df e as cargas fatoriais ficaram em níveis aceitáveis. A relação do qui-quadrado por graus de liberdade, o RMSEA e seu respectivo intervalo de confiança pioraram bastante.

Tabela 3.7

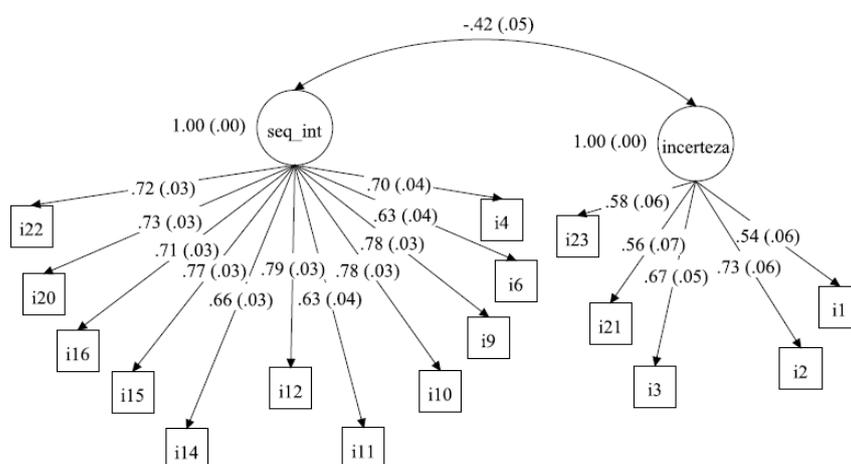
Cargas fatoriais dos modelos

Nº	Modelos Item	M1			M2		M2a	
		F1	F2	F3	F1	F2	F1	F2
2	Os servidores estão incertos se as mudanças serão positivas para eles.	0,72			0,72		0,78	
3	Os servidores temem que a organização não seja a mesma com as mudanças.	0,69			0,68		0,61	
21	A equipe de gestão mostra-se insegura com as mudanças.	0,58			0,58		0,62	
23	Os servidores temem os resultados das mudanças.	0,56			0,56		0,58	
1	Os servidores têm medo de perder seus cargos com as mudanças nesta organização.	0,54			0,54		0,54	
12	Os servidores notam que as ações das mudanças possuem uma sequência organizada.		0,77			0,78		0,80
9	O processo de mudanças está organizado em etapas.		0,78			0,78		0,79
10	Os servidores estão envolvidos em cada estágio das mudanças.		0,78			0,78		0,79
15	As mudanças alcançaram os resultados esperados pela organização nos últimos anos.		0,77			0,77		0,78
20	Os servidores possuem clareza sobre os passos ou fases das mudanças.		0,73			0,73		0,75
16	Os processos de mudanças passados obtiveram sucesso.		0,73			0,73		0,73
22	As etapas das mudanças estão sendo desenvolvidas no tempo adequado.		0,71			0,72		0,74
4	Todos os colaboradores estão envolvidos nas mudanças.		0,69			0,69		0,71
14	As mudanças costumam ser concluídas na organização.		0,68			0,68		0,68
6	As mudanças envolveram toda a organização.		0,64			0,63		0,63
11	É visível que as mudanças possuem estágios delimitados.		0,63			0,63		0,65
19	Os servidores percebem as mudanças como rápidas.		0,33			0,33		
5	Mesmo com as mudanças, pouca coisa muda na organização.			0,73		-0,45		
13	Todas as mudanças realizadas na organização fracassaram.			0,70		-0,44		
7	É incomum a organização promover mudanças.			0,22				
17	As mudanças duram pouco tempo.			0,22				
8	Programas de mudanças são uma novidade na organização.			-0,01				
18	As mudanças estão sendo lentamente executadas.			0,04				

A literatura vem apontando que o RMSEA apresenta menor performance e penaliza os modelos à medida que se diminuem os graus de liberdade, exatamente o caso do modelo 2a (Chen et al., 2008; Kenny et al., 2015; Taasobshirazi & Wang, 2016). Assim, tendo em vista que os pesquisadores não apoiam a utilização do RMSEA “como uma forma única de avaliar o ajuste do modelo” (Chen et al., 2008, p. 490) será considerado nessa pesquisa adequado o modelo com dois fatores, o primeiro com itens relacionados a Incerteza (1, 2, 3, 21 e 23) e o segundo fator denominado Atributos Temporais, composto pelos itens 4, 6, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 20 e 22, cujos itens buscam aferir a sequência, intensidade, histórico e *timing* da mudança (CFI = 0,92; TLI = 0,90; $\chi^2 = 428,07$, $df = 103$, $p < 0,001$), a figura 3.1 apresenta o modelo final da escala.

Figura 3.1

M2a dois fatores



Por fim, foi testado um modelo unifatorial (M3) que apresentou péssimos índices de ajuste como apresentado na tabela 3.7, fato que afasta o risco de viés ocasionado pela variância comum do método (Podsakoff et al., 2003).

Validade e confiabilidade dos construtos

A confiabilidade foi avaliada pelo coeficiente alfa de Cronbach (α) e confiabilidade composta (CC), que descrevem o grau em que os itens indicam o mesmo construto (Fornell & Larcker, 1981; Valentini & Damásio, 2016). A validade do fator é expressa pelo tamanho das cargas fatoriais, assim quanto maiores elas forem, mais a variável representa o construto (Pasquali, 2011). A validade convergente expressa que os itens de um construto devem compartilhar elevada variância comum (Hair et al., 2014).

As cargas padronizadas precisam estar acima de 0,50 para serem considerados aceitáveis (Hair et al., 2014), a confiabilidade composta devem estar acima de 0,7 (Hair et al., 2014) e a variância média extraída (VME), para a validade convergente, precisa ser maior ou iguais a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2014).

A Tabela 3.8 apresenta as cargas fatoriais padronizadas, os coeficientes alfa de Cronbach, a confiabilidade composta e a variância média extraída. As cargas fatoriais estão acima de 0,54, o α e a CC atendem a adequabilidade prescrita pela literatura. Todavia, a VME do fator Incerteza ficou abaixo do percentual mínimo de 0,50.

Tabela 3.8

Cargas fatoriais padronizadas, alfa, CC e VME

Nº	Incerteza	Atributos Temporais
2	0,78	
3	0,61	
21	0,62	
23	0,58	
1	0,54	
10		0,79
9		0,79
12		0,80
15		0,78
20		0,75
16		0,73
22		0,74
4		0,71
14		0,68
6		0,63
11		0,65
VME	0,40	0,54

Nº	Incerteza	Atributos Temporais
CC	0,77	0,93
α	0,70	0,90

CC - Confiabilidade Composta; VME - Variância Média Extraída

A validade discriminante representa a diferenciação de um construto em relação ao outro e foi avaliada pela comparação da VME de cada escala com a variância compartilhada, isto é o quadrado do coeficiente de correlação entre os pares de construtos, também denominado de coeficiente de determinação (Hair et al., 2014). A Tabela 3.9 apresenta uma matriz contendo em sua diagonal principal a VME, o quadrado do coeficiente de correlação entre o par de construtos na parte superior e a correlação na parte inferior. A variância compartilhada foi inferior à VME, indicando validade discriminante adequada.

Tabela 3.9

Matriz VME, correlações e quadrado do coeficiente de correlações

	Incerteza	Atributos Temporais
Incerteza	0,40	0,08
Dimensão Temporal	-0,28**	0,54

Em negrito VME. O quadrado dos coeficientes de correlação na parte superior e as correlações na parte inferior.

** correlação significativa $p=0,01$ (2 extremidades)

Discussão

O objetivo deste trabalho foi construir uma escala para avaliar os atributos temporais da mudança e a incerteza relacionada a alteração no ambiente laboral, buscando preencher a insuficiência ou ausência em âmbito nacional de instrumentos com esta finalidade e atendendo aos preceitos da literatura que incitam a necessidade dessa mensuração. Os itens foram construídos com base nos artigos de Bartunek & Woodman (2015), Bordia et al. (2004), Devos et al. (2007), Maes e Van Hootegem (2011) e Rafferty e Griffin (2006) e abarcaram a mensuração das seguintes

características: incerteza, sequência, intensidade, frequência, histórico, velocidade e *timing*.

Inicialmente o instrumento contava com 31 itens, que após avaliação inicial por grupo de estudiosos foi reduzido para 26 itens. A AFE indicou a retenção de três fatores pela análise paralela, com explicação de 55,27% da variância e exclusão de três itens. Por sua vez a AFC não corroborou este modelo e apontou um melhor ajuste para o modelo com dois fatores, denominados Incerteza, com cinco itens, e Atributos Temporais, com 11 itens. Houve a exclusão de mais sete itens, incluindo todos os itens relacionados à frequência e velocidade da mudança, a versão final está descrita no Apêndice A. Como a amostra foi composta apenas por organizações públicas este fato pode ter influenciado a alteração no modelo. Cabe ressaltar que os índices de ajuste ficaram aceitáveis, mas não excelentes.

Neste estudo foi encontrada tanto a validade do fator quanto a confiabilidade ambas expressas tanto pelo alfa de Cronbach quanto pela CC. Entretanto, o fator incerteza não apresentou validade convergente pois a VME ficou abaixo do valor preconizado pela literatura de 0,50. Apesar desse ponto conflitante foi encontrada validade discriminante tendo em vista que a variância compartilhada foi inferior à VME. Os itens relacionados ao construto incerteza mantiveram-se os mesmos na AFE e na AFC, demonstrando que foram mais facilmente avaliados pelos respondentes, ou seja, eles apresentam de fato discriminação em relação aos demais itens da escala, mesmo que a validade convergente não tenha ficado dentro dos parâmetros comumente preconizados.

Em relação às características temporais da mudança mantiveram-se com boas cargas fatoriais tanto na AFE quanto na AFC os construtos sequência, intensidade, histórico e *timing*. Os itens construídos para mensurar a frequência e a velocidade da mudança foram paulatinamente eliminados tanto na fase exploratória quanto na

confirmatória, pois ambos tratam do ritmo da mudança (Bartunek & Woodman, 2015) e para os respondentes que estão passando pela mudança talvez seja difícil diferenciá-los dos atributos que envolvem o passo da mudança (sequência) e do escopo (intensidade) (Maes & Van Hootegem, 2011). Como um processo de mudança depende do contexto organizacional, da hierarquia, cultura e da estratégia de condução (Silva et al., 2019) as características temporais podem não ter limites distintivos tão claros para os respondentes.

A presente escala avança ao incluir itens ainda não mensurados pelos instrumentos disponíveis no país e possibilita a avaliação dos atributos do contexto de mudança organizacional e de incerteza tanto na esfera pública quanto privada.

Limitações e pesquisas futuras

Esta pesquisa apresenta algumas limitações dentre elas há possibilidade de variância comum, pois todas as variáveis foram obtidas dos respondentes em um único momento (Podsakoff et al., 2003). Todavia, o instrumento foi construído de modo a atenuar tal possibilidade, os itens da escala eram apresentados de maneira aleatória aos respondentes e o anonimato das respostas foi garantido (Podsakoff et al., 2003). Além disso, o modelo de fator único apresentou um ajuste ruim, conforme Tabela 3.6, dessa maneira não parece existir risco elevado de viés ocasionado pela variância de método comum.

A segunda amostra, utilizada para realização da AFC, concentrou-se em uma única região do país e apenas com organizações públicas e a primeira amostra não conseguiu abarcar todos as unidades federativas do país, assim, tendo em vista as marcantes diferenças sociais, econômicas e culturais de nosso contexto brasileiro pesquisas futuras devem buscar abarcar outras regiões e organizações diferenciadas para verificar se as características e índices de confiabilidade do instrumento se mantêm.

Futuras pesquisas devem submeter o instrumento ao escrutínio psicométrico no intuito de fortalecer os indícios de validade encontrados ou reformá-lo, pois o principal objetivo de sua criação foi suprir a ausência de instrumentos nacionais que pudessem fornecer uma visão mais abrangente de aspectos da mudança não avaliados com as escalas atualmente disponíveis. Não foi possível manter na escala itens que avaliassem a frequência e a velocidade da mudança, assim futuras pesquisas também podem redigir itens com o propósito de mensurar estes atributos.

A aplicação do instrumento pode ocorrer antes ou no início do processo de mudança organizacional para possibilitar o melhor planejamento e orientação das ações de implementação e, também, após conclusão do processo para uma avaliação comparativa.

Referências

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Alase, A. O. (2017). The tasks of reviewing and finding the right organizational change theory. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(2), 198. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2017.2631>
- Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2020). Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: the moderating role of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 765–777. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2019-0373>
- Aslam, U., Arfeen, M., Mohti, W., & Rahman, U. U. (2015). Organizational cynicism and its impact on privatization (evidence from federal government agency of Pakistan). *Transforming Government: People, Process and Policy*, 9(4), 401–425. <https://doi.org/10.1108/TG-11-2014-0054>
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2433-z>
- Barker, L., McKeown, T., Wolfram Cox, J., & Bryant, M. (2018). More of the same? A dual case study approach to examining change momentum in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 253–271. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12306>
- Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 157–182.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111353>

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies.

Journal of Business and Psychology, 18(4), 507–532.

<https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>

Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. R. (2012). Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações. *Paidéia*

(Ribeirão Preto), 22(53), 423–432. [https://doi.org/10.1590/S0103-](https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000300014)

863X2012000300014

Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., & Metz, I. (2017). Understanding the change-cynicism cycle: The role of HR. *Human Resource Management*, 56(1), 5–24.

<https://doi.org/10.1002/hrm.21708>

Burke, W. (2011). *Organization change: Theory and practice*. (T. Oaks (ed.)). Sage.

Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with Mplus : basic concepts, applications, and programming*. Routledge, Taylor & Francis.

Chen, F., Curran, P. J., Bollen, K. A., Kirby, J., & Paxton, P. (2008). An empirical evaluation of the use of fixed cutoff points in RMSEA Test statistic in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 36(4), 462–494.

<https://doi.org/10.1177/0049124108314720>

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.

<https://doi.org/10.1002/hrm.20434>

Cinite, I., & Duxbury, L. E. (2018). Measuring the behavioral properties of commitment and resistance to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2), 113–139. <https://doi.org/10.1177/0021886318757997>

- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology, 147*(6), 607–630. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Domingos, S. G., & Neiva, E. R. (2014). Percepção dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. *Revista de Administração Contemporânea, 18*(2), 118–138. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552014000200002>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2017). Program Factor at 10: Origins, development and future directions. *Psicothema, 29*(2), 236–240. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.304>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement, 78*(5), 762–780. <https://doi.org/10.1177/0013164417719308>
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. (5th ed.). Sage.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. (2010). Visão além do alcance: Uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública, 16*(1), 160–185. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>
- Fischer, H. C. R., & Lima, S. M. V. (2005). Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 5*(1), 13–44.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- Franco, K. S., Neiva, E. R., Nery, V. F., & Demo, G. (2016). A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(spe), 1–10. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e32ne219>
- Freitas, C. P. P., Damásio, B. F., & Koller, S. H. (2016). Escala de Autoeficácia Ocupacional em Intervenções com Populações Vulneráveis. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(4). <https://doi.org/10.1590/0102.3772e324224>
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47–54. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). Pearson New International.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486–507. <https://doi.org/10.1177/0049124114543236>
- Kline, R. B. (2016). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Lee, K., Sharif, M., Scandura, T., & Kim, J. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 501–524. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2015-0139>
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2013). Factor 9.2. *Applied Psychological Measurement*, 37(6), 497–498. <https://doi.org/10.1177/0146621613487794>
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2019). Robust promin: A method for diagonally weighted factor rotation. *Liberabit: Revista Peruana de Psicología*, 25(1), 99–106. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2019.v25n1.08>

- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 17(1), 22–29. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12157>
- Maes, G., & Van Hootehem, G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 191–231. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2011\)0000019009](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2011)0000019009)
- Maes, G., & Van Hootehem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 725–738. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0268>
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519. <https://doi.org/10.2307/2334770>
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais* (2nd ed.). Pêro Pinheiro, ReportNumber, LDA, 389.
- Martins, B. G., Marôco, J., Barros, M. V. G., & Campos, J. A. D. B. (2020). Lifestyle choices of Brazilian college students. *PeerJ*, 8, e9830. <https://doi.org/10.7717/peerj.9830>
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885–1910. <https://doi.org/10.1177/0149206317699522>
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2010). *Mplus: Statistical analysis with latent variables. User's guide*. Muthén & Muthén. https://www.researchgate.net/profile/Dario_Cecilio_Fernandes/post/How-to-test-gender-invariance-in-SEM/attachment/59d64e3f79197b80779a7a0d/AS%3A492016456540160%401494317272387/download/Mplus+Users+Guide+v6.pdf

- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2017). *Mplus user's guide* (8th ed.). Muthén & Muthén.
https://www.statmodel.com/download/usersguide/MplusUserGuideVer_8.pdf
- Neiva, E. R., Goulart, P. A. R., Fussi, C. C., & Nery, V. F. (2012). Contexto e atitudes na mudança organizacional: Um estudo realizado em quatro organizações brasileiras. *Encontro Da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração, 1994*, 1–16.
- Neiva, E. R., Macambira, M. O., & Ribeiro, E. M. B. A. (2020). Management practices, well-being and supportive behavior. *RAM. Revista de Administração Mackenzie, 21*(1). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd200098>
- Neiva, E. R., Odelius, C. C., & Ramos, L. D. (2015). The organizational change process: its influence on competences learned on the job. *BAR - Brazilian Administration Review, 12*(4), 324. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140082>
- Neiva, E. R., & Paz, M. das G. T. da. (2015). Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 15*(3), 271–285. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.3.191>
- Nery, V. F., Franco, K. S., & Neiva, E. R. (2019). Attributes of the organizational change and its influence on attitudes toward organizational change and well-being at work: A longitudinal study. *The Journal of Applied Behavioral Science, 55*(4), 477–496. <https://doi.org/10.1177/0021886319848125>
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Context variables and responses to organizational change: Testing the mediating role of attitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 31*(2), 259. <https://doi.org/10.1590/0102-37722015021968259268>
- Nery, V. F., Neiva, E. R., & Mendonça, H. (2016). The changing context and the

- organizational justice impact on the employee well-being. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26(65), 317–324. <https://doi.org/10.1590/1982-43272665201609>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pakdel, A. (2016). An investigation of the difference in the impact of demographic variables on employees' resistance to organizational change in government organizations of Khorasan Razavi. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 439–446. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.055>
- Pasquali, L. (2011). *Análise fatorial para pesquisadores*. LabPAM.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being. *British Journal of Management*, 28(2), 248–264. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12200>
- Ramsey, J. (1969). Tests for specification errors in classical linear least-squares regression analysis. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B (Methodological)*, 31(2), 350–371. <http://www.jstor.org/stable/2984219>
- Raza, M. A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The impact of organizational

- change on employee turnover intention: Does stress play a mediating role? *Public Organization Review*, 18(3), 313–327. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0380-8>
- Revelle, W. (2020). *Psych: procedures for psychological, psychometric, and personality research*. Northwestern University, Evanston, Illinois. R Package Version 2.0.12. <https://cran.r-project.org/package=psych>
- RStudio Team. (2020). *RStudio: Integrated development for R*. RStudio. <http://www.rstudio.com/>
- Silva, W. R. da, Marôco, J., & Campos, J. A. D. B. (2018). Avaliação da estrutura fatorial do Body Shape Questionnaire: análise fatorial exploratória ou confirmatória? *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, 67(3), 201–207. <https://doi.org/10.1590/0047-2085000000205>
- Silva, L. V., Anholon, R., Rampasso, I. S., Silva, D., Quelhas, O. L. G., Leal Filho, W., & Santa-Eulalia, L. A. (2019). Critical analysis of organizational change process: evidences from a steel company. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1525–1540. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2019-0199>
- Stilwell, R. A., Pasmore, W. A., & Shon, D. (2016). Change Leader Behavior Inventory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 373–395. <https://doi.org/10.1177/0021886316663406>
- Taasoobshirazi, G., & Wang, S. (2016). The performance of the SRMR, RMSEA, CFI, and TLI: An examination of sample size, path size, and degrees of freedom. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 11(3), 31. <https://link.gale.com/apps/doc/A488820362/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=0f78b29b>.
- Tang, J., Mo, L., & Liu, W.-B. (2018). The attributes of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, ahead-of-p(ahead-of-print).

<https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0122>

Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. *Psychological Methods, 16*(2), 209–220.

<https://doi.org/10.1037/a0023353>

Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: Indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 32*(2).

<https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>

Xu, X., Payne, S. C., Horner, M. T., & Alexander, A. L. (2016). Individual difference predictors of perceived organizational change fairness. *Journal of Managerial Psychology, 31*(2), 420–433. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2014-0061>

MANUSCRITO 4

Intenção Voluntária de Desligamento entre Servidores de Carreiras da Administração
Pública Federal Direta

Career Servers' Withdrawal Voluntary Intention in the Federal Direct Public
Administration

Ana Cláudia Alves de Medeiros Silva

Universidade de Brasília

2021

RESUMO

A intenção voluntária de desligamento (IVD) é o processo idealizado de saída de uma organização e pode gerar perda de memória institucional, maiores custos com reposição de pessoal e sobrecarga sobre os remanescentes. Esta pesquisa testou modelo em que mudança organizacional foi antecedente da intenção de desligamento, com mediação de cinismo organizacional e expectativas de carreira na organização (conquistas profissionais e relação carreira e vida pessoal). O cinismo organizacional e conquistas profissionais mediaram a relação. O modelo explicou 72,70% da variância em IVD. Não houve mediação passando pela relação carreira e vida pessoal. Os achados têm implicações para as pesquisas sobre intenção de desligamento e gestão de pessoas.

Palavras-chave: Intenção voluntária de desligamento, mudança organizacional, cinismo organizacional, expectativas de carreira

ABSTRACT

The intention of voluntarily withdrawal is the idealized process of leaving an organization and can generate a loss of institutional memory, higher costs with the replacement of personnel, and overload on the remainder. This research tested a model in which organizational change preceded the voluntary withdrawal intention, with the mediation of organizational cynicism and career expectations in the organization (professional achievements and relationship between career and personal life). Organizational cynicism and professional achievements mediated the relationship. The model explained 72.70% of the variance in IVD. There was no mediation going through the relationship between career and personal life. The findings have implications for research on the intention to leave the organization and people's management.

Keywords: Voluntary withdrawal intention, organizational change, organizational cynicism, career expectations

Intenção Voluntária de Desligamento entre Servidores de Carreiras da Administração Pública Federal Direta

Os órgãos públicos não contam com a reposição imediata de servidores, devido aos trâmites estabelecidos pela legislação para o processo de seleção, nomeação e efetivo provimento de um cargo vago. Assim, o desfalque de um servidor pode gerar perda de memória institucional (Verma & Kesari, 2020), necessidade de reposição de pessoal, maiores custos com contratação e treinamento de novos contratados (Moynihan & Pandey, 2008; Sharma & Stol, 2020); sobrecarga de trabalho sobre os remanescentes, interrupção do trabalho (Diógenes et al., 2016) e absenteísmo, presenteísmo ou desmotivação (Chang et al., 2013). Dados do relatório de gestão do Ministério da Economia de 2019 apontam uma entrada no órgão de 696 pessoas de outros e uma saída de 1.563 servidores, um expressivo déficit no quantitativo alocado no órgão (Ministério da Economia, 2019).

Tendo em vista os problemas e custos financeiros para a organização é importante investigar o processo de retirada do servidor de determinado ambiente laboral (Chang et al., 2013; Hom et al., 2012), que inicia-se em âmbito cognitivo com pensamentos do trabalhador que encorajam a formação de decisões e a avaliação sobre a saída de determinada organização (Hom & Griffeth, 1991). Esta pesquisa examinará a intenção voluntária de desligamento (IVD) definida neste estudo como o processo idealizado de saída de um servidor que pretende migrar de sua organização atual para outra, na esfera do poder executivo federal.

Muitos estudos realizados na área de rotatividade e desligamento enfocam a organização e passaram a denominar este processo individual como intenção de rotatividade (Chang et al., 2013; Chang & Busser, 2020; Gatling et al., 2016; Lambert & Hogan, 2009). Em recente estudo meta-analítico verificou-se que todas as intenções

de retirada foram medidas como intenções de rotatividade (Carpenter & Berry, 2017). Como de fato estes trabalhos investigam fatores que podem atuar para um intento de ruptura do vínculo indivíduo-organização, optou-se na presente pesquisa por compreender “intenção de rotatividade” como “intenção de desligamento”.

A teoria do desdobramento (Mitchell & Lee, 2001) ajuda a explicar os diversos caminhos que um empregado pode adotar, incluindo um comportamento de IVD, ao deparar-se com algum “choque”, ou seja, um evento que atinge o seu sistema de crenças e imagens. No escopo dessa pesquisa, choques são alterações de contexto provocadas por uma mudança organizacional que promovem no servidor uma reflexão sobre a sua relação com o seu empregador (Babalola et al., 2016; Mitchell & Lee, 2001; Yang et al., 2020). A mudança organizacional é qualquer alteração, tanto em ente público quanto privado, que produza impactos nos empregados e possuam perspectiva de ameaça ou de desafio (Ramos & Neiva, 2013).

A influência dessa mudança sobre o servidor é avaliada por meio dos principais atributos, ou seja, variáveis do contexto organizacional que caracterizam as alterações, comumente descritos pela literatura incluindo planejamento e controle, grau de risco, incerteza, intensidade, frequência, histórico, velocidade, participação (Bartunek & Woodman, 2015; Choi, 2011; Devos et al., 2007; Maes & Van Hootegem, 2011).

Parte da literatura vem solicitando a inclusão nas pesquisas de atributos que permitam avaliar a dimensão temporal da mudança (Bartunek & Woodman, 2015; Maes & Van Hootegem, 2011; Micelotta et al., 2017). Será investigado o histórico por meio do qual são avaliadas experiências anteriores, sejam de sucesso ou fracasso, consideradas por aqueles que vivenciam a alteração organizacional e servem para retroalimentar ou inspecionar crenças e expectativas sobre seu próprio futuro (Devos et al., 2007). Outro atributo investigado nesta pesquisa é a sequência temporal dos eventos

do processo de mudança, analisando se houve ou não ordenação nos eventos e se podem ser reconhecidas fases e estágios definidos (Bartunek & Woodman, 2015).

Já existem estudos que analisaram a relação entre intenção de desligamento e mudança frequente (Babalola et al., 2016; Rafferty & Griffin, 2006). A forma de implementação dos processos de mudança também foi correlacionada positivamente com a IVD (Raza et al., 2018) e a participação dos funcionários na mudança foi associada negativamente com IVD (Aslam et al., 2016). Recente revisão sobre aspectos do desligamento de trabalhadores aborda a necessidade de incluir o contexto na previsão e compreensão desse fenômeno (Hom et al., 2017). Para os fins dessa pesquisa propõem-se que quanto mais positiva for a percepção dos servidores sobre o histórico de sucesso anterior e a sequência com etapas definidas das mudanças organizacionais menor será a IVD, portanto como primeira hipótese testar-se-á:

H1: Mudanças organizacionais relacionam-se negativamente com a IVD dos servidores públicos federais.

Além das questões de contexto, serão analisadas reações emocionais, avaliações cognitivas e tendências comportamentais dos servidores, porque as mudanças organizacionais costumam afetar os participantes individualmente (Neiva & Paz, 2015; Nery et al., 2019; Nery & Neiva, 2015), levando-os à reflexão sobre sua situação no ambiente laboral. O indivíduo experimenta tanto emoções e afetos positivos quanto negativos, os primeiros influenciam a adaptação ao novo contexto enquanto os últimos propiciam maiores dificuldades (Nery & Neiva, 2015). Deve-se levar em consideração os aspectos situacionais que tanto moldam as atitudes dos funcionários (Choi, 2011) quanto permitem antecipar seus prováveis comportamentos (Zimmerman et al., 2016).

Há diversas reações individuais à mudança apontadas pelos pesquisadores como estresse, cinismo, otimismo e neuroticismo (Oreg et al., 2011). Outro foco da pesquisa é

o cinismo organizacional uma atitude que representa pensamentos pessimistas, afetos negativos e comportamentos críticos dirigidos à organização (Brandes et al., 1998), pois os servidores não acreditam na capacidade organizacional em efetivar de maneira bem-sucedida determinada modificação (Thundiyl et al., 2015). Foi encontrado um estudo que relaciona positivamente frequência de mudança, operacionalizada como quantidade de mudanças organizacionais, e aumento do cinismo organizacional (Brown et al., 2017). Outra pesquisa constatou uma associação negativa entre cinismo organizacional e aumento de controles do trabalho decorrentes de mudanças organizacionais (Nguyen et al., 2018). Quanto mais positiva for a percepção dos servidores sobre o histórico de sucesso anterior e a sequência com etapas definidas das mudanças organizacionais menor será o cinismo organizacional, assim como segunda hipótese:

H2: Mudanças organizacionais relacionam-se negativamente com atitudes de cinismo organizacional por parte dos servidores federais.

Há pesquisas sobre diversos afetos, comportamentos e cognições, sendo estas dimensões de atitudes, sobre a IVD. Algumas pesquisas encontraram relações negativas com compromisso organizacional afetivo (Gyensare et al., 2017), resistência disposicional afetiva e comportamental (Aslam et al., 2016), afeto negativo (Lloyd et al., 2015) e compromisso profissional afetivo (Chang et al., 2019) e uma pesquisa sobre atitudes relacionadas à mudança organizacional não encontrou qualquer relação (Van den Heuvel et al., 2017). Dois estudos encontraram associação positiva entre cinismo e IVD (Abubakar et al., 2017; Munir et al., 2016). Recentes revisões literárias sinalizam a necessidade de ampliar os estudos sobre os antecedentes relacionados à IVD (Heavey et al., 2013; Hom et al., 2017; Lee et al., 2014), assim verificar-se-á se:

H3: As atitudes de cinismo organizacional dos servidores públicos se relacionam positivamente com a IVD.

O cinismo também pode ter efeitos deletérios que merecem investigação sobre as expectativas profissionais do servidor quanto à sua carreira em sua atual organização, sob a perspectiva de idealizações de trajetória profissional futura no local de lotação, a consecução de objetivos profissionais, a obtenção de sucesso na carreira e uma relação que não comprometa a sua vida privada (Vasconcellos & Neiva, 2016, 2017). Os objetivos relacionados à carreira podem referir-se às mais diversas aspirações como tornar-se um importante membro da organização, receber uma promoção ou uma tarefa mais desafiadora (Lapointe et al., 2019), adotar estratégias que possibilitem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Guzeller & Celiker, 2019), ter prestígio entre pares e até mesmo executar atividades alinhadas às preferências individuais (Vasconcellos & Neiva, 2016). Nesta pesquisa as expectativas de carreira na organização serão mensuradas por meio de duas dimensões conquistas profissionais e relação carreira-vida pessoal. Também será testado neste estudo:

H4: As atitudes de cinismo organizacional dos servidores públicos federais se relacionam negativamente com as expectativas de carreira na organização.

A percepção que os servidores têm sobre suas expectativas profissionais relacionadas às suas carreiras podem influenciar a intenção deles de sair da organização em que trabalham. A expectativa de desenvolvimento na carreira, por exemplo, leva à questionamentos sobre o estado de suas conquistas laborais e sobre o desejo de futuro profissional levando à escolha por não permanecer no local atual (Lin, 2019). A satisfação com a carreira, um dos aspectos de expectativas profissionais, teve um efeito negativo sobre a IVD (Aburumman et al., 2020). Também foi encontrado um relacionamento negativo entre percepção de sucesso na carreira, que também faz parte das expectativas profissionais, e IVD (Agapito et al., 2015). Pesquisas sobre estes

construtos são incipientes no serviço público federal, assim ampliar as investigações são necessárias, por meio da seguinte hipótese de pesquisa:

H5: As expectativas de carreira na organização se relacionam negativamente com a IVD.

Há um grande escopo literário que estuda várias relações de mediação em que a IVD é variável critério. Por exemplo, satisfação com a carreira mediou a relação entre a remuneração, a avaliação de desempenho e a IVD (Aburumman et al., 2020).

Expectativa de desenvolvimento de carreira mediou completamente a relação entre cidadania econômica e IVD, além disso, no mesmo estudo, a identificação organizacional atuou como mediadora plena da relação entre cidadania ética e IVD (Lin, 2019).

Também há trabalhos que estudam a relação de mediação de atitudes de temor, aceitação e ceticismos em relação à mudança organizacional (Franco et al., 2016; Nery & Neiva, 2015). A prontidão para mudanças mediou a relação entre ambiguidade do papel e IVD (Chênevert et al., 2019) e comprometimento afetivo mediou a relação entre o engajamento do funcionário e IVD (Gyensare et al., 2017). A relação entre IVD e a capacitação do funcionário foi mediada negativamente por satisfação no trabalho (Kim & Fernandez, 2017). Para este estudo propõe-se a análise das seguintes relações mediadoras:

H6: As atitudes de cinismo organizacional dos servidores públicos federais medeiam a relação entre os atributos do contexto de mudança (sequência e histórico) e a IVD.

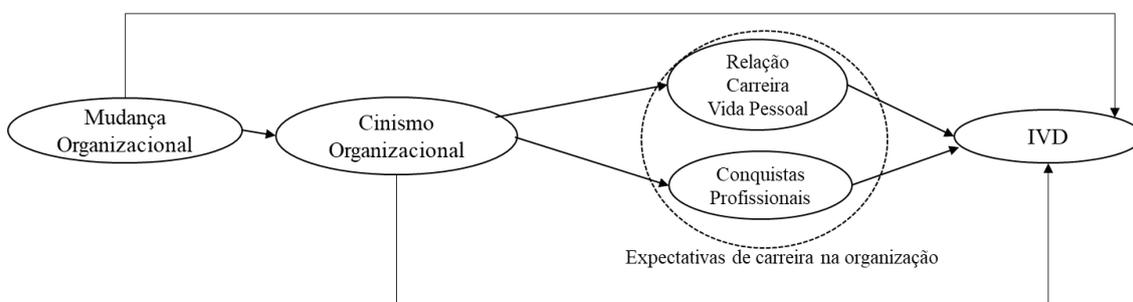
H7: As expectativas de carreira na organização medeiam a relação entre IVD e as atitudes de cinismo organizacional dos servidores públicos federais.

H8: A relação entre mudança organizacional e IVD é mediada por atitudes de cinismo organizacional e expectativas de carreira na organização.

Assim, o objetivo geral desse estudo é testar o relacionamento entre os atributos do contexto de mudança organizacional, histórico e sequência, sobre a IVD, mediada por atitudes de cinismo organizacional e expectativas de carreira na organização (conquistas profissionais e relação carreira e vida pessoal), como sintetizado na Figura 4.1.

Figura 4.1

Modelo a ser testado



Método

Procedimentos de coleta

Participaram dessa etapa servidores públicos federais de diversas carreiras e organizações públicas. O instrumento de pesquisa foi cadastrado no site de pesquisa online *Survey Monkey* e um link de acesso foi enviado por e-mail aos participantes por intermédio das respectivas associações profissionais para responderem de forma individual, voluntária e anônima.

Ao acessarem a pesquisa os respondentes liam um texto com informações sobre o objetivo da pesquisa, foram exibidas instruções informando sobre a garantia de anonimato e confidencialidade e solicitava-se o aceite o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A pesquisa foi finalizada com os dados demográficos.

Instrumentos

No intuito de acessar os construtos da pesquisa foram utilizadas diversas escalas. A primeira foi a Escala de Incerteza e Atributos Temporais da Mudança. Dessa escala foram retirados 4 itens para mensurar a sequência da mudança e 3 para avaliar o histórico, todos os itens compõem o fator Atributos Temporais ($\alpha = 0,90$). Essa escala foi submetida à análise fatorial confirmatória alcançando uma excelente confiabilidade composta (CC= 0,93). Exemplo de item: “O processo de mudanças está organizado em etapas.”.

Para avaliar as atitudes de cinismo foi utilizada a Escala de Cinismo Organizacional (Brandes et al., 1999), adaptada e com indícios de validade encontradas para o país. Possui 3 itens no fator Afetivo ($\alpha = 0,85$), 5 itens no Cognitivo ($\alpha = 0,84$) e 3 itens no Comportamental ($\alpha = 0,79$). Exemplo de item: “Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.”.

A mensuração das expectativas de carreira foi feita pela versão reduzida da Escala de Expectativas de Carreira na Organização (EECO) (Vasconcellos & Neiva, 2016), com os fatores Conquistas Profissionais ($\alpha=0,92$) composto por 6 itens e Relação Carreira-Vida Pessoal ($\alpha=0,90$) contendo 4 itens. Exemplo de item “Terei conseguido conquistas profissionais relevantes na minha carreira”.

A IVD foi mensurada por meio da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) (Siqueira et al., 2014), unidimensional ($\alpha= 0,95$) composta por 3 itens, cujo exemplo é: “Penso em sair da organização onde trabalho”.

Todos os itens foram avaliados de acordo com a mensuração do tipo Likert de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Além dos 31 itens das escalas também foram solicitados cinco itens demográficos (sexo, idade, escolaridade, tempo de organização, órgão, unidade federativa de atuação e a ocupação de cargo de gestão).

Amostra

A amostra de conveniência é composta por servidores das seguintes carreiras e cargos do poder executivo federal: Analista em Tecnologia da Informação (ATI); Analista de Planejamento e Orçamento (APO); Analista de Infraestrutura (AIE); Especialista em Infraestrutura Sênior (EIS) e Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).

Os servidores pertencentes ao cargo de ATI atuam na gestão dos recursos de tecnologia de informação e de comunicação. A carreira de APO possui atribuições relativas à elaboração e ao acompanhamento dos Orçamentos Fiscal, da Seguridade Social e de Investimento das Empresas Estatais. Já o EPPGG trabalha com a formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas, e, também, a direção e o assessoramento em escalões superiores da administração pública federal. Tanto o AIE quanto o EIS possuem atuação voltada às atividades especializadas de planejamento, coordenação, fiscalização, assistência técnica e execução de projetos e obras de grande porte na área de infraestrutura.

As carreiras foram selecionadas por sua expertise em relação à área de gestão dos órgãos federais e por suas características de transversalidade, entendidas como possibilidade de trabalho em qualquer unidade da administração direta, autarquias e fundações. Além disso, estas carreiras estão entre as com melhor remuneração do poder executivo federal (Ministério do Desenvolvimento Planejamento e Gestão, 2017).

Antecipadamente verificou-se que todas os órgãos superiores em que os respondentes estavam trabalhando passaram nos últimos dois anos por reestruturações, fusões e troca de lideranças em decorrência da entrada em vigor da Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019, conforme informações disponíveis nos relatórios de tomada de contas anual de cada um dos órgãos, disponíveis em seus sítios eletrônicos.

Além disso, as organizações passavam pela implantação em todas as unidades do processo eletrônico, troca dos principais postos gerenciais e coloca dos servidores em trabalho remoto decorrente da incidência da epidemia pelo vírus Covid-19.

Os itens da escala foram integralmente respondidos por 378 respondentes. Após os procedimentos de limpeza do banco de dados, detalhados na análise, apenas 321 respondentes permaneceram. Apenas 09 respondentes não preencheram os dados demográficos. Não houve respondentes da região Norte, 3,21% atuam na região Nordeste, 86,54% na região Centro-oeste, 1,92% no Sul do país e 8,33% trabalham no Sudeste. A concentração na região central deve-se a maior parte dos servidores atuarem em Brasília, no Distrito Federal.

Responderam a pesquisa servidores de 49 órgãos específicos, com verificação no Sistema de Informações Organizacionais - SIORG, dentre ministérios, autarquias, fundações e unidades do Poder Legislativo, do Judiciário e de Governos estaduais, conforme Tabela 4.1.

Tabela 4.1

Tipo de órgão em que respondentes estavam trabalhando

Tipo de órgão	N
Ministério	17
Fundação	9
Autarquia	15
Outras esferas	8
Total	49

Apenas oito servidores EIS responderam a pesquisa sendo agrupados na carreira de AIS para fins de análise e evitar qualquer possibilidade de identificação, tendo em vista que as atribuições são similares. A amostra é formada majoritariamente por homens, na faixa etária entre 35 e 40 anos, com especialização, não ocupantes de função gerencial e trabalhando no órgão atual entre 7 e 10 anos, como demonstrado na Tabela 4.2.

Tabela 4.2*Caracterização da amostra*

		Função gerencial					
		Sim		Não		Total	
		N	%	N	%	N	%
Carreira	AIS e EIS	32	10,26%	54	17,31%	86	27,56%
	APO	19	6,09%	20	6,41%	39	12,50%
	ATI	47	15,06%	39	12,50%	86	27,56%
	EPPGG	41	13,14%	60	19,23%	101	32,37%
	Total	139	44,55%	173	55,45%	312	100,00%
Tempo no órgão (em anos)	<= 2	27	8,65%	14	4,49%	41	13,14%
	3 - 6	28	8,97%	47	15,06%	75	24,04%
	7 - 10	47	15,06%	52	16,67%	99	31,73%
	11 - 14	19	6,09%	36	11,54%	55	17,63%
	15+	18	5,77%	24	7,69%	42	13,46%
	Total	139	44,55%	173	55,45%	312	100,00%
Escolaridade	Graduação	20	6,41%	26	8,33%	46	14,74%
	Especialização	65	20,83%	70	22,44%	135	43,27%
	Mestrado	40	12,82%	61	19,55%	101	32,37%
	Doutorado	14	4,49%	16	5,13%	30	9,62%
	Total	139	44,55%	173	55,45%	312	100,00%
Sexo	Masculino	96	30,77%	128	41,03%	224	71,79%
	Feminino	43	13,78%	45	14,42%	88	28,21%
	Total	139	44,55%	173	55,45%	312	100,00%
Idade (em anos)	<= 34	19	6,09%	22	7,05%	41	13,14%
	35 - 40	35	11,22%	49	15,71%	84	26,92%
	41 - 46	32	10,26%	37	11,86%	69	22,12%
	47 - 52	29	9,29%	27	8,65%	56	17,95%
	53 - 58	19	6,09%	18	5,77%	37	11,86%
	59+	5	1,60%	20	6,41%	25	8,01%
	Total	139	44,55%	173	55,45%	312	100,00%

Os dados da amostra são comparáveis aos dados da população extraídos do painel estatístico de servidores de carreira disponível na página do Ministério da Economia.

Análise de Dados

Não houve a ocorrência de nenhum valor omissos nos dados de mensuração da escala. Foram realizadas as análises de dados atípicos e de pressupostos para análises estatísticas multivariadas (normalidade, linearidade, homocedasticidade, multicolinearidade e singularidade), por meio do SPSS, versão 25.0 e RStudio (RStudio

Team, 2020). Houve a detecção de 36 valores atípicos multivariados, após o cálculo da distância de Mahalanobis ($p \leq 0,001$) e mais 21 casos entre casos extremos univariados e com resíduos acima de 2,58. Estes sujeitos foram eliminados pela tendência em distorcer os resultados (Hair et al., 2014), mantendo no banco 321 respondentes.

Foi verificada a existência de assimetria multivariada ($p = 0,00$), calculada pelo teste de Mardia (Mardia, 1970) por meio do pacote *psych* (Revelle, 2020). Os demais pressupostos foram satisfeitos. A linearidade foi analisada por meio do teste Reset =1,91 ($df = 2, 310$), $p = 0,15$ (Ramsey, 1969), calculada pelo pacote *lmtest*. Há homocedasticidade de acordo tanto com M de Box = 57,82 ($p = 0,125$) quanto pelo teste de Levene ($p > 0,05$), não há indicações de multicolinearidade (Tolerância $> 0,10$ e VIF < 5) e a singularidade é assumida (Field, 2017; Hair et al., 2014; Kline, 2016).

Preliminarmente houve a verificação do modelo de mensuração via análise fatorial confirmatória (AFC), após foi realizado o teste das hipóteses por intermédio de modelagem de equações estrutural (MEE). A AFC foi executada no software MPlus, versão 7, pelo método de estimação WLSMV (*Weighted Least Square Mean and Variance Adjusted*), que trata os itens como variáveis ordinais e prescinde do pressuposto de normalidade das variáveis (Freitas et al., 2016; Muthén & Muthén, 2010, 2017). A MEE foi realizada no RStudio, por meio do pacote *Lavaan* (Rosseel, 2012), com o estimador DWLS (*Diagonally Weighted Least Squares*) que tem basicamente as mesmas propriedades do WLSMV para dados ordinais e ausência de normalidade.

Foram observados os seguintes indicadores: TLI (*Tucker-Lewis Index*) cujos valores devem ser iguais ou maiores do que 0,90, CFI (*Comparative Fit Index*) com mesmo patamar de aceitação, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) e SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) devem situar-se abaixo de 0,08 e a

proporção entre os valores de χ^2 (qui-quadrado) e graus de liberdade (*df*) deve ser inferior a 3 (Hair et al., 2014; Kline, 2016; Marôco, 2014).

Resultados

Todas as variáveis mensuradas foram tratadas como latentes porque são construtos não observáveis medidos usando vários indicadores observáveis (Marôco, 2014). As atitudes de cinismo organizacional comportamental, afetiva e cognitiva foram agrupadas em variáveis latentes de segunda ordem, o que não é incomum na literatura (Onça & Bido, 2019; Waters et al., 2019).

O primeiro modelo (M1) obteve níveis excelentes em todos os indicadores na CFA (CFI = 0,96; TLI = 0,96; $\chi^2/df = 2,43$, $p < 0,001$) (Hair et al., 2014; Kline, 2016; Marôco, 2014). Foi testado um modelo unifatorial (M2) que apresentou péssimos índices de ajuste como apresentado na tabela 4.3, fato que afasta o risco de viés ocasionado pela variância comum do método (Podsakoff et al., 2003).

Tabela 4.3

Índices de ajustes dos modelos testados

Modelos	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	RMSEA	IC 90% RMSEA	CFI	TLI
M1	967,62	421	2,30	0,06	[0,06 - 0,07]	0,98	0,98
M2	4.039,84	434	9,31	0,16	[0,16 - 0,17]	0,87	0,86

As cargas padronizadas precisam estar acima de 0,50 para serem consideradas aceitáveis, a confiabilidade composta devem estar acima de 0,70 e a variância média extraída (VME), para a validade convergente, precisa ser maior ou igual a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2014). A confiabilidade foi avaliada pela confiabilidade composta (CC), que descrevem o grau em que os itens indicam o mesmo construto (Fornell & Larcker, 1981; Valentini & Damásio, 2016).

Dois itens de variáveis latentes, um de cinismo comportamental e outro de conquistas profissionais apresentaram cargas fatoriais inferiores ao limite mínimo, porém foram mantidos para manter consonância com a validação das dimensões realizadas em

outras pesquisas. A CC e a VME de todos os construtos ficaram acima dos pontos de corte estipulados, conforme Tabela 4.4. A validade convergente expressa que os itens de um construto devem compartilhar elevada variância comum (Hair et al., 2014), porém a correlação entre eles deve ser inferior a 0,90 (Kline, 2016).

A validade discriminante representa a diferenciação de um construto em relação ao outro e foi avaliada pela comparação da VME de cada escala com o quadrado da variância compartilhada, isto é o coeficiente de determinação entre os pares de construtos (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2014). Todas as variáveis latentes apresentaram validade discriminante, conforme Tabela 4.4.

Tabela 4.4

Matriz de correlações entre as variáveis latentes de primeira ordem

VL	1	2	3	4	5	6	7	CC
MO	0,61	0,27	0,51	0,55	0,45	0,26	0,25	0,91
CCOMP	-0,52	0,64	0,31	0,33	0,22	0,15	0,27	0,83
CCOG	-0,71	0,55	0,60	0,62	0,40	0,27	0,50	0,88
CA	-0,74	0,58	0,79	0,80	0,44	0,30	0,54	0,92
CP	0,67	-0,47	-0,64	-0,66	0,51	0,49	0,49	0,85
RCVP	0,51	-0,39	-0,52	-0,55	0,70	0,59	0,21	0,85
IVD	-0,50	0,52	0,71	0,74	-0,70	-0,46	0,94	0,98

Diagonal raiz da VME. Todas as correlações, abaixo da diagonal, são significativas no nível 0,01 (2 extremidades). VL – variável latente; MO – mudança organizacional; CCOMP – cinismo comportamental; CCOG – cinismo cognitivo; CA – cinismo afetivo; CP – conquistas profissionais; RCVP – relação carreira-vida pessoal e IVD – intenção voluntária de desligamento.

Em relação às variáveis de segunda ordem também foi encontrada validade convergente e confiabilidade, avaliada respectivamente pelo cálculo da VME ($\geq 0,50$) e da CC ($\geq 0,70$), todavia, não foi encontrada a validade discriminante das variáveis latentes cinismo organizacional e mudança organizacional, como demonstrado na Tabela 4.5.

Tabela 4.5

Matriz de correlações entre as variáveis latentes de segunda ordem

VL	1	2	3	4	5	CC
MO	0,61	0,68	0,45	0,26	0,25	0,91
CO	-0,82	0,66	0,54	0,36	0,66	0,85
CP	0,67	-0,73	0,51	0,49	0,49	0,85
RCVP	0,51	-0,60	0,70	0,59	0,21	0,85
IVD	-0,50	0,81	-0,70	-0,46	0,94	0,98

Raiz da VME em negrito. Todas as correlações, abaixo da diagonal, são significativas no nível 0,01 (2 extremidades). Em itálico ausência de validade discriminante. CO – cinismo organizacional. As demais abreviações são as mesmas da tabela 4.4

Apesar disso optou-se por manter a variável latente em razão de sua importância para o modelo estrutural. Apesar de não ser o ideal também é possível a realização dos testes de hipóteses com VL que apresentaram problemas dessa natureza (Tumelero et al., 2016).

Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses

Para testar os relacionamentos descritos na Figura 4.1 a MEE foi realizada no software R, pelo pacote *Lavaan* com o estimador DWLS robusto contra problemas de normalidade, incluindo o uso do teste Satorra e Bentler (Satorra & Bentler, 2001) para comparação de diferenças entre os modelos. Previamente ao teste dos modelos foi realizada uma regressão linear com correção de desvios de normalidade por bootstrapping com correção de viés para verificar se as variáveis de ocupação de cargo gerencial, idade ou tempo na organização poderiam causar alguma confusão na interpretação dos resultados, pois pesquisas prévias encontraram tais indícios (Westerberg et al., 2018; Zeng et al., 2020). Porém, não foi encontrada nenhuma relação significativa com as variáveis de pesquisa, tempo no órgão ($p=0,09$), função gerencial ($p=0,71$) e idade ($p=0,34$). Dessa forma, elas não foram incluídas no modelo para o teste de hipóteses.

O modelo 1 (M1) apresenta o teste de hipóteses para todas as relações diretas e relações de mediação, conforme Tabela 4.6. Este modelo foi comparado com um modelo cuja relação direta foi restringida a zero (Ato & Vallejo, 2011).

Tabela 4.6

Resultados da MEE

Variáveis	H	M1			M2		
		b	EP	β	b	EP	β
IVD → MO (c)	1	0,89	0,20	0,50*	0	NA	0
CO → MO (a)	2	-0,80	0,09	-0,81*	-0,77	0,09	-0,76*
IVD → CO (b)	3	1,80	0,27	0,99*	0,96	0,15	0,54*
RCVP → CO (d)	4a	-0,60	0,10	-0,60*	-0,64	0,11	-0,66*
CP → CO (e)	4b	-0,86	0,11	-0,82*	-0,86	0,11	-0,83*
IVD → RCVP (f)	5a	0,38	0,13	0,21*	0,23	0,12	0,13*
IVD → CP (g)	5b	-0,74	0,16	-0,43*	-0,60	0,14	-0,35*
IVD → CO → MO (ab)	6	-1,43	0,23	-0,80*	-0,74	0,12	-0,41*
IVD → RCVP → CO (df)	7a	-0,23	0,08	-0,12*	-0,15	0,08	-0,08 ^{ns}
IVD → CP → CO (eg)	7b	0,64	0,15	0,35*	0,51	0,13	0,29*
IVD → RCVP → CO → MO (adf)	8a	0,18	0,07	0,10*	0,11	0,06	0,06 ^{ns}
IVD → CP → CO → MO (aeg)	8b	-0,51	0,12	-0,28*	-0,39	0,09	-0,22*

H – Hipótese; EP – erro padrão; * $p \leq 0,001$; ns - não significativa.

As demais abreviações são as mesmas da tabela 4.4 e 4.5

M1 - $\chi^2(g)=687,04(421)$, $p<0,01$, CFI=0,93, TLI=0,92, RMSEA [IC 90%]=0,04 [0,04-0,05] e SRMR=0,05

M2 - $\chi^2(g)=741,05(422)$, $p<0,01$, CFI=0,91, TLI=0,91, RMSEA [IC 90%]=0,05 [0,04-0,05] e SRMR=0,05

Ao suprimir a relação entre IVD e MO (M2), passo c na Tabela 4.6, os índices de ajuste permaneceram essencialmente os mesmos, não apresentando uma piora significativa no modelo, dessa maneira entende-se que de fato ocorreu uma mediação parcial. A primeira hipótese (H1) previa uma relação negativa entre IVD e mudança organizacional que não foi corroborada, pois a associação encontrada teve magnitude moderada, positiva e significativa ($\beta = 0,50$, $p = 0,00$). A relação encontrada mostra que quanto mais positiva a percepção dos servidores sobre o histórico de sucesso anterior e a sequência das mudanças organizacionais com etapas definidas maior será a IVD.

A segunda relação direta (H2) entre mudança organizacional e cinismo organizacional foi suportada, pois foi encontrada uma associação negativa, forte e significativa ($\beta = -0,80$, $p = 0,00$), ou seja, quanto mais positiva a percepção dos servidores

sobre o histórico de sucesso anterior e a sequência com etapas definidas das mudanças organizacionais menor é o cinismo organizacional. A hipótese seguinte (H3) previa uma relação positiva entre IVD e cinismo que também foi corroborada por uma associação forte e significativa ($\beta = 0,99$, $p = 0,00$). Isto é quanto mais os servidores acreditam que a organização diz uma coisa e faz outra, maior é a intenção de deixar aquele local de trabalho.

As hipóteses 4a e 4b foram ambas corroboradas com associações negativas e significativas. Entre conquistas profissionais e cinismo organizacional a relação foi forte ($\beta = -0,82$, $p = 0,00$) e entre relação carreira-vida pessoal e cinismo organizacional foi de média magnitude ($\beta = -0,60$, $p = 0,00$). Quanto mais os servidores acreditam que a organização diz uma coisa e faz outra, menor é a sensação de que os objetivos de carreira serão atingidos e menor a percepção de que a vida pessoal estará preservada de interferências do trabalho. As últimas hipóteses diretas tiveram resultados antagônicos, pois H5a apresentou uma relação pequena, positiva e significativa, a relação carreira-vida pessoal e IVD tiveram associação em sentido inverso ao esperado ($\beta = 0,21$, $p = 0,01$). Assim mesmo acreditando que a vida pessoal estará preservada de interferências do trabalho há um aumento da IVD. Conquistas profissionais teve sua relação com IVD (H5b) corroborada com uma associação moderada, negativa e significativa ($\beta = 0,43$, $p = 0,00$). Quanto maior a sensação de que os objetivos de carreira serão atingidos menor será a IVD.

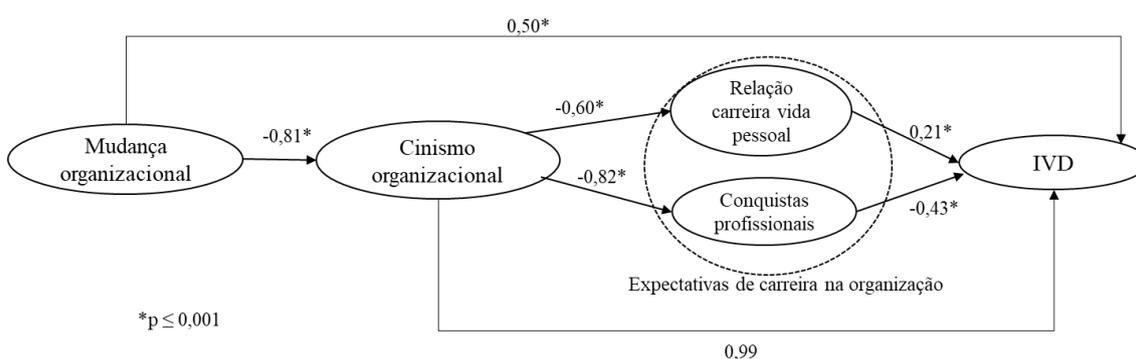
Em relação às hipóteses de mediação, a maior relação ($\beta = -0,41$, $p = 0,00$) foi entre cinismo organizacional mediando IVD e mudança organizacional (H6). A mediação de conquistas profissionais ($\beta = 0,29$, $p = 0,00$) entre a relação de IVD e conquistas profissionais (H7b) foi suportada. Também foi corroborada a mediação complexa de

cinismo organizacional e conquistas profissionais ($\beta = -0,22$, $p = 0,00$) entre a relação de IVD e mudança organizacional.

As demais relações de mediação que envolviam a relação carreira-vida pessoal ($\beta = -0,08$, $p = 0,08$) entre IVD e conquistas profissionais (H7a) e a mediação complexa ($\beta = 0,06$, $p = 0,08$) entre IVD e mudança organizacional passando também por cinismo organizacional (H8a) não foram corroboradas. O modelo geral é apresentado na Figura 4.2 e explicou 72,70% da variância em IVD, 65% da variância em cinismo organizacional, 51,70% em conquistas profissionais e 34,30% na relação carreira-vida pessoal.

Figura 4.2

Modelo final



Discussão

A principal contribuição deste trabalho foi corroborar a mediação de cinismo organizacional e conquistas profissionais na relação entre IVD e mudança organizacional. O modelo proposto explicou 72,70% da variância em IVD e trouxe novas perspectivas para ajudar a esclarecer alguns caminhos que os servidores públicos federais percorrem na formação de sua intenção voluntária de saída de seus locais atuais de trabalho.

Outro diferencial da pesquisa foi a inclusão de dois atributos de mudança organizacional temporal, a sequência e o histórico, como antecedentes da IVD,

respondendo ao chamado de Bartunek e Woodman (2015), Maes e Van Hootegem (2011) e Micelotta et al. (2017), para mensuração de características da alteração nas organizações.

Além disso, a pesquisa adiciona uma nova relação ao corpo da literatura ao estabelecer as relações diretas entre cinismo e as variáveis relacionadas à expectativas de carreira na organização, pois não foram encontradas nas bases do *Google Scholar*, portal de periódicos da Capes e *Web of Science* artigos que retratassem associações com a relação carreira vida pessoal e conquistas profissionais.

A modelagem por equação estrutural apontou uma relação positiva entre mudança organizacional e IVD, inversa ao hipotetizado na pesquisa, ou seja, os servidores percebem um histórico positivo de mudanças e uma sequência organizada nos eventos, mas isso está contribuindo para um aumento sobre os pensamentos relacionados com a saída do local de trabalho atual. Uma possível explicação sejam mudanças nas diretrizes governamentais, por exemplo na área ambiental, onde há alterações porém em direção inversa à agenda mundial sobre o tema. Há pesquisas que corroboram essa relação positiva, entretanto, com outros atributos de mudança a frequência (Babalola et al., 2016) e a forma de implementação da mudança (Raza et al., 2018).

O cinismo organizacional foi a variável mais robusta de todo modelo, tanto com relações diretas fortes com todas as demais variáveis quanto como mediadora. Foi encontrada uma relação forte e negativa entre cinismo organizacional e mudança organizacional suportando a hipótese inicial. Os servidores percebem um histórico positivo de mudanças e uma sequência organizada nos eventos o que reduz as críticas sobre as práticas e políticas da organização. Um estudo com enfermeiras australianas encontrou uma relação negativa entre cinismo organizacional e aumento de controles do

trabalho decorrentes de mudanças organizacionais (Nguyen et al., 2018), porque verificou-se que isso auxiliava no gerenciamento da sobrecarga de trabalho decorrente da mudança. Uma das possíveis explicações para o achado encontrado na pesquisa é a colocação maciça dos servidores públicos das carreiras estudadas em trabalho remoto em decorrência da pandemia causada pelo Covid-19. Nesse momento específico os servidores entenderam a mudança como protetiva o que arrefeceu o cinismo organizacional, lembrando que essa atitude molda-se por experiências no trabalho (Lorinkova & Perry, 2017). Essa suposição é consistente com um estudo que encontrou uma diminuição dos efeitos na relação entre cinismo e frequência de mudanças organizacionais, quando a área de recursos humanos atuou estrategicamente como agente de mudanças provendo às informações necessárias (Brown et al., 2017).

A relação de cinismo sobre IVD mostra uma caminhada na mesma direção, quando uma sobe a outra variável acompanha, indo ao encontro de achados de pesquisas anteriores (Abubakar et al., 2017; Munir et al., 2016). Esse achado explicita que quanto mais os servidores sentem ansiedade ao pensarem na organização maior é a intenção de desligamento. Inclusive Abubakar (2017) aponta que houve um efeito maior dessa relação sobre mulheres. Um estudo longitudinal sobre cinismo e IVD no Canadá apontou que essa relação só diminuiu quando houve efetiva saída, seja para uma outra unidade na mesma organização ou troca de organização (Mantler et al., 2015).

As relações sobre cinismo e expectativas de carreira na organização, medida pelos fatores conquistas profissionais e relação carreira-vida pessoal foram ambas negativas e significativas, na direção esperada pelas hipóteses de pesquisa. Assim quanto mais a organização recompensa uma coisa ao dizer que espera outra menor a percepção dos servidores de que conquistarão objetivos profissionais relevantes em suas carreiras e menor a percepção de que terá boa qualidade de vida mesmo considerando as

exigências do trabalho. Como não foram encontrados exemplos na literatura, nas bases de dados pesquisadas, com relações diretas de cinismo sobre variáveis relacionadas às expectativas profissionais, esse é um novo achado sobre as associações desses construtos.

Ressalte-se que o cinismo organizacional é um construto multidimensional, que pode surgir como uma estratégia de defesa do funcionário (Naus et al., 2007; Schmitz et al., 2018) em decorrência de um processo de mudança organizacional, que pode ser encarado como uma fonte de transformações benéficas ou carregado de desvantagens (Bouckenoghe, 2010), principalmente em decorrência da condução dada ao processo pelos responsáveis pela implementação. Diversas pesquisas apontam que boa comunicação e planejamento adequado podem diminuir a resistência e a desconfiança em relação ao processo de mudança (Grama & Todericiu, 2016).

Quando as expectativas profissionais foram cotejadas com IVD, foi encontrado suporte para a relação com conquistas profissionais cuja relação foi negativa, em contraposição com a relação carreira-vida pessoal que foi em direção oposta à hipótese de pesquisa. Isso contraria pesquisas na área, que normalmente encontram relações negativas entre IVD e construtos similares como satisfação na carreira (Aburumman et al., 2020; Sims & Boytell, 2015; Vem et al., 2019; Zeng et al., 2020), desenvolvimento na carreira (Verma & Kesari, 2020), sucesso na integração à organização (Sharma & Stol, 2020) e sucesso na carreira (Agapito et al., 2015). Na única pesquisa identificada que utilizou exatamente os mesmos construtos dessa pesquisa, um estudo com 370 profissionais brasileiros de organizações públicas e privadas, a relação também foi negativa (Vasconcellos & Neiva, 2019).

É possível que uma explicação para este fenômeno tenha relação com a pandemia, pois diversos papéis vivenciados pelo servidor (pai, mãe, cônjuge, cidadão,

profissional, cuidador, etc) tiveram que ser acomodados em seu ambiente doméstico de maneira abrupta. Além disso, os servidores podem ter que compartilhar seus ambientes de trabalho com familiares ou pessoas com as quais residem, não contando com a privacidade necessária para uma melhor execução de suas atividades laborais (Carli, 2020). Recente estudo demonstrou que, com as escolas fechadas nos Estados Unidos em decorrência da pandemia, a desigualdade entre mães e pais nas tarefas doméstica e cuidados infantis ficou evidente, ou seja, as mulheres tiveram um aumento considerável desse trabalho não remunerado em comparação com homens (Heggeness, 2020).

Em relação às mediações foram corroboradas a atuação de cinismo e de conquistas profissionais intermediando a relação entre IVD e mudanças organizacionais. Há suporte para o papel mediador de cinismo sobre a intenção de desligamento na literatura como entre as relações de exaustão emocional e IVD em gerentes de clínicas de cuidado básico de saúde no Canadá (Wong & Laschinger, 2015), entre clima ético e IVD em enfermeiras no Paquistão (Munir et al., 2018) e entre atribuição de motivos instrumentais para a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) e comportamento de doação financeira para organizações que propagavam tais práticas também no Canadá (Ogunfowora et al., 2018).

Houve suporte para a relação de mediação de conquistas profissionais entre atitudes de cinismo e IVD e para a mediação complexa de mudança organizacional e IVD passando também pelo cinismo organizacional. Não foi significativa a mediação dessas mesmas relações passando pela relação carreira-vida pessoal. Expectativas de carreira na organização mediaram a relação entre expectativas de futuro organizacional e IVD (Vasconcellos & Neiva, 2019). Expectativa de desenvolvimento de carreira mediou completamente a relação entre cidadania econômica e IVD (Lin, 2019). Satisfação com a carreira mediou a associação entre IVD e adaptabilidade na carreira

(Zhu et al., 2019) e entre IVD e platô hierárquico na carreira (Xie et al., 2016).

Essa pesquisa adiciona ao corpo teórico sobre o tema intenção voluntária de desligamento contribuindo sobre a discussão de novos preditores, a mensuração de atributos de mudança organizacional e encontrou suporte para a mediação realizada por cinismo organizacional e conquistas profissionais, dimensão das expectativas de carreira na organização. Ainda são escassas pesquisas no setor público (Seidl et al., 2019) sobre atitudes e motivações que possam levar à IVD, com posterior troca efetiva de organização pelo servidor, assim é importante que as áreas de gestão de pessoas na área governamental invistam em diagnósticos e promovam ações visando diminuir a IVD sobre algumas carreiras do poder executivo federal.

Limitações e pesquisas futuras

Esta pesquisa apresenta algumas limitações dentre elas há possibilidade de variância comum, pois todas as variáveis foram obtidas dos respondentes em um único momento (Podsakoff et al., 2003). Para atenuar tal possibilidade, os itens da escala eram apresentados de maneira aleatória aos respondentes, o anonimato das respostas foi garantido e o teste com modelo de fator único apresentou um ajuste ruim, conforme Tabela 4.3, dessa maneira não parece existir risco elevado de viés ocasionado pela variância comum do método (Podsakoff et al., 2003).

Outra limitação da pesquisa foi o uso exclusivo de medidas de autorrelato que são sensíveis à desejabilidade social do respondente. Pesquisas futuras podem inserir na pesquisa variáveis ou escalas que possam controlar esse efeito.

Pesquisas posteriores podem avaliar se há diferenças de expectativas profissionais entre os servidores em início e final de carreira, pois recentes pesquisa na área pública em outros países vem demonstrando diferenças em relação a IVD decorrente do diferente estágio desses servidores em suas carreiras (Lee, 2020).

A amostra foi composta por servidores públicos de apenas cinco carreiras, apesar de ser composta por diversas organizações e regiões do país, estudos com outros conjuntos de servidores públicos pode mostrar se as relações aqui verificadas se mantêm. Além disso, a pesquisa foi transversal com medidas coletas em um único momento temporal, um desenho longitudinal por exemplo explorando as relações após a volta ao trabalho presencial, quando a pandemia diminuir, pode confirmar ou apresentar novos contornos para o modelo.

Não se pode também afastar a existência de modelos equivalentes que reproduzam os achados dessa pesquisa com ajuste similar (Kline, 2016; Marôco, 2014), assim futuras pesquisas podem também explorar as mesmas variáveis em outras posições como antecedentes ou mediadoras, como por exemplo se a ausência de conquistas profissionais aumenta o cinismo organizacional ampliando a IVD.

Referências

- Abubakar, A. M., Namin, B. H., Harazneh, I., Arasli, H., & Tunç, T. (2017). Does gender moderate the relationship between favoritism/nepotism, supervisor incivility, cynicism and workplace withdrawal: A neural network and SEM approach. *Tourism Management Perspectives*, 23, 129–139.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.001>
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71–93.
<https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580–598. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0231>
- Ato, M., & Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27(2), 550–561.
<https://revistas.um.es/analesps/article/view/123201>
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). Frequent change and turnover intention: The moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2433-z>
- Bartunek, J. M., & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: Toward a temporal approximation of organization development and change. *Annual Review of*

- Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 157–182.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111353>
- Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Brandes, P., Dean, J. W., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Brandes, P., Dean, J. W., & Dharwadkar, R. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150–153.
- Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., & Metz, I. (2017). Understanding the change-cynicism cycle: The role of HR. *Human Resource Management*, 56(1), 5–24.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21708>
- Carli, L. L. (2020). Women, gender equality and COVID-19. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 647–655. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0236>
- Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management*, 43(3), 834–863. <https://doi.org/10.1177/0149206314544743>
- Chang, H.-Y., Chu, T.-L., Liao, Y.-N., Chang, Y.-T., & Teng, C.-I. (2019). How do career barriers and supports impact nurse professional commitment and professional turnover intention? *Journal of Nursing Management*, 27(2), 347–356.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12674>
- Chang, W.-J. A., Wang, Y.-S., & Huang, T.-C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*,

- 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/hrm.21515>
- Chang, W., & Busser, J. A. (2020). Hospitality career retention: The role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 193–211. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0831>
- Chênevert, D., Kilroy, S., Bosak, J., Chênevert, D., Kilroy, S., Bosak, J., Chênevert, D., Kilroy, S., Bosak, J., Chênevert, D., Kilroy, S., & Bosak, J. (2019). The role of change readiness and colleague support in the role stressors and withdrawal behaviors relationship among health care employees. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 208–223. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2018-0148>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Diógenes, L. C., Paschoal, T., Neiva, E. R., Paulo, P., & Meneses, M. (2016). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. *Público Brasília*, 67(2), 147–172. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42082/intencao-de-rotatividade-e-percepcao-de-suporte-organizacional-em-um-orgao-publico-federal-/i/pt-br>
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. (5th ed.). Sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*,

- 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Franco, K. S., Neiva, E. R., Nery, V. F., & Demo, G. (2016). A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(spe), 1–10. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e32ne219>
- Freitas, C. P. P., Damásio, B. F., & Koller, S. H. (2016). Escala de Autoeficácia Ocupacional em Intervenções com Populações Vulneráveis. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(4). <https://doi.org/10.1590/0102.3772e324224>
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181–199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47–54. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Gyensare, M. A., Kumedzro, L. E., Sanda, A., & Boso, N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 314–337. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0099>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). Pearson New International.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences

- of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>
- Heggeness, M. L. (2020). Estimating the immediate impact of the COVID-19 shock on parental attachment to the labor market and the double bind of mothers. *Review of Economics of the Household*, 18(4), 1053–1078. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09514-x>
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350–366. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.350>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the U.S. federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22. <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>
- Kline, R. B. (2016). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Lambert, E. G., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent - a test of a causal model. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(3), 1624–1635. <https://doi.org/10.1080/03643100902988141>

- Lapointe, É., Vandenberghe, C., Mignonac, K., Panaccio, A., Schwarz, G., Richebé, N., & Roussel, P. (2019). Development and validation of a commitment to organizational career scale: At the crossroads of individuals' career aspirations and organizations' needs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 897–930. <https://doi.org/10.1111/joop.12273>
- Lee, H.-W. (2020). A career stage analysis of the U.S. federal employees' job satisfaction and turnover intention: A comprehensive overview. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 717–742. <https://doi.org/10.1177/0734371X19856082>
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 199–216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>
- Lin, C.-P. (2019). Modeling corporate citizenship and turnover intention: social identity and expectancy theories. *Review of Managerial Science*, 13(4), 823–840. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0275-7>
- Lloyd, K. K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015). Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 509–524. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2242-4>
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When Is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631–1654. <https://doi.org/10.1177/0149206314560411>
- Maes, G., & Van Hootegem, G. (2011). Toward a dynamic description of the attributes

- of organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 191–231. [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2011\)0000019009](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2011)0000019009)
- Mantler, J., Godin, J., Cameron, S. J., & Horsburgh, M. E. (2015). Cynicism in hospital staff nurses: The effect of intention to leave and job change over time. *Journal of Nursing Management*, 23(5), 577. <https://doi.org/10.1111/jonm.12183>
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519. <https://doi.org/10.2307/2334770>
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais* (2nd ed.). Pêro Pinheiro, ReportNumber, LDA, 389.
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885–1910. <https://doi.org/10.1177/0149206317699522>
- Ministério da Economia. (2019). *Relatório de Gestão*. https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/arquivos/2020/rgi-2019_29-06-2020.pdf/view
- Ministério do Desenvolvimento Planejamento e Gestão. (2017). *Boletim estatístico de pessoal e informações organizacionais*. <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/outros/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/bep>
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189–246. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23006-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23006-8)
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205–227. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum013>

- Munir, Y., Ghafoor, M. M., & Rasli, A. M. (2016). Exploring the relationship of horizontal violence, organizational cynicism and turnover intention in the context of social exchange theory. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 9(4), 254–266. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-08-2016-0014>
- Munir, Y., Ghafoor, M. M., & Rasli, A. M. D. D. (2018). Perception of ethical climate and turnover intention among nursing staff: does organizational cynicism mediate? *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 11(5), 319–332. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-07-2017-0028>
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2010). *Mplus: Statistical analysis with latent variables. User's guide*. Muthén & Muthén. https://www.researchgate.net/profile/Dario_Cecilio_Fernandes/post/How-to-test-gender-invariance-in-SEM/attachment/59d64e3f79197b80779a7a0d/AS%3A492016456540160%401494317272387/download/Mplus+Users+Guide+v6.pdf
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2017). *Mplus user's guide* (8th ed.). Muthén & Muthén. https://www.statmodel.com/download/usersguide/MplusUserGuideVer_8.pdf
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683–718. <https://doi.org/10.1177/0018726707079198>
- Neiva, E. R., & Paz, M. das G. T. da. (2015). Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(3), 271–285. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.3.191>
- Nery, V. F., Franco, K. S., & Neiva, E. R. (2019). Attributes of the organizational

- change and its influence on attitudes toward organizational change and well-being at work: A longitudinal study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(4), 477–496. <https://doi.org/10.1177/0021886319848125>
- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Context variables and responses to organizational change: Testing the mediating role of attitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259. <https://doi.org/10.1590/0102-37722015021968259268>
- Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Pick, D., & Jemai, M. (2018). Cynicism about change, work engagement, and job satisfaction of public sector nurses. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 172–186. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12270>
- Ogunfowora, B., Stackhouse, M., & Oh, W.-Y. (2018). Media depictions of CEO ethics and stakeholder support of CSR initiatives: The mediating roles of CSR motive attributions and cynicism. *Journal of Business Ethics*, 150(2), 525–540. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3173-z>
- Onça, S. S., & Bido, D. S. (2019). Antecedents and consequences of meaningful work. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 20(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190096>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress

- and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Ramos, L. D., & Neiva, E. R. (2013). Contexto de mudança organizacional: Sua influência sobre a aprendizagem, as redes sociais e as competências aprendidas no trabalho. *Anais Do XXXVI Encontro Da ANPAD*, 1–16.
http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EOR1970.pdf
- Ramsey, J. (1969). Tests for specification errors in classical linear least-squares regression analysis. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B (Methodological)*, 31(2), 350–371. <http://www.jstor.org/stable/2984219>
- Raza, M. A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2018). The impact of organizational change on employee turnover intention: Does stress play a mediating role? *Public Organization Review*, 18(3), 313–327. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0380-8>
- Revelle, W. (2020). *Psych: procedures for psychological, psychometric, and personality research*. Northwestern University, Evanston, Illinois. R Package Version 2.0.12. <https://cran.r-project.org/package=psych>
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan : An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2). <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>
- RStudio Team. (2020). *RStudio: Integrated development for R*. RStudio.
<http://www.rstudio.com/>
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (2001). A scaled difference chi-square test statistic for moment structure analysis. *Psychometrika*, 66(4), 507–514.
<https://doi.org/10.1007/BF02296192>
- Seidl, J., Borges-Andrade, J. E., & Neiva, E. R. (2019). Rotatividade: Análise de vinte anos da produção científica brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(2), 44–64. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6090>

- Schmitz, M. A., Froese, F. J., & Bader, A. K. (2018). Organizational cynicism in multinational corporations in China. *Asia Pacific Business Review*, 24(5), 620–637. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1492203>
- Sharma, G. G., & Stol, K.-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159, 110442. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>
- Sims, R. L., & Boytell, J. J. (2015). The relation between goal orientation and occupational withdrawal. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(7), 816–832. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2014-0005>
- Siqueira, M., Gomide Jr., S., Oliveira, A., & Filho, A. (2014). Intenção de rotatividade. In Artmed (Ed.), *Novas Medidas do Comportamento Organizacional* (pp. 209–216).
- Tumelero, C., dos Santos, S. A., & Kuniyoshi, M. S. (2016). Sobrevivência de empresas de base tecnológica pós-incubadas: Estudo sobre a ação empreendedora na mobilização e uso de recursos. *REGE - Revista de Gestão*, 23(1), 31–40. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2014.11.001>
- Thundiyil, T. G., Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Peng, A. C. (2015). Cynical about change? A preliminary meta-analysis and future research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 429–450. <https://doi.org/10.1177/0021886315603122>
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: Indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2). <https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- Van den Heuvel, S., Freese, C., Schalk, R., & Van Assen, M. (2017). How change information influences attitudes toward change and turnover intention. *Leadership*

- & *Organization Development Journal*, 38(3), 398–418.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0052>
- Vasconcellos, V. C., & Neiva, E. R. (2016). Escala de expectativas de carreira na organização: Desenvolvimento e evidências de validade. *Psico-USF*, 21(2), 245–258. <https://doi.org/10.1590/1413-82712016210203>
- Vasconcellos, V. C., & Neiva, E. R. (2017). Antecedentes de expectativas de carreira na organização. *Temas Em Psicologia*, 25(1), 193–205.
<https://doi.org/10.9788/TP2017.1-13>
- Vasconcellos, V. C., & Neiva, E. R. (2019). Efeitos de expectativas de futuro no comprometimento organizacional e intenção de desligamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 35. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3557>
- Vem, L. J., Mbasua, Y. A., & Davireng, M. (2019). Sanctification of work and turnover of teachers under insurgency. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 171–186. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0039>
- Verma, B. K., & Kesari, B. (2020). Does the morale impact on employee turnover intention? An empirical investigation in the Indian steel industry. *Global Business Review*, 21(6), 1466–1488. <https://doi.org/10.1177/0972150919856957>
- Waters, L. E., Loton, D., & Jach, H. K. (2019). Does strength-based parenting predict academic achievement? The mediating effects of perseverance and engagement. *Journal of Happiness Studies*, 20(4), 1121–1140. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9983-1>
- Westerberg, K., Pienaar, J., Nordin, M., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M. (2018). Organizational change and commitment: Effects on well-being, turnover intent and quality of care in Spanish and Swedish eldercare. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X1881597. <https://doi.org/10.1177/0143831X18815970>

- William Lee, T., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 199–216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, *52*(12), 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.006>
- Xie, B., Xin, X., & Bai, G. (2016). Hierarchical plateau and turnover intention of employees at the career establishment stage. *Career Development International*, *21*(5), 518–533. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2015-0063>
- Yang, C., Chen, Y., Zhao Roy, X., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, *89*, 102591. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102591>
- Zeng, S., Li, X., He, X., & Chen, W. (2020). The role of family in career choices among social workers in China. *Journal of Social Service Research*, *46*(1), 81–92. <https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1528490>
- Zhu, F., Cai, Z., Buchtel, E. E., & Guan, Y. (2019). Career construction in social exchange: A dual-path model linking career adaptability to turnover intention. *Journal of Vocational Behavior*, *112*, 282–293. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.04.003>
- Zimmerman, R. D., Swider, B. W., Woo, S. E., & Allen, D. G. (2016). Who withdraws? Psychological individual differences and employee withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *101*(4), 498–519. <https://doi.org/10.1037/apl0000068>

Apêndice A – Itens usados para a mensuração

Para dar suas respostas, utilize a escala abaixo:

1	2	3	4	5	6	7
Não concordo						Concordo totalmente

N°	Itens
Mudança organizacional	
1	Os servidores notam que as ações das mudanças possuem uma sequência organizada.
2	O processo de mudanças está organizado em etapas.
3	Os servidores possuem clareza sobre os passos ou fases das mudanças.
4	É visível que as mudanças possuem estágios delimitados.
5	As mudanças alcançaram os resultados esperados pela organização nos últimos anos.
6	As mudanças costumam ser concluídas na organização.
7	Os processos de mudanças passados obtiveram sucesso.
Cinismo organizacional	
8	Eu reclamo de como as coisas acontecem na minha organização com amigos de fora da organização.
9	Eu geralmente falo com outras pessoas sobre como as coisas funcionam na minha organização.
10	Eu critico as práticas e políticas da minha organização com pessoas de fora da organização.
11	Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que fará e o que realmente faz.
12	Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.
13	As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.
14	A minha organização diz que espera uma coisa dos seus servidores, mas recompensa outra.
15	Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, pergunto-me se isso vai mesmo acontecer.
16	Quando penso na minha organização, eu sinto ansiedade.
17	Quando penso na minha organização, eu sinto irritação.
18	Quando penso na minha organização, eu me sinto incomodado.
Expectativas de carreira na organização	
19	Terei conseguido conquistas profissionais relevantes na minha carreira.
20	Atingirei meus objetivos de carreira estabelecidos para esse período.
21	Minha remuneração será compatível com minhas expectativas remuneratórias para esse período.
22	Terei prestígio entre meus colegas em função do trabalho realizado.
23	Minhas atividades profissionais serão mais interessantes do que hoje.
24	Realizarei um trabalho compatível com minhas preferências profissionais.
25	Minha vida pessoal estará preservada de interferências do trabalho.
26	Minha carga horária de trabalho será compatível com minhas necessidades pessoais.
27	Terei boa qualidade de vida mesmo considerando as exigências do trabalho.
28	Conseguirei equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.
IVD	
29	Penso em sair do órgão onde trabalho.
30	Planejo sair do órgão onde trabalho.
31	Tenho vontade de sair do órgão onde trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A intenção voluntária de desligamento (IVD) conta com mais de cem anos de estudos e continua fomentando pesquisas porque os custos de uma efetiva saída causam prejuízos organizacionais que precisam ser evitados, principalmente aqueles relacionados a nova contratação. No setor público há ainda o agravante do processo moroso decorrente do concurso.

Compreender o processo pelo qual o indivíduo começa a desejar sair de seu ambiente laboral permite que a área de gestão de pessoas trabalhe com políticas mitigadoras e invista em ações que desestimulem esta reação. A presente pesquisa associou a IVD à mudança organizacional, ao cinismo organizacional e às expectativas de carreira na organização.

A mudança organizacional é mensurada por características das alterações de contexto e pode causar um choque no indivíduo gerando pensamentos de saída. Esse impacto da mudança pode modificar as crenças individuais iniciando uma desconfiança em relação à organização de que existe uma falta de integridade, porque na perspectiva do servidor recompensa-se algo diferente daquilo que é afirmado pela instituição, característica do cinismo organizacional.

A primeira contribuição dessa pesquisa foi constatar que os atributos de mudança organizacional continuam não sendo avaliados em boa parte das pesquisas sobre IVD. O cinismo organizacional exerce um papel importante mediando relações e moldando comportamentos em relação à IVD. A maior parte dos estudos se concentra na verificação de relações complexas e com subtemas dentro do escopo de expectativas de carreira na organização, avaliando desenvolvimento na carreira, satisfação com a carreira e com o salário e aspectos relacionados ao suporte da organização, dos colegas ou da chefia. Apenas um estudo buscou avaliar aspectos mais abrangentes de

expectativas de carreira na organização e um analisou relação carreira-vida pessoal.

A presente pesquisa adaptou duas Escalas de Cinismo, geral e organizacional, e elaborou a Escala de Incerteza e Atributos Temporais da Mudança, no intuito de suprir lacuna existente sobre a mensuração desses construtos no país. Ambas as escalas passaram por estudos exploratórios e confirmatórios, o primeiro instrumento obteve índices de ajuste excelentes na amostra brasileira e a segunda conseguiu índices satisfatórios. Esses instrumentos necessitam de outros estudos com amostras diferenciadas para verificar se as características e índices de confiabilidade se mantêm, tendo em vista as marcantes diferenças sociais, econômicas e culturais de nosso contexto nacional. Futuras pesquisas podem verificar, também, invariância dos parâmetros dos instrumentos em diferentes grupos.

O último estudo desta pesquisa contribuiu para a compreensão do fenômeno de intenção voluntária de desligamento em carreiras do setor público federal. Foram construídas hipóteses para testar as relações entre IVD, atributos de mudanças, cinismo organizacional e expectativas de carreira na organização (conquistas profissionais e relação carreira-vida pessoal).

Os instrumentos cujos indícios de validade foram observados nos manuscritos 2 e 3, foram utilizados no todo ou em parte para as avaliações com os servidores públicos federais. Os testes via modelagem de equações estruturais envolveram uma relação complexa com dupla mediação. Os resultados demonstraram que a associação entre IVD e mudança organizacional foram mediados por cinismo organizacional e conquistas profissionais, alcançando uma explicação acima de 70% na variância em IVD.

Entretanto não foi encontrada a relação de mediação prevista passando pela relação carreira-vida pessoal, talvez como decorrência da pandemia pelo Covid-19, pois

a conciliação de diversos papéis pelo servidor no ambiente doméstico fez com que se ampliasse a intenção de desligamento.

A pesquisa trouxe importantes perspectivas para análise das áreas de gestão de pessoas no governo federal com instrumentos que possibilitam o diagnóstico e que permitem planejar ações para diminuição da intenção de desligamento entre os servidores das carreiras pesquisadas.

Entretanto há diversas limitações a primeira é a possibilidade de variância comum, pois todas as variáveis foram coletadas com os respondentes em um único momento em recortes transversais. Entretanto, as análises estatísticas efetuadas não apontaram problemas ocasionado pela variância comum de método.

Outra limitação da pesquisa foi o uso exclusivo de medidas de autorrelato que são sensíveis à desejabilidade social do respondente. Pesquisas futuras podem inserir na pesquisa variáveis ou escalas que possam controlar esse efeito.

Pesquisas posteriores podem avaliar se há diferenças de expectativas profissionais entre os funcionários em início e final de carreira e explorar as mesmas variáveis em outras posições como antecedentes ou mediadoras, como por exemplo se a ausência de conquistas profissionais aumenta o cinismo organizacional ampliando a IVD.