



INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE, MOTIVAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DAS FORÇAS ARMADAS

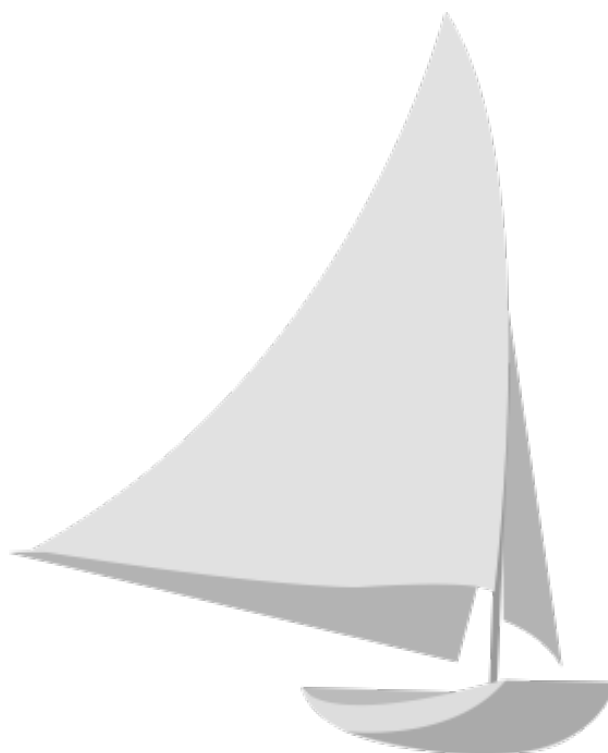
Autoria

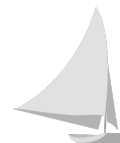
PAULA COUTINHO SANTANA - paulacoutinho@yahoo.com

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/UnB - Universidade de Brasília

Resumo

Este estudo tem por objetivo verificar as relações preditivas entre motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade na carreira de militares. Os objetivos específicos da pesquisa são: (i) descrever os fatores que interferem na motivação de militares; (ii) descrever os fatores que interferem na identificação de militares; (iii) identificar a intenção de rotatividade de militares; e (iv) analisar se a motivação e a identificação organizacional explicarão a intenção de rotatividade. Para realização do estudo foi considerada a abordagem quantitativa, com coleta de dados através de questionários. Já para a análise dos dados foram feitas análise fatorial, teste de correlação, regressão linear múltipla e Teste t. A amostra final foi composta por 388 militares da área finalística e de apoio de uma instituição das Forças Armadas. Os resultados mostraram que a motivação não mostrou relação significativa com a intenção de rotatividade, tendo sido apenas a identificação organizacional confirmada como variável preditora.

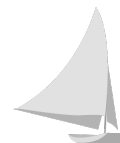




INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE, MOTIVAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DAS FORÇAS ARMADAS

Resumo

Este estudo tem por objetivo verificar as relações preditivas entre motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade na carreira de militares. Os objetivos específicos da pesquisa são: (i) descrever os fatores que interferem na motivação de militares; (ii) descrever os fatores que interferem na identificação de militares; (iii) identificar a intenção de rotatividade de militares; e (iv) analisar se a motivação e a identificação organizacional explicarão a intenção de rotatividade. Para realização do estudo foi considerada a abordagem quantitativa, com coleta de dados através de questionários. Já para a análise dos dados foram feitas análise fatorial, teste de correlação, regressão linear múltipla e Teste *t*. A amostra final foi composta por 388 militares da área finalística e de apoio de uma instituição das Forças Armadas. Os resultados mostraram que a motivação não mostrou relação significativa com a intenção de rotatividade, tendo sido apenas a identificação organizacional confirmada como variável preditora.



Palavras-chave: motivação; identificação organizacional; intenção de rotatividade; serviço público; organização militar.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da nova administração pública, o serviço público também passou por transformações no sentido de tornar-se mais ágil e eficaz, aumentando a qualidade dos serviços prestados (MAGALHÃES et al., 2006). Para Diógenes et al. (2016), há consenso na academia de que a capacidade dos governantes em atrair e manter profissionais competentes e motivados é essencial para a manutenção da qualidade do serviço público (LEWIS; FRANK, 2002; PERRY, 1996).

Na esfera pública, a motivação surgiu a partir de uma corrente que defendia a distinção desse comportamento entre funcionários públicos e os empregados da iniciativa privada, visto que há especificidades relacionadas ao serviço público (PERRY; HONDEGHEM; WISE, 2010). Perry e Wise (1990) definiram a motivação para o setor público (MSP) como a predisposição individual em responder de forma motivada primariamente ou exclusivamente a instituições públicas, sendo um desses motivos o dever cívico.

Mas qual fator motiva os servidores públicos? Este é um ponto importante para a administração pública brasileira, pois, segundo Klein e Mascarenhas (2016), problemas de evasão e insatisfação têm sido constatados em diversas carreiras públicas no país (ANDRADE, 2011; CAMPOS, 2005; MACHADO, 2003; OLIVEIRA et al., 2012). Neste sentido, Ferreira (2016) afirma ser consenso no setor público brasileiro algumas razões que levam à rotatividade, tais como as condições ruins de trabalho, pouca perspectiva de evolução na carreira, política salarial que não premia o desempenho e divergências entre cargos e funções similares (GOMES, 2008; FERNANDO, 2006; OLIVEIRA, 2009).

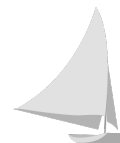
Nesse contexto, surge a variável principal a ser investigada no presente trabalho: a intenção de rotatividade. Neste artigo, serão apresentadas duas variáveis consideradas antecedentes da intenção de rotatividade: a motivação e a identificação organizacional, cuja proposta final é verificar as relações entre a motivação, identificação organizacional e intenção de rotatividade de militares.

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Intenção de Rotatividade

Para Mobley (1979), a rotatividade, após várias outras fases, pode vir a ser uma etapa imediatamente seguinte à intenção de rotatividade, estando os dois constructos estritamente relacionados. A intenção de sair seria parte do processo de pensar em sair, planejar de deixar o emprego e o desejo de deixar o emprego (MOBLEY et al., 1979). Porter e Steers (1973) indicavam que, no processo de deixar a organização, a intenção de rotatividade seria o passo lógico seguinte após uma experiência de insatisfação. Já Steers e Mowday (1981) definem



intenção de rotatividade como a probabilidade aproximada do indivíduo em deixar a organização no futuro próximo.

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

2.2 Estudos empíricos relacionados à temática

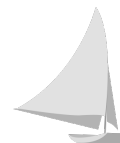
Imran, Allil e Mahmoud (2017) realizaram uma pesquisa com professores em uma escola pública em Omã relacionando comprometimento, motivação e intenção de rotatividade, tendo encontrado como resultado efeito indireto da motivação na intenção de rotatividade. Corroborando essa relação, Shim, Park e Eom (2017) examinaram as influências conjuntas da exaustão e das demandas do trabalho, moderada pela motivação do serviço público, na intenção de rotatividade dos “burocratas de nível de rua” da Coreia do Sul. Como resultado, foi confirmado o efeito direto significativo da motivação do serviço público na intenção de rotatividade.

Zhang e Li (2016) optaram por distinguir os fatores extrínsecos e intrínsecos da motivação, pesquisando a relação entre a motivação intrínseca e a intenção de rotatividade em membros de uma organização voluntária juvenil da China, sendo mediada pela identificação organizacional. Os resultados apontaram influência significativa entre a motivação intrínseca e a intenção de rotatividade, mediada pela identificação organizacional. Todos os estudos relacionados confirmaram, portanto, a motivação como sendo variável preditora da intenção de rotatividade. Percebe-se, então, embora nem sempre de maneira intensa, que há relação entre a motivação e a intenção de rotatividade, seja em instituições públicas, privadas ou no terceiro setor.

Selander e Ruuskanen (2016) também tiveram os voluntários como seu público-alvo, investigando se a motivação para o serviço público diminui a intenção de sair de empregados do terceiro setor na Finlândia. Foram encontrados resultados que confirmaram tal hipótese, porém, quando foi incluída a variável congruência de valor, a relação entre motivação e intenção de rotatividade desapareceu, podendo concluir que a motivação para o serviço público não é suficiente para manter funcionários caso os valores destes não coincidam com os da organização.

Klein e Mascarenhas (2016) pesquisaram a motivação, satisfação profissional e evasão na carreira dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental de diversos estados do Brasil. Uma das hipóteses, que afirmava que a evasão é fundamentalmente e inversamente determinada por fatores motivacionais extrínsecos, foi confirmada, visto que a probabilidade de deixar a carreira de EPPGG foi definida quase que exclusivamente pela remuneração, percepção de compatibilidade entre esta e as atribuições do cargo e a atratividade da carreira.

Bonenberger et al. (2014) exploraram os efeitos da motivação e da satisfação na intenção de rotatividade e performance em profissionais de várias categorias da área de saúde de organizações públicas e privadas sem fins lucrativos de Gana. Tanto motivação quanto satisfação foram negativamente e significativamente relacionadas à intenção de rotatividade,



indicando que os trabalhadores com níveis de motivação e satisfação eram menos prováveis a deixarem suas organizações.

Jambrak, Deane e Williams (2014) investigaram se as alterações na motivação de valor (que envolve motivação intrínseca e extrínseca aplicadas a valores de trabalho pessoal) prevêm *burnout* e intenção de rotatividade de funcionários de uma organização de saúde mental na Austrália. Os resultados mostraram que o aumento nos valores intrínsecos previu menor intenção de rotatividade.

Ceribeli e Gonçalves (2015) testaram a relação entre motivação, valores organizacionais e intenção de abandono em uma organização brasileira de grande porte do setor de mineração que atua há mais de 70 anos no país. Nos resultados, foi encontrada uma relação negativa e significativa (0,018) entre motivação e intenção de rotatividade.

No que concerne especificamente à identificação, os autores acreditam que há várias razões pelas quais a identificação deve desempenhar um papel importante na intenção de rotatividade. Uma das razões seria a própria Teoria da Identificação Social, visto que, quanto menor identificação com o grupo e quanto mais insegura a pessoa se sentir, mais ela vai querer utilizar a estratégia de mobilidade social, deixando este grupo e procurando outro que lhe proporcione maior identificação. Tavares, Van Knippenberg e Van Dick (2016) ratificam esta crença, declarando que a identificação organizacional vincula o senso de participação dos indivíduos, diminuindo a propensão dos mesmos de considerar a rotatividade. Cavazotte, Araujo e Abreu (2017) concordam com a linha de raciocínio dos autores citados, pois afirmam que pesquisas empíricas realizadas em diferentes contextos têm sugerido que a identificação organizacional diminui a intenção de rotatividade (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010; MAEL; ASHFORTH, 1995; VAN DICK et al., 2004).

Fallatah, Laschinger e Read (2017) realizaram um estudo com enfermeiros formados há menos de 3 anos de todas as províncias canadenses, cujo objetivo foi examinar a influência da liderança autêntica na intenção de sair destes novos enfermeiros através de sua identificação pessoal com o líder, identificação organizacional e a auto-eficácia no enfrentamento do trabalho. Nos resultados encontrados, a identificação organizacional teve um efeito positivo significativo sobre a auto-eficácia ocupacional, e um efeito negativo sobre a intenção de rotatividade de novos enfermeiros.

Ainda na área de saúde, Dechawatanapaisal (2018) examinou como a troca do líder, a identificação organizacional e a imersão no trabalho influenciaram na intenção de rotatividade de enfermeiros de 16 hospitais privados da Tailândia. Novamente foi encontrada uma relação direta e negativa entre as duas últimas variáveis, confirmando a predição da identificação organizacional sobre a intenção de rotatividade.

Demircioglu e Giritli (2015) testaram as relações entre comunicação organizacional, autoconstrução, percepção de prestígio externo, comunicação organizacional, intenção de rotatividade e identificação organizacional no contexto da indústria de construção turca. Foi encontrada nos resultados significância estatística, reforçando a ideia de que a identificação organizacional é uma preditora de intenção de rotatividade, onde níveis mais altos de identificação levam a menor intenção de sair.

Ainda neste sentido, Akgunduz e Bardakoglu (2017) examinaram as atitudes de trabalhadores de hotéis na Turquia, cujo modelo de pesquisa testou as relações entre o prestígio organizacional, identificação organizacional e intenção de rotatividade, mediadas pelo empoderamento psicológico. Os resultados suportaram totalmente a hipótese acima, mostrando que a identificação organizacional tem uma influência negativa significativa na



intenção de rotatividade através da mediação do empoderamento psicológico, e a identificação organizacional também tem uma influência direta significativa na intenção de rotatividade.

Basar e Sigri (2015) estudaram, por sua vez, o papel mediador da identificação organizacional na relação entre percepções de justiça organizacional e intenção de rotatividade, e, também, as relações negativas entre identificação organizacional e intenção de rotatividade dos professores de escolas públicas primárias e secundárias na cidade de Cankaya, Turquia. Novamente foi confirmada a relação negativa entre identificação organizacional e intenção de rotatividade.

Tavares, Van Knippenberg e Van Dick (2016) estudaram o papel moderador da identificação na relação entre o suporte organizacional percebido e a intenção de rotatividade em uma grande empresa financeira portuguesa. Os resultados mostraram que a interação da percepção de suporte e identificação foi estatisticamente significativa na predição das intenções de rotatividade.

Liu e Ngo (2017) examinaram como a orientação do papel de gênero e o papel desempenhado pela carreira e família afetam a identificação organizacional e a intenção dos indivíduos de rotatividade de três grandes empresas na China. Dentre os modelos desenvolvidos, foi confirmada a relação negativa entre identificação organizacional e intenção de rotatividade, suportando tal hipótese.

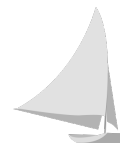
Por fim, a pesquisa realizada por Thurston e Glendon (2018) teve por finalidade verificar a predição das variáveis: riscos relacionados ao trabalho, identificação organizacional e empoderamento em relação à participação em segurança, intenção de sair e absenteísmo. O estudo foi direcionado a funcionários de diferentes áreas de uma empresa australiana de transporte e logística. Os resultados confirmaram a hipótese, mostrando que identificação organizacional está negativamente relacionada à intenção de sair, onde a baixa identificação explica a intenção de sair.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é considerado quantitativo, apresentando as seguintes hipóteses de pesquisa: H1) Quanto maior a motivação dos militares menor a intenção de rotatividade; e H2) Quanto maior a identificação organizacional dos militares menor a intenção de rotatividade.

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

Foi aplicado o questionário *online* através do *GoogleForms* composto por três escalas. Para motivação foi usada a escala adaptada e validada por Queiroga (2009) composta por 32 itens baseados na Teoria da Expectância de Vroom (1964), com coeficiente alfa de Cronbach = 0,83 para a valência, 0,79 para instrumentalidade e 0,89 referente à expectativa. Para identificação organizacional por imitação foi utilizada a Escala de Identificação Organizacional construída e validada por Oliveira (2008), formada por oito itens e alfa de Cronbach = 0,88 Já para intenção de rotatividade foi utilizada a escala construída e validada por Siqueira et al. (2014) composta por 3 perguntas com coeficiente alfa de Cronbach = 0,95. Além dos itens acima, foram incluídas perguntas sobre gênero, grau de escolaridade, origem da formação acadêmica, tempo de serviço e cidade de lotação.



4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram realizadas a análise fatorial exploratória e uma série de checagem de pressupostos da regressão linear, confirmando a indicação deste modelo.

Por fim, foi utilizado o método *all-subset* para investigar todas as combinações possíveis de variáveis e encontrar a combinação que melhor explica a variação da intenção de rotatividade (FIELD et al., 2012). Para isto, foram usados o R^2 ajustado e o C_p de *Mallows*. Será mostrado o modelo recomendado com as variáveis que mostraram-se significativas.

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

Tabela 1 – Estrutura Empírica das Escalas após a Análise Fatorial

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

Fonte: elaboração própria.

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

Tabela 2 – Regressão Linear com modelo recomendado

Beta	Beta Padronizado	Erro padrão	valor-t
Intercepto	6,15	0,00	0,26 23,36 ***
Id. Organ.	-0,84	-0,61	0,06 -13,20 ***
<i>Escolaridade: comparação com Ensino superior</i>			
Pós-grad <i>lato sensu</i>	-0,23	-0,10	0,11 -2,07*
Pós-grad <i>stricto sensu</i>	-0,36	-0,07	0,23 -1,56
F(4 286) = 45,44, $p < 0,0001$. $R^2 = 0,38$. RMSE = 1,02			

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

Fonte: elaboração própria.

Em relação ao modelo recomendado, a variável identificação organizacional indicou que uma maior identificação com a organização tende a diminuir a intenção de rotatividade (o aumento de uma unidade em identificação organizacional leva à diminuição de 0,84 pontos na "intenção de rotatividade"). Quando levada em conta a escolaridade, indivíduos com pós-graduação *lato sensu* têm intenção de rotatividade, em média, 0,23 menor do que indivíduos com Ensino Superior. Por fim, o $R^2 = 0,38$ permite afirmar que as variáveis identificação organizacional e escolaridade juntas conseguem explicar 38% da intenção de rotatividade. Estes resultados permitem refutar, portanto, a Hipótese 1 (H1) e confirmar a Hipótese 2 (H2).

A primeira análise a ser feita será em relação ao comportamento diferenciado da variável preditora motivação, onde sua relação com a variável intenção de rotatividade, indo



contra os trabalhos empíricos apresentados neste artigo, não foi significativa, refutando a Hipótese 1 (H1). De forma semelhante a este estudo, Puspita e Susanty (2017), ao pesquisarem a relação entre motivação, desenvolvimento de carreira e intenção de rotatividade de funcionários de uma empresa de consultoria de tecnologia da informação da Indonésia, não encontraram relação significativa entre a motivação e a intenção de rotatividade.

Os estudos apresentados no referencial teórico que confirmaram a relação entre motivação e intenção de rotatividade são predominantemente estrangeiros e não houve estudo empírico que mostrasse a realidade de uma instituição militar. Uma possível explicação para este resultado diversificado é a crença de que existem as peculiaridades da carreira militar, cuja profissão não deve ser comparada a outras do setor público, mostrando que a motivação, neste caso, pode não representar um fator essencial para reter os indivíduos na organização.

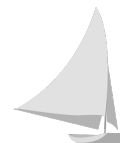
A Hipótese 2, que testou a relação entre a identificação organizacional por imitação e a intenção de rotatividade, foi aceita, indicando que uma maior identificação com a organização tende a diminuir a intenção de rotatividade: o aumento de uma unidade de identificação organizacional diminui 0,84 pontos a intenção de rotatividade. Este resultado corrobora os achados encontrados nos trabalhos mostrados no referencial teórico, confirmando que a variável identificação organizacional é uma boa preditora da intenção de rotatividade.

A significância da relação negativa entre identificação organizacional e intenção de sair sugere que o apego emocional do sujeito em relação à instituição em que trabalha é o fator que mais pesa quando o indivíduo resolve permanecer naquela, onde a identificação com a organização, seus valores e princípios tem preponderância sobre a remuneração, benefícios ou fatores ligados à valorização profissional. Esta conclusão ratifica a proposição de que a motivação sozinha não seria bastante para explicar porque os militares resolvem permanecer em sua organização. Neste sentido, Selander e Ruuskanen (2016) afirmam que a motivação para o serviço público não é suficiente para reter empregados na organização se os valores não forem congruentes com os da organização (BRIGHT, 2008; WRIGHT; PANDEY, 2008), mostrando que a conexão entre a motivação do serviço público e a intenção de rotatividade depende do contexto organizacional.

Complementando esta ideia, além da identificação com a organização ser fundamental para que os militares não desejem deixá-la, o perfil para a carreira militar pode reforçar a identificação organizacional. Este perfil seria a identificação com a profissão, que tem base na Teoria da Identidade Profissional, que, por sua vez, assim como a Identificação Organizacional, parte da Identidade Social. Vozniak, Mesquita e Fazendeiro Batista (2016) afirmam que a Identidade Profissional é uma das facetas da identidade social, construindo-se e reconstruindo-se no jogo das interações laborais, ancorada nas representações, práticas e saberes profissionais e que depende do contexto de exercício profissional do indivíduo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os resultados obtidos, pode-se concluir que os objetivos foram alcançados, visto que foi possível evidenciar, no modelo empírico final, que a identificação organizacional e a escolaridade predisseram a intenção de rotatividade na amostra pesquisada. É esperado que este estudo gere conhecimento válido e empírico, caracterizado pela robustez estatística, a ser disponibilizado à administração pública em geral e às instituições militares das Forças Armadas em particular, possibilitando que os gestores tenham mais conhecimento a respeito das relações subjetivas que os militares nutrem com a organização. Além disso, deseja-se que este trabalho contribua de forma importante para o avanço teórico das pesquisas relacionadas às variáveis estudadas, sendo algumas destas contribuições: 1) confirmar o efeito



preditivo da variável “identificação organizacional” sobre a intenção de rotatividade dos militares; 2) apresentar o modelo final recomendado com as variáveis devidamente testadas 3) descrever a percepção dos militares sobre as variáveis adotadas no estudo; 4) subsidiar, com evidências empíricas, as análises sobre a variável critério, de forma a contribuir para o cenário teórico acerca da intenção de rotatividade.

Uma das limitações deste estudo foi a falta de uma etapa qualitativa, permitindo melhor compreender a ocorrência do fenômeno da intenção de rotatividade. A escassez de estudos nacionais e internacionais que tratem da intenção de rotatividade no contexto militar também foi um fator limitante para o trabalho, uma vez que impossibilitou a comparação com organizações com culturas e estruturas similares ao *lôcus* de estudo, sendo a maioria dos achados voltados à realidade privada e algumas relacionadas ao setor público. Embora tenha sido utilizado o método quantitativo e atingido um número razoável de respondentes (N=388), representando 37% da amostra, não é possível a generalização das relações por meio das evidências empíricas visto que a amostra foi escolhida por conveniência, cujos resultados retratam a realidade apenas destes militares.

Os resultados trazem importantes contribuições para a gestão e prática organizacional, tornando claro que, para as organizações terem uma força de trabalho estável, é essencial que os gestores se preocupem em manter seus colaboradores satisfeitos, motivados e identificados com o trabalho e a instituição. Recomenda-se que os gestores envidem esforços no sentido de desenvolver políticas de gestão de pessoas aumentem ainda mais o sentimento de identificação com a instituição, uma vez os achados desta pesquisa confirmaram a estreita relação estatística entre uma maior identificação e uma menor intenção de rotatividade.

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

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

Desta forma, outra contribuição gerencial desta pesquisa foi ampliar o debate sobre motivação e identificação em instituições militares, mais especificamente nas Forças Armadas, ajudando a compreender sua relação com a intenção de rotatividade e auxiliar a gestão de pessoal das organizações. Na seara acadêmica, o trabalho preencheu algumas lacunas identificadas, como a falta de estudos que relacionassem motivação e intenção de rotatividade e de uso de métodos quantitativos para esta análise; a escassez de trabalhos sobre motivação na profissão militar e a carência de estudos empíricos voltados à intenção de rotatividade na administração pública federal.

REFERÊNCIAS

- AKGUNDUZ, Y.; BARDAKOGLU, O. The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. **Current Issues in Tourism**, v. 20, n. 14, p. 1510-1526, 2017.
- BASAR, U.; SIGRI, Ü. Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Intention to Quit: Mediation Role of Organizational Identification. **Educational Sciences: Theory and**



Practice, v. 15, n. 1, p. 45-59, 2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

JAMBRAK, J.; DEANE, F. P.; WILLIAMS, V. Value motivations predict burnout and intentions to leave among mental health professionals. **Journal of Mental Health**, v. 23, n. 3, p. 120-124, 2014.

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

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

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

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



- MOBLEY, W. H. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. **Academy of management review**, v. 7, n. 1, p. 111-116, 1982.
- MOBLEY, W. H. et al. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. **Psychological Bulletin**, v. 86, n. 3, 493-522, may 1979.
- PERRY, J. L. Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 6, n. 1, p. 5-24, 1996.
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological bulletin**, v. 80, n. 2, p. 151, 1973.
- PUSPITA, I.; SUSANTY, A. I. CAREER DEVELOPMENT AND WORK MOTIVATION DRIVE EMPLOYEE TURNOVER INTENTION IN AN IT CONSULTING IN INDONESIA. **Indian Journal of Scientific Research**, p. 257-264, 2017.
- QUEIROGA, F. Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos. 2009.
- SELANDER, K.; RUUSKANEN, P. Why do Third Sector Employees Intend to Remain or Leave their Workplace?. **Nordic journal of working life studies**, v. 6, 2016.
- SHIM, D. C.; PARK, H. H.; EOM, T. H. Street-level bureaucrats' turnover intention: does public service motivation matter?. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 3, p. 563-582, 2017.
- STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W. **Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes**. . In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Orgs.), *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, 1981.
- TAVARES, S. M.; VAN KNIPPENBERG, D.; VAN DICK, R. Organizational identification and "currencies of exchange": Integrating social identity and social exchange perspectives. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 46, n. 1, p. 34-45, 2016.
- THURSTON, E.; GLENDON, A. I. Association of risk exposure, organizational identification, and empowerment, with safety participation, intention to quit, and absenteeism. **Safety Science**, v. 105, p. 212-221, 2018.
- TORRES, R. V. B. S. Rotatividade no Poder Executivo Federal: uma análise das intenções de VAN DICK, R. et al. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. **Journal of Occupational and Organizational psychology**, v. 77, n. 2, p. 171-191, 2004.
- VOZNIAK, L.; MESQUITA, I. ; FAZENDEIRO BATISTA, P.. A Identidade Profissional em análise: um estudo de revisão sistemática da literatura. **Educação. Revista do Centro de Educação**, v. 41, n. 2, 2016.
- VROOM, V. H. Gestão de pessoas, não de pessoal. **Rio de Janeiro: Campus**, 1997.
- WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Public service motivation and the assumption of person—Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. **Administration & Society**, v. 40, n. 5, p. 502-521, 2008.
- ZHANG, Y.; LI, Y. The crowding-out effect of the extrinsic motivation: An empirical study on the turnover intention of members of the youth social organization. In: **SHS Web of Conferences**. EDP Sciences, 2016.