

Comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas de recursos humanos: um estudo fatorial com administradores de institutos federais de ensino**Organizational commitment, turnover intention and human resources practices: a factorial study with administrators from federal educational institutes**

DOI:10.34117/bjdv6n9-404

Recebimento dos originais: 01/09/2020

Aceitação para publicação: 17/09/2020

Geizi Cássia Bettin do Amarante

Mestranda em Administração pela Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/FEAC/UPF)

Instituição: Universidade de Passo Fundo

Endereço: Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), BR 285, São José, Passo Fundo/RS, CEP: 99052-900.

E-mail: 126993@upf.br

Dionara Dorneles Lopes

Mestre em Administração pela Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/FEAC/UPF)

Instituição: Universidade de Passo Fundo

Endereço: Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), BR 285, São José, Passo Fundo/RS, CEP: 99052-900.

E-mail: dionara.lopes@gmail.com

Claudiana Aparecida e Silva Noro

Pós Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas

E-mail: claudinoro@hotmail.com

André da Silva Pereira

Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Instituição: Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/FEAC/UPF).

Endereço: Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC), BR 285, São José, Passo Fundo/RS, CEP: 99052-900.

E-mail: andresp@upf.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi proceder à análise fatorial exploratória referente a comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas de recursos humanos com servidores administradores de institutos federais de ensino. Participaram do estudo 95 servidores técnico-administrativos, ocupantes do cargo de administradores e pertencentes a 27 institutos federais. Com a finalidade de determinar o número de fatores a ser utilizado para explicar a variabilidade dos dados, aplicou-se o teste *scree plot*, por conseguinte, a matriz com cinco fatores. Para a condução da análise fatorial foi realizada uma inspeção inicial da matriz de correlações (*Correlation Matrix*) e verificadas as possibilidades de fatorabilidade. A matriz foi considerada fatorável, já que a medida KMO (*KaiserMeyer-Olkin*) foi forte (0,81) e o Teste de Esfericidade de Bartlett (qui-quadrado aproximado: 2243; Sig = 0). No que se refere aos resultados foi constatado que os constructos se

relacionam fatorialmente entre si. Comportamento afetivo apresentou maior carga fatorial com comportamento normativo; comportamento calculativo com o próprio fator e com comportamento afetivo; comportamento normativo se relacionou com o próprio fator, com comportamento calculativo e com as práticas estratégicas de RH; intenção de rotatividade se relacionou com práticas de RH; e práticas de RH se relacionou com intenção de rotatividade. Concluiu-se que há uma forte relação fatorial desses constructos segundo a percepção dos administradores dos institutos federais.

Palavras-chave: Comprometimento afetivo, comprometimento calculativo, comprometimento normativo, intenção de rotatividade, práticas estratégicas de recursos humanos.

ABSTRACT

The objective of this study was to carry out an exploratory factor analysis regarding organizational commitment, intention to rotate and human resources practices with servers of administrators of federal educational institutes. 95 technical-administrative civil servants, occupying the position of administrators and belonging to 27 federal institutes participated in the study. With the determination to determine the number of factors to be used to explain the variability of the data, the test screen plot was applied, consequently, the matrix with five factors. To conduct the factor analysis, an initial entity of the correlation matrix (Correlation matrix) was performed and verified as possibilities of factorability. The matrix was considered feasible, since the KMO (KaiserMeyer-Olkin) measure was strong (0.81) and the Bartlett's Sphericity Test (approximate chi-square: 2243; Sig = 0). Regarding the results, it was found that the constructs are factorially related to each other. Affective behavior with greater factor load with normative behavior; calculative behavior with the factor itself and with affective behavior; normative behavior was related to the factor itself, to calculative behavior and to HR strategic practices; turnover intention was related to HR practices; and HR practices related to the intention of turnover. It was concluded that there is a strong factorial relation of these constructions according to the perception of the administrators of the federal institutes.

Keywords: Affective commitment, calculative commitment, normative commitment, rotation intention, strategic human resource practices.

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional tem sido estudado como uma importante ferramenta no alcance dos objetivos organizacionais. Para Wagner e Howenbeck (2020), comprometimento organizacional é definido como fonte de vantagens competitivas, que caracteriza relação de indivíduos e influenciam nas decisões que podem gerar motivação e comprometimento entre os membros. Conceito semelhante é apresentado por Oliveira e Honório (2020), que definem comprometimento organizacional como a identificação do trabalhador com a empresa, e seus objetivos relacionados as necessidades de manter-se na organização.

A relevância dos estudos sobre comprometimento organizacional, segundo Lima e Rowe (2019), se dá pelo fato de que comprometimento dos indivíduos, se une em torno de objetivos que têm interesses como oportunidades, recompensas e crescimento profissional acompanhados pelo sucesso. Oliveira e Honório (2020), destacam que o elevado nível de comprometimento

organizacional, eleva os padrões organizacionais de cumprimento de metas e obter melhor desempenho, pois gera satisfação conjunta entre empregador e empregados.

Estudos mostram que o comprometimento eleva a produtividade, como também a satisfação no trabalho e redução do *turnover*, além de reduzir custos e melhorar o desempenho que os colaboradores devem ter para alcançar o sucesso em ambas as partes (LIMA; ROWE, 2020; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020; WAGNER; HOWENBECK, 2020). Neste contexto, as organizações são levadas a uma revisão de suas práticas gerenciais, comportamento e relações com seus colaboradores, buscando conhecê-los e entendê-los, a fim de obter maior compromisso e melhor efetividade em seus processos.

Para Steil, Iwaya e Pacheco (2019), o crescimento dos estudos sobre comportamento organizacional é condicionado ao fato de que o comprometimento é considerado um preceptor de comportamento no trabalho, e envolve aspectos perspicazes relativos à rotatividade, absenteísmo e desempenho. Lima e Rowe (2020) observam que pessoas comprometidas se sentem mais empenhadas e motivadas a executarem tarefas no trabalho, pois à colaboração dos trabalhadores na consecução do seu trabalho e dos objetivos organizacionais, diminuindo a intenção de rotatividade.

A intenção de rotatividade capta a percepção e a avaliação do indivíduo a respeito de alternativas de trabalho. Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), trata-se de um fenômeno de natureza psicológica que indica a probabilidade de um funcionário considerar a renúncia de uma organização em algum momento do futuro próximo. A intenção de rotatividade tornou-se objeto de pesquisa no campo do comportamento organizacional porque é um indicador eficaz dos planos e propensão de um funcionário em deixar uma organização (OLIVEIRA et al., 2018).

Oliveira e Martins (2020), destacam a comparação da rotatividade *versus* comprometimento organizacional, conhecida como *turnover*, a rotatividade busca a intenção de o colaborador tem de deixar seu posto de trabalho por outro que o satisfaça e dê sentido, já o comprometimento organizacional busca em elevar a motivação e elevar o seu compromisso através do psicológico em vincular o colaborador com a organização, e buscar elevar as satisfações e desejos pessoais para manter-se interligado com a empresa.

Nota-se, porém, no âmbito das organizações públicas, que estudos empíricos são mais escassos. Na literatura internacional, Caillier (2011) testou um modelo de preditores para a intenção de rotatividade entre servidores federais norte-americanos. Os resultados revelaram que a intenção de sair da organização era menor entre servidores mais satisfeitos, com maior motivação para o serviço público e que apresentavam desempenho mais elevado.

As instituições federais de ensino, como quaisquer outras organizações, para obterem sucesso em seus empreendimentos, também necessitam contar com pessoas dispostas a empregar

esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho tanto no ensino, quanto na pesquisa e extensão. Dada a necessidade de pesquisas no setor público e considerando as disfunções típicas de eficiência dessas instituições, tais como, Souza, Oliveira e Petri (2020) ressaltam o baixo engajamento dos servidores com os objetivos organizacionais e imenso aparato burocrático na execução dos seus processos, é que se justifica o presente estudo.

Observando a importância do comprometimento organizacional em suas três dimensões: afetivo, calculativo e normativo, juntamente com a intenção de rotatividade e as práticas estratégicas de RH, o objetivo desse estudo é verificar a relação fatorial desses constructos segundo a percepção dos administradores dos institutos federais. Para responder a esse objetivo, o artigo está estruturado com a base teórica a respeito do comprometimento organizacional e rotatividade e práticas de gestão de Recursos Humanos (RH). Logo em seguida constam-se os procedimentos metodológicos, e por fim, a apresentação e discussão dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPROMETIMENTO

A palavra comprometimento refere-se a relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa uma ação ou ato de comprometer-se, sendo que o próprio ato de comprometer revela a ideia de obrigação por compromisso. Estudos apontam que o ato de se comprometer quando é percebido que suas habilidades são valorizadas, mostra-se que a disposição do indivíduo torna como causa, sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ou alguém (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020).

Segundo Lima e Rowe (2020), o comprometimento dos indivíduos em relação a organizações, contribui para a melhoria de resultados organizações como um todo. O ser humano necessita se sentir comprometido com algo ou alguém para receber recompensas, pois o comprometimento dá reflexos de satisfação, melhorias de desempenho, redução de custos, melhor maneira de gerenciar e destacar-se no âmbito corporativo (WAGNER; HOLLONBECK, 2020).

Na década de 90, o autor Bastos (1994) resalta que existiam problemas conceituais no comprometimento que podem ser decorrentes da má utilização do termo comum no uso científico, e a diferença entre os dois: 1) o comprometimento, no sentido cotidiano, pode ser resumido em três sentidos: a) o primeiro se relaciona com o sentido de compromisso, engajamento, com a forma como as pessoas se comportam em relação a objetivos definidos e que dedicação, esforço e atenção oferecem a fim de alcançar a meta; b) a segunda, decorrente da primeira, é o próprio estado do indivíduo que envolve intenções, desejos e sentimentos; c) o terceiro sentido diz respeito a algumas ações que dificultam a consecução de um objetivo ou a uma situação suspeita (comprometedora),

apresentando conotação negativa; 2) o comprometimento no uso científico, diferentemente do uso cotidiano, é um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho, significando adesão, engajamento e envolvimento, e desconsidera qualquer sentido negativo (BASTOS, 1994).

Na mesma visão, Oliveira (1997) descreve que “em termos científicos, comprometimento passou a significar adesão, envolvimento do indivíduo com diferentes aspectos do ambiente de trabalho”. Conforme Lima e Rowe (2019), o indivíduo estabelece vínculos com a organização quando se identifica com os objetivos e valores organizacionais, que podem advir desses vínculos para sua vida pessoal, ou seja, os profissionais que são comprometidos afetivamente com a organização tendem a apresentar menores índices de absenteísmo, ter maior produtividade e são como facilitadores para atingir os objetivos organizacionais.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente nos últimos 40 anos, e seu enfoque principal é o de encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. Esses estudos buscam conhecer os preceptores do comprometimento e as consequências de um indivíduo comprometido com o alcance dos objetivos organizacionais, mas, segundo Steil, Cuffa e Iwaya (2020) em meio a tantos debates, não se considera efetivamente que se tenha uma definição, devido à complexidade humana.

Para Lima e Rowe (2019), ressaltam que o comprometimento pode ser caracterizado por fatores de uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização, encontrar-se disposto em exercer um esforço em benefício da organização e ter um forte desejo de se manter membro de uma organização, criando laços de orgulho que geram o comprometimento. Na visão de Vasconcelos e Neiva (2019), o comprometimento está ligado ao lado emocional e afetivo que pode gerar aspectos positivos para a organização, como o sucesso, esforço, recompensas, incluindo a valorização dentro do ambiente de trabalho.

Meyer e Allen (1990) propuseram um modelo de comprometimento organizacional configurado em três componentes distintos: 1) afetivo: que reflete o apego e envolvimento com a organização, isto é, trata-se de uma escolha em permanecer na organização; 2) instrumental: percebido como custos associados a deixar a organização, ou seja, os indivíduos permanecem porque precisam; e 3) normativo: envolve o sentimento de obrigação em permanecer na organização. Através dessa abordagem, os autores reconhecem a existência de três estilos de ligação do empregado à organização, distintos e independentes.

Lima e Rowe (2019), destacam que o comprometimento organizacional afetivo ocorre através da construção de vínculos entre indivíduos na organização, e ambos estabelecem vínculos que se identificam com a empresa, e resulta em benefícios no ambiente de trabalho. Neste contexto, o comprometimento afetivo influencia positivamente na motivação e satisfação do trabalho, e colabora de forma assertiva o clima organizacional. Para os autores Oliveira e Martins (2020), ressaltam que o comprometimento organizacional afetivo tem forte ligação com o emocional, e contribuí para o envolvimento e identificação das metas e valores organizacionais, resultado de uma motivação constante que elevam o vínculo entre colaborador e organização.

Segundo Bastos et al. (2019), o comprometimento organizacional afetivo decorre de internalização dos valores da organização pelo indivíduo, identificando-se com suas metas e envolvendo-se com os papéis de trabalho de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, atingir metas e enquadra-se com valores propostos pela organização. Para Carvalho e Almeida (2018), o comprometimento afetivo tem a ver com o psicológico, com a aceitação de crenças e valores que se enquadram dentro de organizações, que enraíza profissionais e acarreta apego psicológico.

Com base nos estudos de Carvalho e Almeida (2018), esse apego psicológico se resulta no outro componente do comprometimento: o instrumental, que apresenta atos do indivíduo de apego, obrigação de fixar-se nela para manter a base de identificação no envolvimento e cumprimento de metas pessoais financeiras. Para Lima e Rowe (2019), esse comprometimento instrumental está relacionado a vontade de permanecer vinculado a organização, pois o indivíduo avalia o custo-benefício em se desligar-se após certos investimento e compromissos pessoais, que acarreta o grau psicológico de prisão, em permanecer-se em um lugar associado ao custo, mantendo-se refém dos benefícios pessoais.

O comprometimento normativo foi fundamentado inicialmente por pesquisas desenvolvidas por Weiner e Vardi (1990), e baseia-se em um vínculo moral do trabalhador com a organização. Com base nessa percepção Lima e Rowe (2019) destacam que o colaborador permanece na organização por sentir-se em débito e dever de retribuir favores e benefícios a empresa, e por isso, continuam na organização afim de sentirem incapazes de abandoná-la.

Analisando os três tipos de comprometimento, o afetivo, o normativo e o instrumental, também denominado por Meyer e Allen (1990) de comprometimento duradouro (*continuance commitment*) e de comprometimento calculativo (*calculative commitment*), confirmou sua suposição de que, as três medidas correlacionam-se significativamente com três critérios do comportamento organizacional: negativamente com a intenção de rotatividade, positivamente com satisfação no trabalho e positivamente com comportamentos de cidadania organizacional.

Portanto, o comprometimento organizacional gera motivação e satisfação do trabalho que constrói um propósito do colaborador com a organização, e assim, gerar um outro olhar empresarial através da gestão de recursos humanos, vir a estimular e fortalecer este vínculo do comprometimento organizacional com os indivíduos, resultando em baixa rotatividade organizacional (LIMA; ROWE, 2019; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020).

2.3 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

O conceito de rotatividade pode ser definido como o número de empregados que largam suas funções em uma empresa com intenção de saída/desligamento, que é frequentemente apontado como uma demissão voluntária dos indivíduos, de certa forma pensada por ele, ou de forma involuntária, quando a organização decide trocar pessoas em seu quadro de colaboradores, e pode causar a perda de colaboradores essenciais, culminando em prejuízo ao funcionamento organizacional (SEIDL; BORGES-ANDRADE; NEIVA, 2019).

Para Mobley (1992), a intenção de rotatividade no trabalho consiste na suspensão da condição de membro participante de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta, pode ser involuntária ou voluntária. A rotatividade involuntária trata do desligamento do trabalhador por iniciativa da organização, podendo ocorrer nos casos de substituições com o intuito de melhorar o potencial humano existente e atender as demandas econômicas e financeiras do ambiente externo, bem como refere-se a casos de aposentadoria e falecimento. Já a rotatividade voluntária, ocorre quando o funcionário decide deixar a organização por iniciativa própria (MOBLEY, 1992).

Para Neiva e Vasconcellos (2019) o termo rotatividade é utilizado como uma variável estatístico de nível organizacional, que resulta a demonstração entre admissões e demissões, para analisar mais a fundo à saída de colaboradores em organizações, comparado em seu grau de afetividade e comprometimento. A rotatividade gera custos nas organizações, devido a intenção que um colaborador tem de deixar seu emprego atual, para procurar outro que proporcione desejos pessoais como a segurança, afeto e comprometimento, remuneração, grau de satisfação em ser membro de equipe e da organização, entre outros desejos internos (OLIVEIRA; MARTINS, 2020).

Neste contexto, o estudo sobre a rotatividade de pessoal tem despertado interesses de muitos pesquisadores que buscam identificar e compreender os indivíduos e suas formas de agir no âmbito organizacional, e gera a atenção dos profissionais de recursos humanos, preocupados com o custo que a rotatividade traz para as empresas, além dos custos de captação de novos talentos (NEIVA; VASCONCELLOS, 2019).

Os fatores que causam a rotatividade, muitas vezes estão relacionados com a mudança interna e externa do indivíduo e com a importância dos seus desejos, como o almejo de mudanças, expectativas em relação a elevação de cargo e salários, recompensa pelo esforço, possibilidade de promoção a outras unidades, possibilidade de desempenhar papéis fundamentais na organização, ter mais propósito de trabalho, tudo isto, está relacionado com o seu engajamento e habilidades adquiridas no decorrer dos anos em que está na organização, podendo se decepcionar no tempo que permanece, caso não tenha recebido estes fatores de importâncias para ele, causando-lhe a insatisfação pessoal, e para a organização a perda de talentos (SEIDL; BORGES-ANDRADE; NEIVA, 2019).

Boroni, Carvalho Neto e Mota-Santos (2020) ressaltam que a alta rotatividade pode trazer consequências negativas a organização, ou seja, quanto maior o tempo dos colaboradores se fixarem na empresa, melhor será seu desempenho devido ao seu tempo de permanência na função que exerce, o seu ritmo de conhecimento e habilidades, é executado com maior precisão e dominância na elaboração de tarefas, trazendo consequências negativas no fato de dispor seu cargo de trabalho a outro indivíduo, que pode demorar tempos para pegar esse ritmo e seu nível de conhecimento na execução da função.

Para Mobley (1992), a estimativa periódica das intenções de comportamento de saída constitui uma abordagem bastante recomendada para os gestores nas organizações. Vale ressaltar que compreender e diagnosticar a intenção de rotatividade permite ao gestor desenvolver políticas e práticas para manter os trabalhadores estratégicos ou competentes antes que eles deixem seus postos de trabalho.

Ferreira e Freire (2001) destacam que as causas da rotatividade são múltiplas. A ampla compreensão do fenômeno depende das pesquisas e diagnósticos conduzidos nas diferentes organizações e com diversos perfis de trabalhadores. Assim, faz-se necessário entender a intenção de rotatividade ampliando o conhecimento sobre o fenômeno e investigar as causas de seu aparecimento, reforçando a importância de políticas organizacionais que possibilitem a permanência de profissionais na organização diminuindo a rotatividade do pessoal (BORONI; CARVALHO NETO; MOTA-SANTOS, 2019).

A rotatividade de pessoal conhecida também como *turnover*, diz respeito ao processo de movimentação de pessoas por meio de contratações e demissões, provavelmente ocasionada pela falta de conciliação entre os atores organizacionais no planejamento estratégico e na criação de políticas de gestão de pessoas (JENTER; LEWELLEN, 2019). Para uma empresa obtenha taxas menores de *turnover*, é necessário investir em sua gestão de recursos humanos, para trabalhar sempre em prol da harmonia e colaboração do ambiente organizacional como: intensificar a cultura

organizacional, incentivos, treinamentos, gestão de cargos e salários, recompensas, trabalhar com o autoconhecimento do funcionário e da equipe são papéis fundamentais na tomada de decisão do trabalhador sofrer com a rotatividade organizacional (JENTER; LEWELLEN, 2019).

2.4 PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE RECURSOS HUMANOS

Dentro da gestão organizacional estratégica, as práticas de RH são entendidas, neste trabalho, como o conjunto de políticas e práticas propostas para o gerenciamento dos empregados (ZUPPANI; FISCHER, 2016). Collins e Clark (2003) e Martinsons (1995), definem as práticas de recursos humanos como o principal meio pelo qual as empresas podem influenciar e moldar as habilidades, atitudes e comportamentos dos indivíduos para fazer o seu trabalho e, assim, alcançar metas organizacionais.

Para autores como Becker e Gerhart (1996), Guthrie (2001) e Huselid (1995), algumas práticas estratégicas de recursos humanos, tais como formação, participação, avaliação de desempenho e compensação através de incentivo, estão relacionadas com o aperfeiçoamento do compromisso, diminuindo assim a rotatividade e aumentando o desempenho através do seu impacto no desenvolvimento e motivação dos funcionários.

Essas práticas estratégicas podem atrair os funcionários a se envolverem positivamente e contribuir em atividades de gestão e de aprendizagem do conhecimento. Indivíduos com mais habilidades, conhecimento e responsabilidades devem ter maior autonomia e autorregulação para fazer seu trabalho (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). A concessão de mais autonomia e participação em tomada de decisão pode aumentar o envolvimento dos trabalhadores, consciência e compromisso (DAMANPOUR, 1991; GLYNN, 1996).

As avaliações de desempenho e remuneração são as principais práticas estratégicas de recursos humanos que as empresas podem usar para reforçar comportamentos dos empregados e induzi-los a cumprir com as metas da organização (SCARBROUGH, 2003). Em termos de avaliação de desempenho, se as empresas querem provocar comportamentos desejados dos empregados, eles devem fornecer feedback e incentivos que reforcem esses comportamentos desejados (COLLINS; CLARK, 2003).

Em relação às práticas de gestão de pessoas, há uma concentração em torno da gestão do desempenho no setor público. Para Schikmann (2010), a política de avaliação de desempenho possui um papel importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, já que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto, a coleta de dados desse estudo ocorreu através de um questionário que foi enviado para o *e-mail* institucional de 265 servidores técnico-administrativos, ocupantes do cargo de administradores e pertencentes a 27 institutos federais, que estão listados no Quadro 1. Dos 265 questionários encaminhados, 95 foram respondidos pelos servidores, representando 35,85% da amostra. Calculou-se a amostra considerando um mínimo de 90% de confiabilidade e 10% de margem de erro, o resultado de amostra ideal foi de 55 respondentes.

Quadro 1 - Institutos federais participantes da pesquisa

IFMT	IFNMG
IF Baiano	IFRS
IF Farroupilha	IFS
IF Sertão Pernambucano	IFSC
IFSul-Ri-grandense	IFSP
IFPE Afogados da Ingazeira	IF Sudeste MG
IFMS	IF Sul de Minas
IFPA	IFTO
IFMG	IFAM
IFRN	IFAP
IFAM	IFC
IFRO	IFCE
IFRR	IFG

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O questionário foi composto por seis sessões, apresentadas detalhadamente no Quadro 2: dados demográficos e funcionais dos respondentes, três escalas de comprometimento (afetivo, calculativo e normativo), escala de intenção de rotatividade e questões sobre práticas estratégicas de recursos humanos. Todas as respostas sobre as medidas de comprometimento foram obtidas em uma escala *Likert* de cinco pontos.

Quadro 2 – Estrutura do questionário

Estrutura	Itens	Objetivo
Dados demográficos	7	Identificar o perfil dos respondentes
Comprometimento Afetivo	5	Identificar o nível de Comprometimento Organizacional
Comprometimento Calculativo	15	
Comprometimento Normativo	7	
Intenção de rotatividade	3	Captar a percepção em relação a intenção de rotatividade
Práticas estratégicas de RH	4	Captar a percepção em relação as práticas estratégicas de RH

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O questões utilizadas no questionário para o levantamento dos dados sobre comprometimento organizacional dos servidores foi desenvolvido por Medeiros (2003) e Bastos et

al. (2008), no qual são validadas três escalas de medida do comprometimento organizacional: 1) Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (CA), usada na forma reduzida, com cinco expressões de afetos positivos; 2) Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (CC), que contém quinze afirmações descrevendo perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização; 3) Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (CN), composta por sete frases relacionadas à empresa.

Para o levantamento dos dados sobre intenção de rotatividade utilizou-se a Escala de Intenção de Rotatividade (IR), construída e validada por Siqueira et al. (2014) e composta por três itens. Para as questões referentes às Práticas estratégicas de Recursos Humanos foram elaboradas quatro questões referentes a alguns incentivos e licenças dados como de direito dos servidores pelas leis nº 8.112/90 e nº 11.091/2005.

Para a análise dos resultados foi realizada análise estatística descritiva no que tange aos dados sociodemográficos. Para validação do instrumento, foi conduzida uma análise fatorial pelo método de extração dos eixos principais, rotação *Varimax*. Para tanto foi utilizado o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*, versão 21). A análise fatorial exploratória é recomendada para análises de variância comum (a parcela de variância que os itens compartilham entre si) é considerada, é um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados (WIDAMAN, 2007; DAMÁSIO, 2012; OLIVEIRA et al., 2020).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Participaram do estudo 95 servidores técnico-administrativos, ocupantes do cargo de administradores e pertencentes a 27 institutos federais. A apresentação dos dados demográficos está na Tabela 1, que resume o perfil dos servidores considerando o total dos respondentes e sua frequência relativa.

Tabela 1 - Dados demográficos dos respondentes

Dados	Categoria	Total	Frequência Relativa
Gênero	Feminino	54	56,84%
	Masculino	41	43,16%
Faixa etária	De 18 a 25 anos	2	2,11%
	De 26 a 30 anos	23	24,21%
	De 31 a 35 anos	34	35,79%
	De 36 a 40 anos	12	12,63%
	De 41 a 50 anos	20	21,05%
	Acima de 50 anos	4	4,21%
Grau de Instrução	Superior Completo	8	8,42%
	Pós-Graduação	63	66,32%
	Mestrado	24	25,26%

	Doutorado	0	0%
Estado Civil	Solteiro(a)	25	26,32%
	Casado(a)	62	65,26%
	Separado(a) / divorciado(a)	7	7,37%
	Viúvo(a)	1	1,05%
Tempo de Serviço na Instituição	De 1 a 3 anos	43	45,26%
	De 4 a 8 anos	41	43,16%
	De 9 a 15 anos	8	8,42%
	De 16 a 20 anos	0	0%
	Acima de 21 anos	3	3,16%
Função Gratificada	Sim	52	54,74%
	Não	43	45,26%
Estado	Amapá	1	1,05%
	Amazonas	2	2,11%
	Bahia	1	1,05%
	Ceará	3	3,16%
	Goiás	1	1,05%
	Mato Grosso	5	5,26%
	Mato Grosso do Sul	10	10,53%
	Minas Gerais	12	12,63%
	Pará	2	2,11%
	Paraíba	4	4,21%
	Pernambuco	3	3,16%
	Rio Grande do Norte	3	3,16%
	Rio Grande do Sul	14	14,74%
	Rondônia	5	5,26%
	Roraima	1	1,05%
	Santa Catarina	18	18,95%
	São Paulo	3	3,16%
Sergipe	5	5,26%	
Tocantins	2	2,11%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Pode-se observar que a maioria dos respondentes são do sexo feminino (56,84%), com faixa etária entre 31 e 35 anos (35,79%). Em relação ao estado civil, há predominância de casados (65,26%). Considerando o grau de instrução dos entrevistados, pode-se verificar que 66,32% possui pós-graduação e 54,74% atua com função gratificada. O tempo de serviço na instituição demonstra que 88,42% dos respondentes têm entre um e oito anos de atuação na instituição. Santa Catarina foi o estado com o maior percentual de respondentes (18,95%).

Referente nível de comprometimento organizacional dos administradores a média ou escore médio para cada comprometimento foi obtido somando-se os valores indicados pelo respondente nos parênteses e, a seguir, dividindo esse valor pelo número de itens respondidos. Em relação às bases de comprometimento detalhadas na Tabela 2, a maior média foi observada para comprometimento afetivo (3,4), seguida do comprometimento normativo (3,2), e, por fim, do comprometimento calculativo (3,0).

Tabela 2 - Média das escalas de comprometimento dos respondentes

Escalas de Comprometimento	Média Total
Afetivo	3,4
Calculativo	3,0
Normativo	3,2

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

De acordo com Bastos et al. (2008), para interpretar os resultados obtidos por meio da escala de comportamento afetivo deve se considerar que quanto maior o escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização. Ainda segundo o autor, a interpretação dos valores obtidos deve feita com base nos seguintes indicativos: escores de 1 a 2,9 representam frágil compromisso afetivo com a organização; escores entre 3 e 3,9 indicam indecisão do empregado quanto a este vínculo; e escores entre 4 e 5 apontam alto nível de comprometimento afetivo pela organização.

Sendo assim, analisando os dados apresentados na Tabela 3, pode-se observar que 31,58% dos respondentes sinalizaram alto comprometimento afetivo com a instituição, enquanto 45,26% mostraram indecisão quanto a seu vínculo afetivo e 23,16%, a minoria, manifestou frágil compromisso afetivo. Para comprometimento calculativo (Tabela 3), 10,53% dos respondentes apresentaram escore médio entre 4 e 5, indicando que a menor parte do total de servidores tende a acreditar que, ao deixar a instituição, teria perdas profissionais, de investimento e de retribuições. Verificou-se que 51,58% dos entrevistados demonstra incerteza sobre a possibilidade de perdas caso ocorra o desligamento.

Tabela 3 - Frequência relativa de respondentes por nível de comprometimento

Escalas de Comprometimento	Forte	Médio	Fraco
Afetivo	31,58%	45,26%	23,16%
Calculativo	10,53%	51,58%	37,89%
Normativo	0%	22,11%	77,89%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Bastos et al. (2008) também afirma que, quanto da interpretação do escore médio da escala de comportamento normativo, deve-se considerar que quanto mais perto de 5, mais o trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização onde ele trabalha. Pode-se verificar na Tabela 3 que nenhum dos servidores possui escore entre 4 e 5, 22,11% revelaram incerteza quanto ao seu compromisso normativo e 77,89% não acreditam que devem manter obrigações e deveres morais para com a instituição.

No tocante a percepção dos administradores em relação à intenção de rotatividade deve-se considerar que, quanto maior for o valor do escore médio, maior será a frequência com que o servidor elabora planos mentais a respeito de sua saída da instituição. Na classificação de Siqueira et al. (2014), um alto escore encontra-se entre 4 e 5; um escore médio entre 3 e 3,9; e, um escore

baixo, entre 1 e 2,9. Na Tabela 4 estão apresentados os resultados da pesquisa para intenção de rotatividade. Com base nas classificações acima descritas, a média encontrada para intenção de rotatividade (2,3) mostra que raramente os servidores pensam em sair da instituição. Apenas 11,58% sinalizaram forte desejo de saída.

Tabela 4 - Frequência relativa de respondentes por classificação de intenção de rotatividade

Indicadores de Intenção de Rotatividades	Média	Alto	Médio	Baixo
	2,30	11,58%	15,79%	72,63%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A percepção dos administradores em relação às práticas estratégicas de recursos humanos, têm seu grau de importância apresentado na Tabela 5, que a maioria dos respondentes considera as práticas extremamente importantes, sendo o incentivo à qualificação a mais valorizada entre as citadas. Nenhum servidor classificou as práticas estratégicas de recursos humanos como sem importância e apenas 3% avaliaram como pouco importantes.

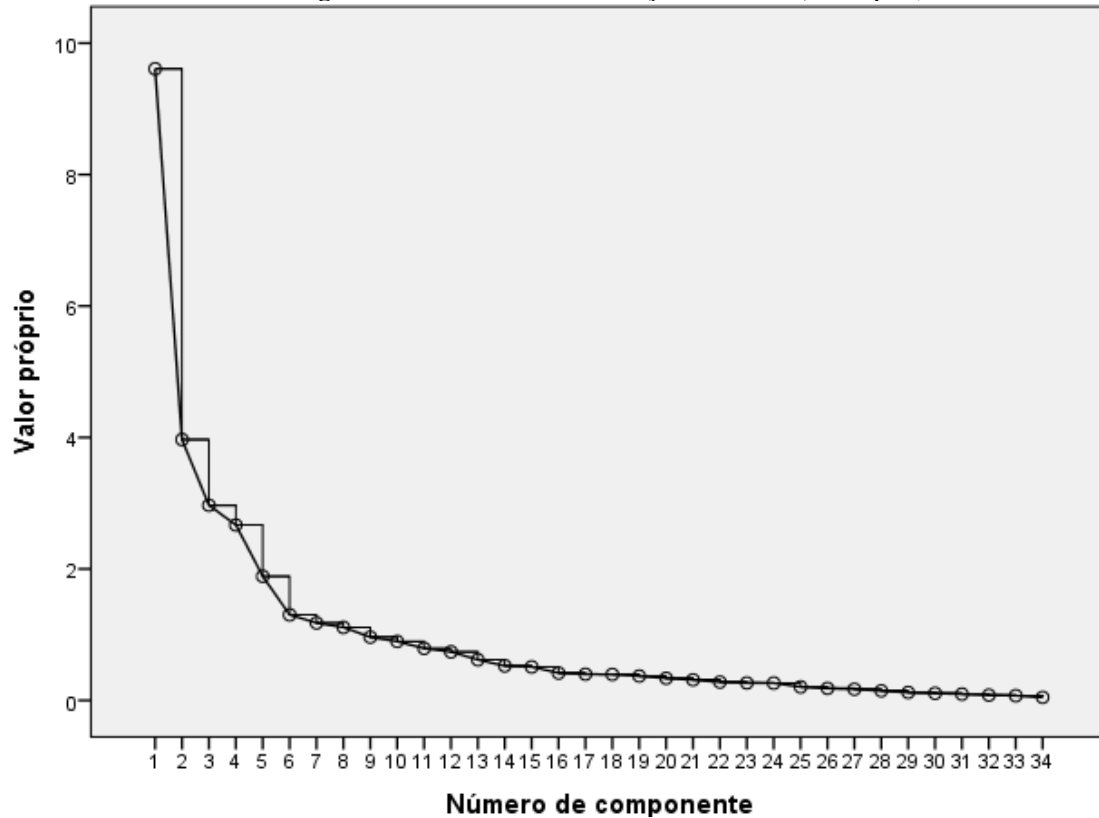
Tabela 5 - Grau de importância das práticas estratégicas de recursos humanos para os servidores

Práticas Estratégicas de Recursos Humanos	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Progressão por Capacitação Profissional	0%	2%	12%	17%	68%
Progressão por Mérito Profissional	0%	0%	15%	16%	69%
Incentivo à Qualificação	0%	0%	9%	8%	82%
Licença para Capacitação	0%	1%	15%	20%	64%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Com a finalidade de determinar o número de fatores a ser utilizado para explicar a variabilidade dos dados, aplicou-se o teste *scree plot*, presente na Figura 1. Este teste permite reconhecer o número de fatores a partir do aparecimento de uma inclinação mais suave no gráfico, a qual significa a presença de fatores pouco relevantes. Os primeiros fatores possuem um impacto consideravelmente relevante, do 1 ao 5, pode se observar o maior movimento de impacto. Por conseguinte, a matriz com cinco fatores foi estabelecida permitindo uma avaliação mais clara e objetiva dos resultados.

Figura 1 – Gráfico de sedimentação de fatores (Scree plot)



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Para a condução da análise fatorial foi realizada uma inspeção inicial da matriz de correlações (*Correlation Matrix*) e verificadas as possibilidades de fatorabilidade. A matriz foi considerada fatorável, já que a medida KMO (*KaiserMeyer-Olkin*) foi forte (0,81) e o Teste de Esfericidade de Bartlett (qui-quadrado aproximado: 2243; Sig = 0) indicou que a matriz correlacional não era uma matriz identidade. Ressalta-se que não foram encontrados problemas em relação à comunalidade, isto é, não foram observados valores extremos (0-1). Em seguida prosseguiu-se com a análise fatorial exploratória a matriz dos coeficientes obtidos são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Matriz de cargas fatoriais

	Componente				
	Fator 1 (CA)	Fator 2 (CC)	Fator 3 (CN)	Fator 4 (IR)	Fator 5 (PRH)
Me sinto orgulhoso da instituição (CA)			,817		
Me sinto contente com a instituição (CA)			,799		
Me sinto entusiasmado com a instituição (CA)			,879		
Me sinto interessado com a instituição (CA)			,798		
Me sinto animado com a instituição (CA)			,855		
Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje (CC)	,679				

Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa (CC)	,666	
Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta Instituição (CC)	,644	
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual (CC)	,700	
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta Instituição (CC)	,540	
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta Instituição (CC)		,585
Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta Instituição (CC)		,563
Eu estaria prejudicando minha vida profissional (CC)	,629	
Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta Instituição (CC)	,663	
Eu deixaria de receber vários benefícios que esta Instituição oferece aos seus servidores (CC)	,716	
Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão (CC)	,719	
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser servidor desta Instituição (CC)	,546	
Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho (CC)		,531
Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual (CC)	,545	
Continuar trabalhando nesta Instituição é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim (CN)		,515
É minha obrigação continuar trabalhando para esta Instituição (CN)		,811
Eu seria injusto com esta Instituição se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra (CN)		,821
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra Instituição agora (CN)		,797
É a gratidão por esta Instituição que me mantém ligado a ela (CN)		,572
Penso em sair da Instituição onde trabalho (IR)		,894
Planejo sair da Instituição onde trabalho (IR)		,878
Tenho vontade de sair da Instituição onde trabalho (IR)		,859
Progressão por Capacitação Profissional (PRH)	,936	
Progressão por Mérito Profissional (PRH)	,866	
Incentivo à Qualificação (PRH)	,909	
Licença para Capacitação (PRH)	,741	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Os resultados explanados seguem a recomendação do critério de Kaiser, onde fatores menores que 0,5 não foram considerados relevantes, quanto mais perto de 1, maior é a carga fatorial entre as variáveis (JACK, 1971). A estrutura fatorial gerada congregou 34 itens distribuídos em cinco fatores que apresentam bom nível de consistência interna. Para melhor compreensão e discussão dos resultados, foi optado pela construção da Figura 2, onde as relações dos fatores são explicitadas de forma mais clara. Onde constam os constructos de análise e suas relações fatoriais, onde o Fator 1 é comportamento afetivo, o Fator 2 é o comportamento calculativo, o Fator 3 é comportamento normativo, o Fator 4 é a intenção de rotatividade e o Fator 5 são as práticas estratégicas de recursos humanos.

O constructo comportamento afetivo em seus cinco itens do questionário apresentou relação fatorial apenas com o comportamento normativo. As questões de comportamento afetivo representavam o sentimento dos indivíduos em relação a instituição a qual pertencem, com cargas fatoriais praticamente de 0,9, se relacionaram com o fator comportamento normativo que representava o sentimento de gratidão em relação a instituição e ao tempo de trabalho. Tal carga fatorial se justifica de acordo com Carvalho e Almeida (2018), que ressaltam que, o comprometimento afetivo é a representação dos valores pessoais e são motivadores de benevolências.

O comportamento calculativo é o constructo composto por questões referentes algumas perdas e dificuldades referente a demissão da empresa e migração para outra empresa. Os resultados mostraram as cargas fatoriais relacionadas com o Fator 1 e com o Fator 2, que é o próprio comportamento calculativo, com cargas fatoriais próximas a 0,7. Comportamento normativo foi o único construto que apresentou relação fatorial com três fatores: comportamento calculativo, comportamento normativo e com as práticas de RH. Assim sendo, o sentimento de gratidão se relaciona com o receio de deixar a instituição (calculativo), a gratidão (normativo) e com as motivações estratégicas do RH, que fazem com que o servidor continue engajado em permanecer na instituição, as cargas fatoriais foram menores, algumas ficando média próximas de 0,7. Resultados que demonstram uma combinação de fatores para manter o funcionário comprometido e engajado com a instituição (LIMA; ROWE, 2019; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020).

A intenção de rotatividade foi o constructo que apresentou maiores cargas fatoriais e fortemente ligadas ao Fator 5 que são as práticas estratégicas de RH com cargas fatoriais próximas 0,9. Assim sendo, o fator que impacta fortemente na intenção de troca de instituição de um servidor são as práticas estratégicas de RH, tais como, progressão por capacitação profissional, por mérito profissional, incentivo a qualificação e licença para capacitação. Foi verificado que o inverso também é válido, o constructo das práticas de RH sofre maior impacto do Fator 4, que representa a

intenção de rotatividade com carga fatorial de aproximadamente 0,9. Desse modo, as práticas de RH sofrem impacto da pretensão/planejamento do servidor em sair da instituição. As instituições com receio de perder o trabalho, agem fortemente com práticas de RH para minimizar rotatividade e intenção de abandono (SEIDL; BORGES-ANDRADE; NEIVA, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo verificar a relação fatorial desses constructos segundo a percepção dos administradores dos institutos federais. Foi possível alcançar tal objetivo, verificando que todos os fatores se relacionam fortemente e que também, são construtos que podem ser trabalhados em forma de mesclagem pelas instituições, caracterizando um combo estratégico. Como sugestão de estudos futuros, primeiro, recomenda-se a ampliação da amostra, contento a partir de uma centena de participantes e segundo, podem ser cruzados dados de pesquisa de instituição públicas, como deste estudo, com uma amostra semelhante de instituições privadas. Assim, seria possível equiparar se as perspectivas dos funcionários perante comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e práticas estratégicas de RH em instituições com planos de carreiras diferentes.

REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento- sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- BASTOS, A. V. B., SIQUEIRA, M. M. M., MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. **Medidas do comportamento organizacional** (pp. 49-95). Porto Alegre, 2008.
- BASTOS, L.; LOURENÇO, P. R.; REBELO, T.; DIMAS I. D. O papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa na relação entre a confiança e a inovação em equipas com algum grau de virtualidade. **Psychologica**, Portugal, v. 62, n. 1, 2019.
- BECKER B.; GERHART B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **Acad Manage J.** 39(4):779-801, 1996.
- BORONI, F.; CARVALHO NETO, A.; MOTA-SANTOS, C. Rotatividade voluntária: um estudo com trabalhadores pouco qualificados. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 21, p. 235-250, jan/dez, 2020.
- CAILLIER, J. G. I want to quit: a closer look at factors that contribute to the turnover intentions of State government employees. **State and Local Government Review**, v. 43, n. 2, p. 110-122, 2011.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. D.; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Repositório Enap**. 2018.

CARVALHO, V. D.; ALMEIDA, C. C. A. Valores pessoais e comprometimento afetivo em conselhos municipais de assistência social. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 4, p. 476-484, 2018.

COLLINS C. J.; CLARK K. D. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage. **Acad Manage J** . 46(6): 740-51, 2003.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, 2001.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto, São Paulo**, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

GLYNN, M. A. Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. **Academy of management review**, v. 21, n. 4, p. 1081-1111, 1996.

GUTHRIE, J. P. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. **Academy of management Journal**, v. 44, n. 1, p. 180-190, 2001.

HUSELID M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Acad Manage J**. 38(3): 635-72, 1995.

JACK, V. Factor Analysis in International Relations. Interpretation, Problem Areas and Application. 1971.

JENTER, D.; LEWELLEN, K. **Performance-induced CEO turnover**. Jun. 2019.

LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, Santa Catarina, v.12, n.14, p. 118-137, 2019.

MARTINSONS, M. G. Knowledge-based systems leverage human resource management expertise. **International journal of manpower**, 1995.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

MEYER, J. P; ALLEN, N. J. Three-component conceptualization of organizational commitment **Human Resource Management Review**. v.1, n. 1, p 61-89, 1990.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. **New York: Academic Press**. 1982.

NONAKA I, TAKEUCHI H. The knowledge-creating company. New York: **Oxford University Press**; 1995.

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

OLIVEIRA, S. E. O.; DALLA COSTA, F. A.; GIBSON, T. J.; DALLA COSTA, O. A.; COLDEBELLA, A., GREGORY, N. G. Evaluation of brain damage resulting from penetrating and non-penetrating stunning in Nelore Cattle using pneumatically powered captive bolt guns. **Meat science**, v. 145, p. 347-351, 2018.

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. **Revista de Administração Mackenzie: Gestão Humana e Social**. São Paulo, v. 21, n. 4, 2020.

OLIVEIRA, K. I. C.; MARTINS V. A. Relação entre clima organizacional e intenção de rotatividade em uma empresa do ramo restaurante em Foz do Iguaçu/PR. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v.8, n.2, p. 49-67, 2020.

OLIVEIRA, E. S.; Santos, M. A. S.; Rebello, F. K.; Martins, C. M.; Bezerra, A. S.; Lopes, M. L. B.; Costa, F. S. Fatores determinantes do desenvolvimento rural nos municípios do estado do Pará, Amazônia Brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 23186-23207, 2020.

SCARBROUGH, H. Knowledge management, HRM and the innovation process. **International journal of manpower**, 2003.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, p. 11-28, 2010.

SEIDL, J.; BORGES-ANDRADE, J. E.; NEIVA, E. R. Rotatividade: análise de duas décadas da produção científica brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 2, 2019.

SIQUEIRA, M. M. M., GOMIDE, JR., S., OLIVEIRA, A. F.; POLIZZI FILHO, A. Intenção de Rotatividade. In Siqueira, M.M.M. (org). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOUZA, A. S.; OLIVEIRA, R. J. Comunicação Interna e (des) motivação no serviço público: uma análise da comunicação interna do câmpus Lages do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). 2020.

STEIL, A. V.; CUFFA, D.; IWAYA, G. H. Perceived learning opportunities, behavioral intentions and employee retention in technology organization. **Journal of Workplace Learning**, v. 32, n. 2, 2020.

VASCONCELLOS, V.; NEIVA, E. R. Efeitos de Expectativas de Futuro no Comprometimento Organizacional e Intenção de Desligamento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 35, 2019.

WAGNER; J. A.; HOLLENBECK; J. R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: **Editora Saraiva**, 4 ed., p. 504, 2020.

WIDAMAN, K. F. Common factors versus components: Principals and principles, errors and misconceptions. **Factor analysis at**, v. 100, p. 177-203, 2007.

ZUPPANI, T. S.; FISCHER, A. L. Gestão internacional comparativa de recurso humanos e gestão de recursos humanos no Brasil: uma análise frente aos modelos calculativos e colaborativos. **Internext**, v. 11, n. 2, p. 49-65, 2016.