



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Layo de Jesus Alves

**Determinantes da intenção de sair de empresas estatais federais:**

Um estudo, à luz da teoria do comportamento planejado

Florianópolis

2023

Layo de Jesus Alves

**Determinantes da intenção de sair de empresas estatais federais:**

Um estudo, à luz da teoria do comportamento planejado

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de mestre em Psicologia.

Orientador(a): Profa. Dra. Andréa Valéria Steil

Florianópolis

2023

Alves, Layo de Jesus

Determinantes da intenção de sair de empresas estatais federais : Um estudo, à luz da teoria do comportamento planejado / Layo de Jesus Alves ; orientador, Andréa Valéria Steil, 2023.

165 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Psicologia. 2. Intenção de Sair. 3. Entrincheiramento Organizacional. 4. Empresas estatais. 5. Teoria do Comportamento Planejado. I. Steil, Andréa Valéria. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

Layo de Jesus Alves

**Determinantes da intenção de sair de empresas estatais federais:**

Um estudo, à luz da teoria do comportamento planejado

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 04 de Julho de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Andréa Valéria Steil, Dra.

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Iúri Novaes Luna, Dr.

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Denilson Sell, Dr.

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a  
assinatura digital

Prof.(a) Andréa Valéria Steil Dr.(a)  
Orientador(a)

Florianópolis, 2023.

Este trabalho é dedicado aos meus colegas de grupo de pesquisa  
e aos meus queridos pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é dedicado a meus familiares que proporcionaram todo aparato emocional, educativo e de incentivo para que eu chegasse a este momento. Dedico aos amigos que foram força e motivação nos momentos mais complexos desta jornada. À minha querida orientadora e a todo o grupo de pesquisa que não mediram esforços em me apoiar nos percalços acadêmicos enfrentados. Por fim agradeço a todos os pesquisadores, que antecederam esta dissertação, somente sobre este caminho traçado é que podemos ajudar a pavimentar a estrada do conhecimento.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em examinar os determinantes da intenção de sair da empresa de profissionais que atuam na Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). Sua originalidade consiste em determinar como antecedentes da intenção de sair de uma empresa pública as variáveis: satisfação no trabalho, normas subjetivas e entrincheiramento organizacional. De forma inédita o construto do entrincheiramento organizacional fez parte de um modelo de regressão para mensurar a intenção de sair de uma empresa pública. Verificou-se também que as variáveis sociodemográficas (escolaridade, filhos e idade) interferem na intenção individual de saída da organização. Ao contrário de outros trabalhos, neste, a variável salário não demonstrou correlação com a intenção de sair da organização. A metodologia utilizada foi o estudo de caso quantitativo. A população da presente pesquisa correspondeu aos empregados ativos na matriz e regionais da Conab, em âmbito nacional. A amostra da pesquisa contou com 535 casos válidos. Na análise de dados foram empregadas as técnicas de análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla hierárquica. Para avaliação de grupos da amostra foram utilizados o teste T de Student e ANOVA. Os resultados apontam que as variáveis da Teoria do Comportamento Planejado (atitudes e normas subjetivas) exercem efeito significativo como preditoras da intenção de sair da CONAB. A variável entrincheiramento organizacional também exerceu efeito significativo sobre a intenção de sair da CONAB. Os modelos obtidos explicam 50% da variância da intenção comportamental de deixar a empresa. Estudos futuros podem considerar utilizar delineamentos longitudinais ou experimentais com o objetivo de verificar a existência de relações causais. Estudos qualitativos também podem ser feitos com base nos resultados encontrados.

**Palavras-chave:** Intenção de Sair; Teoria do Comportamento Planejado; Empresas estatais; Entincheiramento Organizacional.

## ABSTRACT

The objective of this study is to examine the determinants of the intention to leave the company among professionals working at the Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). Its originality lies in determining job satisfaction, subjective norms, and organizational entrenchment as antecedents of the intention to leave in a public company. Uniquely, the construct of organizational entrenchment, which addresses the often involuntary desire to remain in an organization, was included in a regression model to measure the intention to leave a public company. It was also found that sociodemographic variables (education, children, and age) influence individual intention to leave the organization. In contrast to other studies, in this one, the salary variable did not show a correlation with the intention to leave the organization. The methodology used was quantitative case study. The population of this research consisted of active employees at CONAB's headquarters and regional offices nationwide. The research sample included 535 valid cases. Exploratory factor analysis and hierarchical multiple linear regression techniques were employed for data analysis. Student's t-test and ANOVA were used for sample group evaluation. The results indicate that the variables of Planned Behavior Theory (attitudes and subjective norms) have a significant effect as predictors of the intention to leave CONAB. The organizational entrenchment variable also had a significant effect on the intention to leave CONAB. The models obtained explain 50% of the variance in the behavioral intention to leave the company. Future studies may consider using longitudinal or experimental designs to investigate causal relationships. Qualitative studies can also be conducted based on the results found.

**Keywords:** Intention to Leave; Theory of Planned Behavior; State-Owned Enterprises; Organizational Entrenchment.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Resultados das hipóteses de pesquisa

75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Instrumentos a serem usados na pesquisa	53
Quadro 2 – Avaliação dos itens de medida do construto Controle Comportamental Percebido, por especialistas	56
Quadro 3– Avaliação dos itens de medida do construto Controle Comportamental Percebido, após exclusão inicial	57

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise fatorial de extração pelo componente principal, varimax, comunalidades (h <sup>2</sup> ) e Alfa de Cronbach da escala de controle comportamental percebido (CCP) para a intenção de sair da organização.	61
Tabela 2– Análise fatorial exploratória ajustada	62
Tabela 3 – Idade dos(as) empregados pesquisados(as)	63
Tabela 4 – Sexo, escolaridade e estado civil e possuir filhos do(s) empregado(s) pesquisado(s)	63
Tabela 5 – Salário mensal bruto	64
Tabela 6 – Responsabilidade financeira na família	65
Tabela 7 – Tempo de casa dos empregados respondentes	65
Tabela 8 – Estado de lotação dos empregados pesquisados	65
Tabela 9 – Função de chefia e área de atuação dos empregados respondentes	66
Tabela 10 – Amostra distribuída por cargos	67
Tabela 11 – Estatística descritiva das escalas aplicadas	68
Tabela 12 – Estatística descritiva das dimensões do questionário de satisfação no trabalho	69
Tabela 13 – Estatística descritiva das dimensões do questionário de entrincheiramento organizacional	70
Tabela 14 – Estatística descritiva das dimensões do questionário de entrincheiramento organizacional	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IS	Intenção de sair
PDI's	Planos de Desligamentos Incentivados -
TAR	Teoria da Ação Racional
TCP	Teoria do Comportamento Planejado
CCP	Controle Comportamental Percebido

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2 INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>22</b>
3.1 EMPRESAS ESTATAIS	23
3.2 COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO	29
3.3 TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO	32
3.4 A INTENÇÃO DE SAIR DAS ORGANIZAÇÕES	35
3.5 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE SAIR DA ORGANIZAÇÃO	38
3.6 VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E INTENÇÃO DE SAIR	40
3.7 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR	44
3.8 BASES TEÓRICAS E HIPÓTESES	48
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>51</b>
4.1 PARTICIPANTES	51
4.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO	51
4.3 MEDIDAS	52
4.4 PROCESSO INICIAL DE VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	56
4.5 ANÁLISE DOS DADOS	60
<b>5 RESULTADOS</b>	<b>63</b>
5.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	63
5.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	66
5.3 PROCESSO INICIAL DE VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	73
<b>5.3.1 H1 - QUANTO MAIOR A IDADE DO EMPREGADO DA COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO, MENOR É A SUA INTENÇÃO DE SAIR DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>74</b>
<b>5.3.2 H2 - QUANTO MAIOR A ESCOLARIDADE DO EMPREGADO DA COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO, MAIOR É A SUA INTENÇÃO DE SAIR DA ORGANIZAÇÃO.</b>	<b>74</b>
<b>5.3.3 H3 - EMPREGADOS DA COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO QUE POSSUEM FILHO(S) TÊM MENOR INTENÇÃO DE SAIR DA EMPRESA</b>	<b>75</b>
<b>5.3.4 H4 - QUANTO MENOR A FAIXA SALARIAL DOS EMPREGADOS DA COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO, MAIOR A SUA INTENÇÃO DE SAIR DA EMPRESA</b>	<b>75</b>
<b>5.4 ANÁLISES DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA</b>	<b>76</b>
5.4.1 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA POR DIMENSÕES DOS CONSTRUTOS	78
<b>6 DISCUSSÃO</b>	<b>81</b>
<b>7 CONCLUSÃO</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE F – AVALIAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE PESQUISA POR PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE G – TESTE DE NORMALIDADE DA VARIÁVEL INTENÇÃO DE SAIR</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE H - ANÁLISE DE H1 IDADE</b>	<b>149</b>

<b>APÊNDICE I - H2 ESCOLARIDADE</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICE J - H3 FILHOS</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICE K - H4 SALÁRIO</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE L - MATRIZ DE CORRELAÇÕES</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE M - MODELO DE REGRESSÃO POR CONSTRUTO H5 À H8</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE N - MODELO DE REGRESSÃO POR DIMENSÕES</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE O - ANÁLISES ADICIONAIS DISCUSSÃO</b>	<b>159</b>

## 1 APRESENTAÇÃO

O problema da rotatividade de funcionários tem afetado as empresas como um todo, inclusive as organizações públicas, que sofrem em decorrência da falta de agilidade para realização do recrutamento e seleção de novos servidores, pela necessidade da realização de concursos públicos; e saída de seus funcionários, muitas vezes para outros entes da própria administração pública, especialmente para órgãos do poder judiciário.

A situação agrava quando se trata de empresas estatais, como a CONAB, que fazem parte da administração indireta, em que seus empregados não gozam de estabilidade, ficando sujeitos a políticas de redução de pessoal, além de suas políticas de promoção e avaliação de desempenho estarem sujeitas a regras mais restritas, se comparadas à iniciativa privada.

Soma-se aos fatos a redução gradativa do número de empresas estatais federais nos últimos anos, acompanhada também da diminuição do quadro funcional. Outro aspecto relevante é a média de idade dos empregados públicos, que é superior a da população economicamente ativa brasileira; no caso da Companhia Nacional de Abastecimento, 50% do corpo funcional possui 56 anos ou mais, o que denota um envelhecimento do corpo funcional.

Pessoalmente, a realização dessa pesquisa tem como motivação minha formação como administrador, graduado pela Universidade Federal de Santa Catarina em 2012, bem como minha atuação como analista na Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), desde o ano de 2015.

Ao longo destes oito anos, tenho percebido, como empregado público federal, a dificuldade da gestão de recursos humanos em realizar políticas que elevem a satisfação dos funcionários. Não há clareza também se de fato políticas que elevem a satisfação no trabalho, reduziriam a rotatividade de empregados, ou quais políticas devam ser priorizadas. Seria melhor focar em política salarial? Incrementar a relação com chefia e/ou colegas? Ou repensar as atividades realizadas e quais delas são vitais no momento de promover um empregado? As ações tomadas surtiriam efeito uniforme? Ou seria preciso segmentar as ações por idade? Quem sabe por faixa etária e salário? Níveis de escolaridade distintos, trazem perspectivas internas diferentes? Empregados com e sem filhos possuem as mesmas intenções de deixar a empresa?

Por parte dos empregados, a falta de regras explícitas para o estabelecimento de metas e a descontinuidade de políticas públicas governamentais, muitas vezes, diminuem a satisfação, o que pode levar o funcionário a repensar seu vínculo com a empresa, avaliando um possível desligamento voluntário. Surgindo questionamentos individuais como: Quais aspectos levariam esta intenção de desligamento? A satisfação? A imagem que pessoas importantes têm do meu emprego influenciaria nessa decisão? Eu possuo condições de me desligar diante da situação imposta?

Caso a avaliação culmine na decisão de não sair da empresa, pode surgir um sentimento de apatia, em que os empregados passam a fazer apenas o básico para manter suas atividades, já que o ponto-chave da relação passa a ser a necessidade de manter seu emprego, não mais o propósito de progredir na carreira, na companhia ou garantir a efetividade das ações em prol do cidadão.

Diante destes questionamentos, no ano de 2019, decidi que após oito anos, deveria voltar à universidade, visando estudar tais questões mais de perto e com a qualidade que uma dissertação pode oferecer. O caminho tradicional me levaria a uma pós-graduação em gestão pública ou ao mestrado em administração. Contudo, percebo que o olhar da psicologia organizacional enriquece a discussão e abre perspectivas à abordagem administrativa que possuo, fruto de minhas vivências acadêmicas e profissionais.

O presente estudo tem, portanto, o objetivo de investigar os determinantes que levam à intenção de saída de suas empresas dos empregados públicos da CONAB. Está estruturado com uma introdução, na qual são contextualizadas e justificadas questões referentes ao construto da intenção de sair e peculiaridades das empresas estatais federais que possam intervir neste processo, com a pergunta de pesquisa, os objetivos, bases teóricas e construção das hipóteses, bem como os métodos propostos para verificá-las.



## 2 INTRODUÇÃO

Desde o Decreto-Lei 200/67, a administração pública brasileira vem formalmente buscando desburocratizar o Estado com o objetivo de aumentar a eficiência da máquina pública (FLEURY, 1997). Além de se caracterizar essencialmente pela descentralização política e administrativa, BERGUE (2011) o decreto consistiu-se em uma primeira tentativa de sistematizar o regime das sociedades de economia mista e das empresas públicas, constituindo a lei básica da reforma administrativa de 1967 (WALD, 1977).

A partir da década de 1990, as ideias de redução da função do Estado estavam associadas ao objetivo de prover melhores respostas aos cidadãos, que passaram a ser considerados clientes. Esse foi o movimento conhecido como “reforma gerencial do Estado brasileiro”, que, de acordo com Bresser-Pereira (1996), possuía o intuito de promover uma redução de hierarquização, com a redução de gerências e departamentos, oferecer maior autonomia aos gestores de modo a fomentar ambientes voltados para inovação e resultados, assim como com direção orientada ao atendimento do cidadão

Ainda de acordo com Bresser-Pereira, as empresas públicas e sociedades de economia mista, por serem dotadas de um regime jurídico de direito privado e regime de contratação celetista, estando vinculadas à administração pública (e não subordinadas), passaram por processos mais profundos de revisão de seu quadro funcional, da sua missão e planejamento estratégico, bem como avaliação acerca de privatizações. Essa busca por flexibilidade e autonomia demandou um incremento do pensamento da gestão de recursos humanos nas empresas públicas, de modo a ampliar seu escopo para propiciar este novo ambiente organizacional, conjugando, nesse sentido, aspectos políticos, econômicos e administrativos (SECHI, 2009; MARTINS; EMMENDOERFER, 2008).

Nesse cenário, a qualidade dos serviços públicos tem relação, dentre outros fatores, com a capacidade de seus gestores em recrutar, selecionar e manter profissionais capazes e satisfeitos para atuar em suas organizações (VANDENBERG; NELSON, 1999). Portanto, detectar, mensurar e até mesmo antever certos comportamentos passou a ser ponto crucial aos gestores de empresas estatais, especialmente os de recursos humanos, em todo território nacional (SILVA; CAPELLOZZA; COSTA, 2014). A rotatividade de pessoal torna-se

então uma das variáveis organizacionais mais estudadas na administração pública. (AMES, 2020).

Cabe ressaltar que nem toda rotatividade é ruim, contudo, pode tornar-se um problema quando parte dela é voluntária, disfuncional e evitável. Em circunstâncias que os empregados mais talentosos e/ou detentores de conhecimentos importantes desligam-se voluntariamente surgem custos (tangíveis e intangíveis) que afetam a produtividade (ALLEN *et al.*, 2010). A falha na retenção destes talentos implica em custos diretamente ligados à rotatividade de pessoas (GHAPANCHI e AURUM, 2011).

Entre 2012 e 2016 cerca de 30% dos funcionários da CAPES (Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) optou por desligar-se voluntariamente de suas funções na empresa (CRUZ FILHO, 2018). Após analisar equipes de contabilidade de 264 municípios brasileiros, Azevedo *et al* (2019) apontaram rotatividade de 32,1% entre técnicos contábeis e contadores.

Em 2014 a taxa de rotatividade da administração pública era de 50,1%, somando celetistas contratados e terceirizados exclusivamente para atender à administração pública, número este superior à média nacional que ficara em 43,1% (DIEESE, 2018).

Em 2013, os pagamentos de seguro-desemprego e verbas rescisórias, em empresas públicas e privadas, somou o montante de 47 bilhões de reais no Brasil, sendo que no ano seguinte os valores alçaram a marca de 52 bilhões (CAETANO, 2015). Este dado é relevante, pois atualmente cerca de 470 mil empregados na administração pública possuem contratos regidos sob a CLT, o que pode acarretar um crescimento do número acima exposto caso os índices de rotatividade persistam ou mesmo aumentem.

Diferente dos funcionários públicos da administração direta (órgãos públicos), os empregados públicos - de empresas públicas e sociedades de economia mista -, não gozam de regime específico de contratação, nem aposentadoria, além de estarem expostos, em maior medida, a políticas de redução ou privatizações, fatores esses que podem ser importantes na escolha de sair da empresa (ALMEIDA, 1999).

Em outra medida, a rotatividade de funcionários demanda esforços de readaptação das equipes remanescentes a novos contextos de trabalho, a fim de garantir que mesmo após as perdas ainda existam entregas rápidas eficientes

(BERIA, 2017). Além disso, na administração pública, recrutamento e seleção envolvem a realização de concursos públicos, os quais são custosos, demandam tempo e planejamento adequado para sua realização (CAVALCANTI, 2018).

Frente à importância da mensuração de rotatividade dentro das organizações, percebeu-se que estudos que até então tinham sido realizados tinham algumas limitações (CGU, 2018). O acesso aos funcionários após seu desligamento era mais difícil, além da perda de capital intelectual já ter ocorrido, ou seja, em certa medida os estudos limitavam-se a promover mudanças àqueles que permaneciam nas organizações, excluindo seus respondentes. Estudos longitudinais, que observavam comportamentos dos trabalhadores quando do exercício da sua função até o momento de sua saída, envolvem tempo e recursos muitas vezes vultosos até sua conclusão (PRICE, 2004).

Nesta perspectiva, emergem os estudos que visam analisar antecedentes comportamentais, dentre eles, a intenção de deixar a organização. Vale frisar que, enquanto o construto rotatividade é um termo definido pelo fluxo de admissões e desligamentos de profissionais empregados em uma organização formal em determinado período (MARRAS, 2009), a Intenção de Sair (IS) pode ser definida como a probabilidade subjetiva de se deixar a organização num futuro próximo (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Mensurar e avaliar as intenções de sair da organização trouxe a perspectiva de diminuição dos custos de eventual reposição de funcionários-chave, além da condição de correlacionar a intenção de saída com outras variáveis organizacionais (TORRES, 2015).

Evidências empíricas detectaram que a intenção é um forte determinante (fator) cognitivo para elucidar o comportamento de um indivíduo. Uma das teorias utilizadas com o intuito de prever comportamentos, como os de intenção de sair da organização, é a da Teoria do Comportamento Planejado (TCP) de Ajzen (1991). Essa teoria postula que o comportamento humano é orientado por três tipos de crenças, a saber: (a) Crenças comportamentais, que se referem às crenças sobre as consequências prováveis de determinado comportamento, que formam o componente Atitudinal da teoria; (b) Crenças normativas, que dizem respeito às crenças sobre expectativas de outras pessoas sobre a realização ou não de determinado comportamento, que formam a Normas Subjetivas; e (c) Crenças de controle, relacionadas à crença na presença de fatores que podem favorecer ou dificultar o desempenho do comportamento, que formam o Controle comportamental

percebido. Apesar da TCP ser utilizada com o objetivo de detectar intenções comportamentais, poucos estudos acadêmicos têm a utilizado como pano de fundo para explicar as razões pelas quais um indivíduo opta por deixar a empresa em que trabalha (BELLO, 2017).

A revisão publicada por Steil *et al.* (2019) demonstrou que a maioria dos estudos publicados em língua portuguesa têm optado por correlacionar a intenção de sair (IS) a variáveis atitudinais (como comprometimento organizacional ou satisfação no trabalho, por exemplo), o que pode ser relacionável às crenças comportamentais da teoria de Ajzen. Ou seja, a literatura ainda carece de estudos que envolvam os demais preditores da teoria, advindos das crenças normativas e das crenças de controle.

Cabe salientar que, além de associar a IS às variáveis atitudinais, acadêmicos têm se debruçado para entender como variáveis individuais (como idade, número de filhos, salário ou escolaridade) influenciam a intenção de sair da organização (BELLO, 2017). Em linhas gerais, os resultados têm demonstrado que quanto menor idade, assim como maior escolaridade, menor o salário e não ter filhos, maior é a intenção de sair da organização (MOYNIHAN; LANDUYT, 2008). Também, em estudo recente, Cuffa (2020) identificou 65 artigos acerca da intenção de sair na administração pública, sendo que desses apenas quatro foram realizados em nível nacional, o que evidencia a relevância em pesquisar o assunto, já que nenhum deles tem como foco empresas estatais federais, o objeto deste trabalho.

Acerca da administração pública, Moynihan (2008) verificou, em uma amostra de funcionários do estado do Texas (Estados Unidos), que a intenção de saída de indivíduos abaixo dos trinta anos era consideravelmente maior que dos indivíduos acima dessa idade. Cappi e Araujo (2015) identificaram, em nível nacional, que a intenção de deixar sua empresa em funcionários da *geração Y* (referente aos nascidos entre 1980 e 1990) é superior àqueles da *geração X* (nascidos entre 1965 e 1980).

Ainda, a Controladoria Geral da União (2020) tem apontado que uma das maiores dificuldades da administração pública, em especial das empresas estatais, está em renovar seu quadro de pessoal, com uma média de idade superior ao da população economicamente ativa no Brasil, assim como seu demasiado número de postos de nível operacional. Estas organizações têm assumido a importância de buscar estratégias para fomentar a manutenção dos mais jovens e mais capacitados

em seu quadro, além de promover práticas que viabilizem uma diminuição da média de idade de seus contratados, como estabelecer planos de desligamentos incentivados - PDI's.

Quanto a isso, vale destacar que a satisfação no trabalho tem sido a variável mais correlacionada (negativamente) com a intenção de sair da organização (JABEEN, FRIESEN, GHOUDI, 2018;). Definida como o nível de gratificação com as experiências individuais no ambiente organizacional (YUCEL, 2012), trata-se de um fenômeno individual, influenciado diretamente pela percepção de eventos e agentes organizacionais, o que carece de análise (LOCKE, 1976). O construto "satisfação no trabalho" apresenta dimensões importantes, uma vez que aborda percepções sobre aspectos como salários e benefícios, desenvolvimento de carreira, treinamento, relações de trabalho, ambiente de trabalho e reconhecimento (BONENBERGER, *et al.*, 2014). Pillay (2009) demonstrou que enfermeiras que atuam na saúde pública na África do Sul, insatisfeitas com seu trabalho, tinham maior probabilidade de deixar sua função, principalmente pela falta de treinamento ou perspectiva de progressão na carreira. Parnaíba (2014) aponta, em pesquisa com servidores de autarquia federal brasileira, que insatisfação com diferenças salariais e ambiente de trabalho precário foram causas de intenção de saída.

Dentre as empresas públicas inseridas no contexto descrito, está a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), criada em 1990 após a fusão de três empresas, Companhia de Financiamento da Produção (CFP), Companhia Brasileira de Armazenamento (Cibrazem) e Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal). A CONAB herdou a missão de garantir o abastecimento alimentar em todo o território nacional, promovendo políticas públicas que garantam principalmente aos cidadãos em estado de insegurança alimentar, mínimas condições de suprimento de suas necessidades nutricionais (CONAB, 2019).

Com intuito de prover a rápida ação dos agentes atuantes da empresa, promoveu sua capilaridade através de superintendências regionais (SUREGs), que gozam de autonomia, que se supõe promover condições e ambiente propícios às práticas de gestão almejadas desde a última reforma do Estado.

Diante do contexto até aqui apresentado, em que fica evidente a dificuldade dos gestores públicos de evitar a rotatividade de pessoal, além do progresso da utilização de teorias de intenção comportamental, como a TCP, para que se apontem caminhos para que se antecipe uma saída efetiva, sem desconsiderar, contudo, a

importância de variáveis sociodemográficas, surge, então, a seguinte pergunta: ***Quais os determinantes da intenção de sair de profissionais das que atuam na companhia nacional de abastecimento em âmbito nacional?***

Diante dessa pergunta, foi delineado o seguinte objetivo geral para esta pesquisa: examinar os determinantes da intenção de sair de profissionais que atuam na CONAB, o qual foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

1. Verificar a relação entre variáveis sociodemográficas e a intenção de profissionais saírem da Companhia Nacional de Abastecimento
2. Verificar a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de profissionais saírem da CONAB
3. Verificar a relação entre as normas subjetivas e a intenção de profissionais saírem da CONAB
4. Verificar a relação entre o controle comportamental percebido e a intenção de profissionais saírem da CONAB
5. Verificar a relação entre o entrincheiramento organizacional e a intenção de profissionais saírem da CONAB

Quanto à estruturação deste texto, de modo a finalizar este capítulo, no próximo, apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho de dissertação, sendo que, na sequência, a metodologia de trabalho é detalhada. Ao final, apresentam-se as referências e apêndices do trabalho.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresentam-se os pressupostos teóricos da pesquisa. Seu conteúdo encontra-se dividido em seis partes, as quais são detalhadas na sequência.

O primeiro item 3.1 traz a temática das empresas estatais, explicando de forma geral sua concepção, com ênfase nos desafios de gestão de recursos humanos enfrentados. A seção 3.2 exhibe os principais aspectos da CONAB. O item 3.3 demonstra como a teoria do comportamento planejado pode prever intenções comportamentais e ser importante no contexto organizacional. O item 3.4 apresenta o problema da rotatividade organizacional e avança, elucidando como o construto “intenção de sair” é utilizado para detectar a percepção de indivíduos antes de sua efetiva saída da organização. A seção 3.5 apresenta “satisfação no trabalho” como o construto mais associado a intenção de sair das empresas, e demonstra como essa atitude em diversos contextos manteve a associação negativa com a intenção de deixar a empresa. Já o item 3.6, demonstra como determinadas variáveis sociodemográficas podem influenciar o construto. O item 3.7 tem objetivo apresentar o entrenchamento organizacional. Por fim, a seção 3.8 apresenta as hipóteses de pesquisa, derivadas das observações realizadas na literatura, elencando quais delas serão testadas neste trabalho.

#### 3.1 EMPRESAS ESTATAIS

As empresas estatais estão presentes na economia de diversos países ao redor do mundo. Criadas com capital totalmente público ou participação acionária minoritária por parte da iniciativa privada, os países têm criado esses tipos de empresas com o intuito de assegurar a soberania nacional em setores estratégicos e manter ramos de atividade em que a iniciativa privada se mostrou incapaz ou manter monopólios quando a tentativa de regulação de mercado não surtiu efeito (OCDE, 2018).

Além ocupar espaços na economia, diante da ausência da iniciativa privada, as estatais surgiram com o intuito de oferecer alternativas à presença direta do estado na economia através de sua estrutura burocrática, o que criou maneiras mais

eficazes, revestidas de maior autonomia e agilidade, de forma a atender seu cliente final: o cidadão (DI PIETRO, 2014).

A criação das estatais ocorre no início do século XX na Europa, motivadas principalmente pelas empresas de metalurgia e indústria armamentista que buscavam atender às demandas emergenciais advindas das duas grandes Guerras Mundiais (1917-1921 e 1939-1945). Diante das dificuldades da iniciativa privada em realizar investimentos em diversos segmentos da economia, o setor público tomou para si certas obrigações para evitar crises econômicas e sociais ainda maiores, oriundas da devastação imposta pelo cenário de guerras (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Nas décadas subsequentes, percebeu-se um movimento pendular, ou seja, em determinados períodos o Estado decidiu intervir com mais vigor na economia do que em outros, existindo a percepção de que seu papel deveria ser reduzido (SUNDFELD, 2007). Entre as décadas de 1950 e 1960, em nível mundial, mas em especial na Europa, houve o maior crescimento das estatais. Já nas décadas de 1980 e 1990 observou-se retração, em especial na Inglaterra, com a privatização da maior estatal nacional, a *British Telecom* (MORI, 2018).

Atualmente, 20% das duas mil maiores empresas do mundo em ativos são estatais, representando cerca de 45 trilhões de dólares em ativos (FMI, 2020). Foi na última década que ocorreu o maior crescimento em riqueza das estatais, impulsionado principalmente por empresas chinesas, assim como europeias (CARNEIRO 2016).

Em âmbito nacional, as empresas estatais começaram a ganhar força na década de 1940, quando Europa e Estados Unidos tinham suas indústrias e capital voltados à reconstrução interna diante do feito das duas Grandes Guerras (BRESSER-PEREIRA, 1996). Assim, o Brasil teve dificuldades em atrair capital estrangeiro, bem como importar uma gama de produtos. Internamente, o país já convivia com uma balança comercial baseada na exportação de *commodities*, como o café, que em décadas anteriores havia sofrido com a baixa de preços e forte concorrência internacional (ENGLER PINTO JUNIOR, 2010).

Na década de 1940, o Brasil contava com cerca de 30 estatais, nas três décadas subsequentes viu esse número crescer para 382, impulsionado principalmente por empresas dos setores siderúrgicos, petrolíferos e elétrico (SEST, 2017). Em relação ao aspecto jurídico, o principal marco legal que possibilitou o



crescimento supracitado foi o Decreto-Lei 200/1967, que subdividiu as estatais em duas modalidades:

- Empresa pública – consiste na entidade com personalidade jurídica de direito privada, “com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa” (BRASIL, 1967)
- Sociedade de economia mista (SEM) - refere-se à entidade com personalidade jurídica de direito privado, “criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta” (BRASIL, 1967).

Dando maior detalhamento para a SEM, grande parte de seu capital conta com a participação do ente estatal que a criou e, em menor proporção, há participação de capital privado, criada por meio de lei específica, sendo necessária lei complementar para definir as peculiaridades sobre a forma em que a mesma atuará (BRASIL, 1988). As relações entre as empresas públicas e as SEM com o Estado e a sociedade estão impostas através dos princípios constitucionais definidos no art. 173, § 1º, I, II, III e IV da Constituição Federal (CUFFA, 2020). Tais limites enunciam, por exemplo, que os empregados públicos estariam submetidos ao regime celetista, mas sua investidura se daria através de concurso público, ficando impedidos de acumular cargos, podendo responder por improbidade administrativa, assim como os funcionários públicos (JUSTEN FILHO, 2007).

Com relação à investidura por concurso público, a Constituição Federal de 1988 mudou entendimento anterior (Constituição de 1967) em que havia a obrigatoriedade da realização de concursos para o provimento de “cargos públicos”, pois a compreensão era de que as estatais proviam “empregos públicos”. Assim, até 1988, tal interpretação constitucional fez com que diversas dessas empresas admitissem pessoal como na iniciativa privada, o que ainda hoje promove uma diferenciação no quadro de pessoal.

Esse hibridismo torna *sui generis* a atuação destes tipos de organização, pois, se desde sua criação, como versa o Decreto-Lei 200/1967, a perspectiva colocada era a de oferecer autonomia e eficácia nas ações, a exposição à corrupção e a necessidade de transparência pela prestação de contas à sociedade fizeram

com que essa autonomia fosse limitada, gerando a dicotomia da racionalidade econômica-razionalidade burocrática (RODRIGUES, 2017).

Do ponto de vista administrativo, essas empresas, diferentemente dos órgãos públicos da administração direta, possuem em sua maioria, conselhos de administração, finanças e auditoria, que são responsáveis por traçar as diretrizes organizacionais, definir metas financeiras, além de estabelecer o controle interno das ações de seus gestores, o que as aproxima da iniciativa privada (OCDE, 2018).

Da perspectiva da gestão de recursos humanos, o desafio se traduz na necessidade de recrutar e manter profissionais que estejam aptos para atender às demandas destes conselhos e da sociedade. Ou seja, atingir metas de desempenho, além de atender a resoluções de auditoria e prestação de contas financeiras, sob o “guarda-chuva” da administração pública, que encarece os processos seletivos sob a forma de concursos, além de limitar a atuação dos gestores, quanto a promoções e bonificações, ficando atreladas a regras burocráticas (CAVALCANTI, 2018).

Os desafios identificados acima são enfrentados por um quantitativo de 200 empresas, divididas principalmente nos setores de energia (90), setor financeiro (15) e petróleo, gás e derivados (10). Diferentemente do que foi observado em escala global, esse número sofreu um decréscimo. Se observado o quadriênio (2016-2019), houve diminuição de 28 empresas (DEST, 2020). Esta tendência de diminuição também pode ser observada no número de empregados: segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - Caged em 2015, eram 550 mil profissionais, ao final de 2019, esse número passou para 476 mil funcionários, o que representou uma economia de R\$ 2,1 bilhões com pagamento de salários e encargos (CAGED, 2019). Ainda assim, o Banco Mundial projeta como fundamental a diminuição dos gastos com funcionários, a fim de que o Brasil atenda a Emenda Constitucional 95, que impõe um teto de gastos à união (BANCO MUNDIAL, 2019).

Dentre as estatais que mais empregam estão: Empresa Brasileira de Correio e telégrafos (99.467 funcionários), Banco do Brasil (96.873), Caixa Econômica Federal (84.066) e Petrobrás (46.042) (DEST, 2020). O faturamento médio mensal das empresas estatais em nível mundial é 18% superior quando comparado ao faturamento da iniciativa privada (BANCO MUNDIAL, 2019).

Ou seja, é evidente a redução do número de empresas e funcionários, causada majoritariamente pela venda de estatais, o que representa para seu corpo funcional a execução de PDI's, sua demissão pela extinção das empresas, ou sua

realocação para outras organizações (DEST, 2020). As reduções do número de empresas e funcionários têm estado em consonância com a política da Secretaria Especial de Desestatização e Desinvestimento - SEDDM, estabelecida em 2018 pelo governo federal, tem o objetivo de observar, oportunidades de desinvestimento estatal na economia, o que vem ocorrendo paulatinamente ao longo do último biênio (BRASIL 2020)<sup>1</sup>.

Esta tendência pode ser observada também através de apontamentos da Controladoria Geral da União, em seus relatórios de avaliação, o órgão aponta que empresas como a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), Companhia Docas e Ceagesp, têm estabelecido como metas a redução de seus quadros funcionais, através da diminuição do seu rol de atividades, além do alerta acerca da “idade média” e formação de seus empregados. No caso da Conab, cerca de 50% do corpo funcional possui 56 anos ou mais, sendo que metade dos funcionários são contratados com cargo de auxiliar, sendo exigido apenas ensino fundamental completo (CGU, 2020).

O Banco Mundial (2017) aponta também para a existência de uma massa de trabalhadores com idade de aposentadoria nas funções públicas, o que traz a perspectiva de uma diminuição do corpo funcional das estatais nos próximos anos, com possível perda de efetividade e conhecimento, caso medidas não sejam tomadas. Com a percepção do seu corpo funcional, de que existem menos repasses financeiros da união e conseqüente diminuição de políticas públicas, funcionários em idade de aposentadoria têm optado por desligar-se o quanto antes, por receio de reformas administrativa e previdenciárias (CUFFA, 2020).

Por outro lado, a atração e retenção dos mais jovens também é dificultada, a medida que existe uma clara diferença entre salários e benefícios oferecidos aos funcionários do poder executivo, se comparados aos demais poderes (RAMALHO, 2012). Em média, funcionários vinculados ao poder executivo, recebem menos que aqueles vinculados aos demais poderes, o que acarreta na rotatividade de pessoal nas empresas estatais, que perdem parte do seu corpo funcional que migra para o poder legislativo ou judiciário (AGU, 2018).

Frente a este cenário os gestores de recursos humanos das empresas estatais, veem-se envoltos as ameaças de perda de pessoal decorrentes de possíveis reformas administrativas e aposentadorias (TORRES, 2015), além das

<sup>1</sup>fraquezas organizacionais provenientes da falta de autonomia para implantação de políticas de promoção ou avaliação de desempenho (SILVA, 2018).

Estudos como os de Mendes *et al.* (2018) e Soares *et al.* (2017) mostram que um plano de carreira, cargos e salários bem estruturado pode motivar ou desmotivar os servidores, afetando diretamente sua satisfação e o desenvolvimento da instituição.

Segundo Bergue (2010), uma estrutura de carreira para a administração pública federal deve contemplar dois tipos de crescimento: horizontal e vertical. No crescimento horizontal, as evoluções salariais são aplicadas por mérito no cargo, sem mudanças de função ou papel desempenhado pelo servidor. Já no crescimento vertical, ocorre a mudança de nível de complexidade e de função ocupada pelo servidor, respeitando a estrutura de carreira, a natureza do grupo ocupacional e os limites legais.

Comumente, a avaliação de desempenho é empregada como uma ferramenta para a ascensão por mérito, seja por meio da progressão vertical (que envolve habilidades e qualificação para desempenhar novas funções) ou da progressão horizontal por mérito (PONTES, 2017). Ademais, as progressões de carreira muitas vezes são associadas ao tempo de serviço, o que é confundido com experiência (CAMPOS e BERNARDI 2008).

A avaliação de desempenho (AD) é uma ferramenta importante para a gestão de recursos humanos nas organizações, incluindo a administração pública. No entanto, sua aplicação pode gerar conflitos e controvérsias. Barbosa (1999) destaca que, quando não é bem conduzida, a AD pode gerar passividade e acomodação, pois os benefícios são distribuídos igualmente, sem considerar o desempenho individual. Além disso, a subjetividade das avaliações pode ser influenciada pelo paternalismo, tornando o processo menos objetivo e meritocrático (CHU, 2010).

Para ser considerada meritocrática, as decisões de promoções e progressões de carreira devem ser pautadas no desempenho e no mérito (BARBOSA, 1996; BALASSIANO; SALLES, 2005). No entanto, Balassiano e Salles (2005) alertam que a relação entre desempenho e ganhos pecuniários pode criar um "contrato de cavalheiros", em que avaliadores fazem avaliações positivas para evitar a perda de gratificações e remunerações variáveis.

---

<sup>1</sup> A política de desestatização exposta no texto foi descontinuada pelo governo federal a partir do ano de 2023.

Pinto (2011) ressalta que a gestão do desempenho e da carreira nem sempre estão alinhadas, o que pode afetar a prática da AD. Sob essas condições, os funcionários podem buscar outras opções, como aposentadoria ou mudança de emprego, ou mesmo reduzir seu desempenho para buscar realização pessoal fora do contexto do trabalho (ZAUDERER ZAPLIN, 2015).

Conforme destacado por Siqueira e Mendes (2009), a gestão do desempenho também é um fator-chave para o desenvolvimento da carreira na administração pública. É preciso estabelecer critérios justos para avaliação do desempenho e, sobretudo, oferecer oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento aos servidores. Somente dessa forma será possível reter talentos e garantir a qualidade do serviço público prestado à sociedade.

Outras variáveis importantes, como comprometimento organizacional, clareza de papéis e oportunidades de promoção, também foram apontadas por Allen e colaboradores (2010).

Segundo Klein e Mascarenhas (2016), a atratividade da carreira é a principal determinante da evasão de servidores públicos. Portanto, políticas de mobilidade que permitam aos servidores assumirem atividades compatíveis com a descrição de suas carreiras e de maior impacto social, incentivos à formação e capacitação dos servidores, bem como a criação de espaços para a participação dos empregados em assuntos relacionados ao seu trabalho, são importantes.

Da perspectiva do indivíduo que atua nestas empresas, há que se ponderar este conjunto de variáveis que envolvem seu contexto, para definir a pertinência ( ou não) de sua saída ou permanência nestas empresas.

### 3.2 COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO

A Companhia Nacional de Abastecimento, mais conhecida como Conab, é uma entidade pública brasileira, importante para o setor agropecuário e alimentar do país. Fundada em 1990, a Conab desempenha um papel crucial na garantia da segurança alimentar, no desenvolvimento da agricultura e na estabilização dos preços dos produtos agrícolas. A principal missão da Conab é promover a segurança alimentar no Brasil, garantindo o abastecimento e a disponibilidade de alimentos para a população. Para alcançar esse objetivo, a empresa realiza uma

série de atividades, incluindo o apoio à produção agrícola, aquisição de produtos agrícolas, armazenamento, transporte e distribuição de alimentos.

Uma das principais funções da Conab é atuar como agente regulador nos mercados agrícolas, intervindo quando necessário para evitar flutuações excessivas nos preços dos alimentos. Isso é especialmente importante em um país como o Brasil, onde a produção agrícola está sujeita a variações climáticas e sazonais.

Além disso, a Conab desempenha um papel fundamental no apoio aos agricultores familiares e na promoção do desenvolvimento sustentável no campo. Por meio de programas de incentivo à agricultura familiar e de assistência técnica, a empresa contribui para o fortalecimento do setor agrícola e para a melhoria das condições de vida no campo. A empresa também desempenha um papel estratégico na gestão dos estoques públicos de alimentos, garantindo que haja reservas em caso de crises ou emergências alimentares. Isso é fundamental para a estabilidade do abastecimento de alimentos no país. (CONAB, 2019)

Para desempenhar tal missão, a CONAB conta com um corpo funcional de 3432 funcionários, destes, mais de 1.850 foram investidos em seus cargos antes da fusão (CFP, Cobal e CIBRAZEN). Isso significa que recebem alguns benefícios distintos em função das regras das empresas de que são provenientes, gerando diferenças salariais entre empregados que ocupam os mesmos cargos e funções. Esses empregados, admitidos antes de 1990, possuem faixa etária mais elevada, sendo que destes, 1623 empregados ocupam funções de nível de escolaridade fundamental.

Atualmente existem dois planos de cargos e salários vigentes na companhia, o de 1991 e o de 2009. No lançamento do plano 2009, foi facultado ao corpo funcional a migração, gerando esta dupla possibilidade. Sendo assim os gestores da Conab devem enquadrar os empregados nos cargos e funções ali estabelecidos, para o desempenho das atividades da Companhia. Há uma baixa aderência do corpo funcional ao plano de 2009, dos 1623 empregados de nível fundamental, apenas 421 migrou para o plano de 2009, por exemplo.

Na implantação do plano foram apontados os seguintes desafios na gestão de recursos humanos da empresa: sucessão e transferência de

conhecimento, oxigenação de pessoal – planejar o nível adequado de oxigenação e realizar contratação periódica e desenvolvimento de visão integrada da empresa para facilitar a melhoria de processos e atuação integrada das equipes. A área de RH deve ser mais próxima, compreender as necessidades específicas das áreas, ajudar a viabilizar os projetos e negócios da CONAB, aprimorar a qualificação dos gestores, atrair pessoal e contribuir para evolução da cultura CONAB.

Quanto às suas funções, 1623 empregados estão em funções de nível fundamental, 833 ocupam funções de nível médio e 976 empregados ocupam posições de nível superior (Conab, 2022). Para progressão salarial, os empregados ingressam na companhia por meio do nível A1, podendo chegar até o nível D8. A cada 2 anos existe uma progressão por antiguidade que eleva um nível salarial. Anualmente os empregados passam por uma avaliação de desempenho, em que os melhores para cada função (auxiliar, técnico, analista e gestor) dentro de cada regional e matriz, aumentam um nível nesta escala. Segundo relatório de gestão da companhia, há carência de profissionais em diversas áreas, sendo que existe o risco do desligamento de profissionais por razão de aposentadoria, o que aumentaria tal déficit.

Atualmente a estrutura organizacional da Conab é dividida em 08 macro unidades: 1) Assembleia Geral ( com 12 subdivisões entre diretorias, gerências e comissões), 2) Presidência ( com 19 subdivisões entre superintendências e gerências), 3) DIPAI - Diretoria de política agrícola e informações - ( com 19 subdivisões entre assessoria, superintendências e gerências), 4) DIRAB - Diretoria de execuções e abastecimento - (com 19 subdivisões entre assessoria, superintendências e gerências), 5) DIAFI - Diretoria administrativa , financeira e de fiscalização - (com 22 subdivisões entre assessoria, superintendências e gerências), 6) DIGEP - Diretoria de gestão de pessoas ( com 22 subdivisões entre assessoria, superintendências e gerências). Além das estruturas regionais, que são divididas em dois tipos: 7) Superintendência Regional tipo I (com 15 subdivisões entre gerências, setores e unidade armazenadora) e 8) Superintendência Regional tipo II (com 10 subdivisões entre gerências e setores), perfazendo 143 unidades internas na companhia (Conab, 2022).O desafio dos gestores é integrar as unidades,

informá-las dos atos da companhia, bem como manter o corpo funcional satisfeito para geração de valor para o cidadão brasileiro.

O foco da próxima seção deste trabalho, estará em apresentar como a tomada de decisões destes indivíduos envolve suas intenções comportamentais, abordando como a Teoria do comportamento planejado pode auxiliar na predição de determinadas intenções, que podem levar a ações efetivas.

### 3.3 TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO

Desde a década de 1960, Fishbein realizava testes com o intuito de observar as intenções comportamentais e seus consequentes. A partir de então, as pesquisas do autor, já em colaboração com Ajzen, foram sendo desenvolvidas, dando maior lastro às ideias de que comportamentos volitivos poderiam ser preditos através da mensuração de intenções, o que foi enunciado através da Teoria da Ação Racional - TAR (FISHBEIN; AJZEN 1977).

A TAR enuncia que o determinante imediato do comportamento volitivo é aquele ligado à intenção de um indivíduo executá-lo. Não existe garantia de que há perfeita correspondência entre intenção e comportamento, contudo, de maneira geral, uma pessoa sempre agirá em consonância com as suas intenções (AJZEN; FISHBEIN, 1980). Ainda de acordo com essa teoria, há dois conjuntos de crenças que são formadoras da intenção comportamental: crenças comportamentais e crenças normativas. Sendo que as crenças comportamentais formam as “atitudes” e as crenças normativas constroem as “normas subjetivas”.

Diante das experiências que temos da vida, adquirimos informações, vivemos situações e geramos emoções. Esse conjunto de memórias e os pesos que damos a elas acabam fazendo com que certos níveis de crenças comportamentais sejam, paulatinamente, adquiridos por nós, o que passa a influenciar nossas atitudes (IWAYA, 2020). A Atitude pode ser caracterizada como a avaliação (positiva ou negativa) de um indivíduo acerca de um comportamento que deseja realizar (AJZEN; FISHBEIN, 1988).

Para Soloman (2005), a atitude pode ser considerada como um conceito multifacetado, dividido em três componentes: cognitivo (conhecimento, crenças); afetivo (gostos, preferências) e comportamental (tendência à ação). No ambiente



laborativo, cada indivíduo realiza avaliações acerca de seu trabalho, como consequências de seus sentimentos, crenças e conexões, utilizando aspectos afetivos e cognitivos, ou seja, empregando suas atitudes (BELLO, 2017).

As crenças normativas são o produto dos vínculos sociais obtidos ao longo de nossas vidas. As normas subjetivas são determinadas pelas crenças do indivíduo acerca das expectativas de que outras pessoas específicas, pertencentes ao seu meio, têm a respeito de um determinado comportamento (AJZEN; FISHBEIN, 1975). Representa o segundo indicador de intenção comportamental e indica a influência da pressão social percebida pelas crenças normativas individuais para realizar ou não um comportamento específico (AJZEN; FISHBEIN, 1988). Essas expectativas podem variar de acordo com o comportamento que está sendo investigado e seu peso pode variar de acordo com o nível de motivação da pessoa a seguir aquilo que é esperado dela (DIAS, 1995).

Em cada assunto de nossas vidas, atribuímos importâncias diferentes à opinião de pessoas do nosso convívio. Diante disso, podemos pensar, por exemplo, que intenções de sair de uma dada organização em que se atua envolvem influências diferentes do que manter-se em isolamento social, por exemplo (OLIVEIRA, 2009).

Com a difusão da teoria e sua progressiva testagem, observou-se a dificuldade de aplicação da TAR sob comportamentos que demandam habilidades, recursos ou oportunidades - que não se encontram sob o controle individual (IWAYA, 2020).

Pesquisas mostraram que a teoria era limitada no que tange à observação entre intenção e comportamentos de alunos que se dispuseram a obter conceito "A" em seus exames, assim como na observação da relação de um grupo de pacientes que tinham a intenção de perder peso. Isso evidenciou que a referida teoria não observava possíveis limitações ou circunstâncias internas que poderiam influenciar comportamentos (AJZEN, 1985).

Como extensão a TAR e seus dois preditores (Atitudes e Normas Subjetivas), Ajzen (1991) propôs a Teoria do Comportamento Planejado (TCP), que incluiu um terceiro preditor ao modelo: o Controle Comportamental Percebido (CCP), que objetivou captar a intensidade com a qual um indivíduo percebe ter capacidade para realizar um determinado comportamento e as crenças que se possui podem facilitar (ou não) sua execução.

Essas crenças de controle estão conectadas a experiências anteriores do indivíduo, podendo considerar as habilidades requeridas para execução de uma ação, o grau de dificuldade da ação, além da disponibilidade de recursos para tal (AJZEN; COTE, 2008). Quando transformado em sentenças a fim de mensurar a intenção de sair da organização, o CCP pode aparecer em assertivas do tipo: “Estou confiante de que, se eu quisesse, eu poderia me desligar desta organização” (CUFFA, 2020, p. 253).

Para Ajzen (1991), o CCP cumpre duplo papel. O primeiro consiste em observar se a intenção de realizar um comportamento é constante, caso seja, o Controle Comportamental Percebido tende a aumentar, o que gera maior confiança na execução de determinado comportamento. O segundo papel diz respeito ao quão realista é a percepção individual acerca do controle de um comportamento. Se um indivíduo possui requisitos, informações e confiança necessários para executar uma ação, o CCP passa a ser uma medida análoga ao controle real do comportamento, podendo ser utilizado para antever a probabilidade de uma tentativa de comportamento ser bem sucedida (AJZEN, 1991; IWAYA, 2020).

Como regra geral, quanto mais favoráveis são atitude, norma subjetiva e controle comportamental percebido, maior deve ser a intenção pessoal de se realizar dado comportamento. Por apresentar um modelo com três preditores, a TCP é classificada como um modelo simples, com variáveis de nível individual que busca elucidar comportamentos racionais, mas com capacidade de explicar comportamentos onde o controle volitivo possa ser incompleto (IWAYA, 2020). Pesquisas demonstram que as intenções explicam de 20% a 30% da variância do comportamento individual em diferentes países e contextos (ARMITAGE; CONNER, 2001).

Devido a esta relativa simplicidade, a TCP passou a ser utilizada em diversos segmentos de pesquisas: decisão de ter filhos e as consequências dessa decisão no contexto das clínicas de fertilidade (STEINMETZ *et al.*, 2016); intenção de fazer uso do automóvel (WANG *et al.*, 2016); predisposição ao consumo de alimentos orgânicos (IWAYA, 2020), dentre outros. Sua difusão foi observada pelo próprio autor (AJZEN, 2005), quando comparou o número de citações no ano de sua criação (85) e o crescimento da incidência do uso da teoria quinze anos depois (22.000).

Ao focar sua atenção nas intenções, a TCP enuncia parâmetros para o entendimento dos antecedentes cognitivos do comportamento (AJZEN; FISHBEIN,

1977; AJZEN, 1991). Por isso, é útil para a compreensão da relação entre a intenção de sair da organização, seus antecedentes e o comportamento de saída voluntária. Contudo, só foram encontrados na literatura internacional pesquisas com preditores Atitudinais (Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho) sem a identificação de trabalhos com os antecedentes “normas subjetivas” e “controle comportamental percebido” (BELLO, 2017).

Em caráter nacional, Cuffa (2020) incluiu em sua pesquisa os dois preditores citados, tentando estabelecer sua correlação com a intenção de sair. As “normas subjetivas” mostraram correlação significativa com a intenção de sair, já o “controle comportamental percebido” não respondeu significativamente.

A seguir o trabalho avança no estudo de uma intenção específica a “intenção de sair das organizações”, demonstrando os antecedentes estudados e como o construto tem sido apresentado na literatura ao longo dos últimos anos

### 3.4 A INTENÇÃO DE SAIR DAS ORGANIZAÇÕES

O interesse pela compreensão da intenção de sair das organizações surge como resposta dos gestores aos problemas de retenção de pessoal (NEMTEANU; DABIJA, 2020), sendo provenientes dos estudos de Vandenberg e Nelson (1999) e Mowday, Porter e Steers (1982). (POLZZI FILHO, 2011) Enquanto a retenção pode ser entendida como a capacidade de uma empresa de manter em seu quadro aqueles profissionais que agregam valor para ela (KOVNER *et al.*, 2009), a IS é um construto que pode ser definido como “um processo cognitivo, deliberado e consciente da pessoa deixar a organização na qual trabalha em um futuro próximo” (STEIL *et al.*, 2019, p. 1), que pode ser visto como um estado sobre um comportamento específico, não necessariamente explícito, sendo um precursor imediato da efetiva saída (TETT; MEYER, 1993). A IS tem-se demonstrado um forte antecedente à saída efetiva nas organizações (ROMEO; YEPES-BALDÓ; LINS, 2020), ou seja, é o processo final de decisão antes da saída efetiva de um trabalhador (BYRNE, 2005), considerada o melhor indicador preditivo da saída de trabalhadores (DENG *et al.* 2020).

Devido ao caráter preditivo da intenção de sair, surgem estudos que buscam elucidar quais determinantes (fatores) organizacionais seriam seus motivadores.

Steil *et al.* (2019) apontam a divisão destes fatores em quatro categorias: determinantes individuais, ocupacionais, organizacionais e ambientais.

Os (a) antecedentes individuais são as características do indivíduo, como: idade, sexo, estado, civil e possuir filhos, sendo mensurados de forma objetiva (BELLO, 2017).

Os antecedentes ocupacionais (a) envolvem características do trabalho em si e a relação do indivíduo com o trabalho, como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a liberdade de julgamento, entre outros; (b) os antecedentes organizacionais relacionam aspectos como: políticas e práticas adotadas pela organização na gestão da equipe, cultura, promoção, benefícios, clima organizacional e etc.; (c) antecedentes ambientais dizem respeito a aspectos extra organização e, portanto, englobam a situação política e econômica do país, as possibilidades profissionais fora da ocupação atual, as oportunidades de emprego, dentre outros (STEIL *et al.* 2016).

Antecedentes ocupacionais e organizacionais, por regra, são mensurados por meio de escalas de percepção. O principal antecedente ocupacional da intenção de sair, é a satisfação no trabalho, considerado um construto atitudinal que apresenta correlação negativa com a IS (CUFFA, 2020).

Os determinantes individuais, ocupacionais, organizacionais e outros influenciam na formação das intenções dos profissionais em sair das organizações. Isto reflete um dos pressupostos da TCP, o qual determina que as intenções são consideradas determinantes imediatas de um comportamento (AJZEN, 2012).

Park *et al.* (2018) mostram que a IS tende a ocorrer quando o funcionário está insatisfeito com situações, como tarefas desempenhadas. Salários, posição ocupada, pressão por objetivos ou perspectivas por oportunidades melhores fora da organização, também seriam relevantes (DENG, *et al.* 2021).

Steil *et al.* (2019) identificaram na literatura nacional a utilização quatorze antecedentes diversos para explicar a intenção de sair, que possuem caráter atitudinal, ou seja, caracterizados como sentimentos positivos ou negativos de um indivíduo sobre um determinado comportamento, dentre eles: Comprometimento organizacional, Suporte Organizacional, Conflito trabalho-família, Qualidade de vida no trabalho, Bem-estar organizacional. Contudo, a correlação mais estudada e prevalente na literatura está entre a intenção de sair e a satisfação no trabalho (DENG *et al.*, 2021).

A Intenção de sair tem sido estudada, mesmo que em menor grau, no âmbito das organizações públicas (BELLO, 2017). Estudos indicam que o construto está associado a aspectos como: ausência de plano de carreira, falta de alinhamento com as políticas adotadas (KIM, 2015), carência de incentivos para permanência em regiões de difícil acesso, ou mesmo falta de planos de aposentadoria que garantam boas condições ao final da carreira (ZHANG, 2019). No prisma dos trabalhos brasileiros que envolvem intenção de saída na esfera pública, Silva (2011) detectou, em uma escala de 1 a 5, que a média da intenção de saída dos colaboradores do metrô do Distrito Federal era 4,02, sendo que o construto correlacionou-se moderadamente ao comprometimento afetivo e normativo. Lima (2011) também buscou correlações entre Comprometimento Organizacional e Intenção de sair para uma amostra de 151 funcionários do Ministério da integração nacional. Os achados determinaram correlação moderada com a dimensão “Comprometimento afetivo”, e forte intenção de saída, sendo a média de 4,3 em escala de 1 a 5.

Borges (2018) demonstra que, ao correlacionar a Qualidade de vida no Trabalho à Intenção de Saída, a dimensão “crescimento e reconhecimento profissional” foi a única que demonstrou associação significativa e negativa com o construto.

Klein e Mascarenhas (2016) encontraram “Salários e benefícios” com correlação negativa a Intenção de Sair de funcionários públicos estaduais, especialistas em políticas públicas e gestão governamental.

Carvalho (2014) verificou correlação moderada e negativa entre intenção de sair e suporte organizacional, em amostra de funcionários da caixa econômica federal. Diógenes *et al.* (2016) identificaram forte intenção de saída de servidores em órgão público, especialmente dos funcionários mais novos.

Achados envolvem também o conflito trabalho-família, percepção de justiça organizacional (TORRES, 2015), comprometimento afetivo (CERIBELI; FERREIRA, 2016), expectativa de carreira e expectativa do futuro da empresa (FERREIRA; NEIVA, 2018).

Demonstrada a importância da “ intenção de sair “ e a gama de antecedentes já pesquisados para compreender o construto, a próxima seção avança no tema, apresentando a associação específica entre “ intenção de sair” e “ satisfação no trabalho”, a fim de delinear a importância da relação.

### 3.5 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE SAIR DA ORGANIZAÇÃO

A satisfação no trabalho refere-se à maneira como o trabalhador percebe a sua interação com a organização, está relacionada ao sentimento positivo em relação ao próprio trabalho (YUCEL, 2012), resultante da avaliação do indivíduo acerca da função desempenhada (DENG *et al.*, 2021).

O construto é um dos mais importantes no estudo do comportamento organizacional e possui cinco dimensões: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções (SIQUEIRA, 2008), sendo forte preditor da intenção de sair das organizações (FALATAH, 2021). A pertinência do estudo da associação entre a satisfação no trabalho e intenção de sair da organização deve-se também à relação desse fator com o desempenho das organizações (CAPPI; ARAÚJO, 2014). Assim como a IS, a satisfação no trabalho é analisada no nível do indivíduo, ou seja, refere-se à percepção do sujeito, sendo definida como variável atitudinal (CUFFA, 2020) e um determinante ocupacional (STEIL *et al.*, 2016).

Em revisão sistemática recente, Steil *et al.* (2019) identificaram a Satisfação no Trabalho como o construto mais relacionado negativamente à intenção de sair em estudos em língua portuguesa. Esta associação tem sido estudada de maneira mais expressiva na área da saúde (KOCH *et al.* 2020; LABRAGUE; DE LOS SANTOS, 2020; SAID, EL-SHAFEI, 2020). Deng *et al.* (2021) identificaram forte correlação negativa dos construtos quando pesquisaram a intenção de sair em pediatras chineses. Falatah (2021) obtiveram conclusões na mesma direção em amostra de enfermeiras na Arábia Saudita.

Contudo, Pillay (2009) não identificou a mesma associação em enfermeiras da rede pública sul-africana. A relação negativa ficou restrita a fatores da satisfação no trabalho como: “carga de trabalho”, “salários” e “recursos disponíveis”. Outros fatores como “satisfação com colegas de trabalho” e “satisfação com o atendimento” não demonstraram qualquer associação com a intenção das enfermeiras em sair de suas organizações.

Percebe-se que dentro de cada contexto, alguns dos fatores da satisfação no trabalho possuem mais peso na avaliação. Por exemplo, no setor aeroviário, a relação com a chefia é preponderante. Chung e Jeon (2020) explicam que comissários de bordo dependem muito da relação com seu chefe de cabine para se

sentirem satisfeitos em suas funções. Num ambiente mais restrito, em que o relacionamento é mais direto, este fator foi preponderante para os achados que associaram negativamente a satisfação com a função à intenção de deixar o posto.

Trabalhadores espanhóis, por sua vez, deram maior importância a dimensões da satisfação como: salários e benefícios e relação com colegas de trabalho, pois em pesquisa realizada por Romeo *et al.* (2020), estes foram os aspectos de maior associação (negativa) a intenção de sair.

Dentro do contexto das organizações públicas, alguns achados recentes são importantes para construir o entendimento dessa associação. Empregados públicos chineses sentem falta de incentivo a promoções, mais treinamento, oportunidades de desenvolvimento de carreira e de autonomia para execução das tarefas, implicando num maior desejo de deixar sua atual função (GAN; WANG, 2020).

Funcionários do governo americano demonstraram maior insatisfação com as tarefas desempenhadas, com seus salários e com a posição ocupada. Estas três dimensões da satisfação no trabalho associaram-se negativamente de forma elevada com a intenção de saída. O seu escore de satisfação é maior, o que reduz a intenção de saída, quando os empregados avaliam positivamente os antecedentes “jornada de trabalho flexível” e “satisfação com o teletrabalho” (PARK *et al.*, 2018).

As dimensões do construto “satisfação no trabalho” apresentam escores diferentes, quando observados trabalhadores de faixas etárias distintas. Lee (2020) aponta que, enquanto os mais jovens associam sua intenção de saída a fatores como “carga de trabalho” e “oportunidades de crescimento”, os mais velhos associam-se a dimensões como “relação com a chefia” e “percepção com o salário”. Isto ocorre, pois, segundo o autor, os mais velhos associam a sua satisfação, ao orgulho de ter um bom chefe e conseguir dispor de recursos financeiros para prepararem-se para aposentadoria.

Em âmbito nacional, os estudos sobre a Satisfação no trabalho e Intenção de Sair da organização foram iniciados nos anos 2000. Ferreira e Siqueira (2005) verificaram quais seriam os preditores da intenção de deixar a organização. Em seu modelo de regressão múltipla, as autoras identificaram que, das variáveis estudadas, apenas a Satisfação no Trabalho era preditora da Intenção de Sair. Silva (2007) encontrou correlação negativa entre os construtos, além de observar a influência dos valores organizacionais como antecedente da satisfação de empregados. Já Polzi Filho (2011), em sua tese de doutorado, identificou forte

correlação negativa entre bem estar organizacional (Satisfação no Trabalho + Comprometimento Afetivo) e Intenção de Rotatividade. Posteriormente, surgiram mais publicações que relacionaram satisfação no trabalho e intenção de sair de forma negativa, ampliando a sua importância em caráter nacional (DUNZER, 2012; MACIEL, CAMARGO, 2013; AGAPITO *et al.*, 2015; CAPI, ARAÚJO, 2015; BELLO, 2017).

Além das publicações já citadas, existem aquelas que tiveram como objeto de estudo exclusivamente as organizações públicas. Parnaíba (2014) destaca que 60% dos servidores de uma autarquia federal responderam planejar sempre, ou com frequência, sair da empresa. O artigo ainda aponta que a média de idade dos egressos é de 31 anos, envolvendo a importância da variável idade, que será tratada mais à frente.

Os servidores do Centro Integrado de defesa aérea e controle de tráfego aéreo - CINDACTA I, também apontam insatisfação com seus salários em escala de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito) tendo o escore médio foi de 2,16 (SACRAMENTO, 2014).

Trabalhadores de organizações públicas situadas no estado de Santa Catarina demonstraram estar mais insatisfeitos com relação às promoções e natureza de sua função, em decorrência principal destes aspectos: a Intenção de Sair demonstrou correlação negativa, significativa e moderada (0,492) com o construto satisfação no Trabalho (CUFFA 2020).

Além da importância do construto “satisfação no trabalho” para a compreensão da “intenção de sair”. Variáveis sociodemográficas aparecem na literatura associadas a intenção de funcionários desligarem-se de seus postos de trabalho. A próxima seção dedica-se a apresentar tais variáveis, apontando sua influência nas crenças e percepções dos indivíduos.

### 3.6 VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E INTENÇÃO DE SAIR

A necessidade da realização de recortes, quando se realizam pesquisas quantitativas, é recorrente no meio acadêmico. Compreender se fatores como sexo, classe social, faixa etária e escolaridade (entre outros) influenciam comportamentos, tem sido recorrente em trabalhos no campo das ciências humanas (LAVILLE; DIONNE, 1999).



No campo das intenções comportamentais não é diferente, considera-se que variáveis sociodemográficas exercem influência no comportamento do indivíduo, agindo sobre aspectos cognitivos que formam modelos mentais, o que modifica a percepção em relação ao ambiente interno e externo à organização (CAPPI, 2015). Observar aspectos como: cargo, sexo, grupos minoritários, idade, tempo de serviço, escolaridade, faz-se relevante ante a intenção de sair. (PARK *et al.*, 2018). As intenções comportamentais podem ser afetadas por um conjunto de variáveis demográficas (idade, sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco e escolaridade) (BELLO, 2017).

A associação da Intenção de Sair e Idade é a mais estudada, se considerarmos variáveis sociodemográficas, ficando apenas atrás da Satisfação no Trabalho em caráter geral (STEIL *et al.*, 2019). As observações realizadas, têm demonstrado que a tendência é uma associação negativa, ou seja, quanto mais jovem o empregado, maior é sua intenção de deixar seu posto de trabalho (JOSEPH *et al.*, 2007; ALBRECHT E ANDREETTA., 2011; GHAPANCHI; AURUM, 2011; BELLO, 2017). (LAVOIE-TREMBLAY; MÉLANIE *et al.*, 2008).

Neste contexto, estudos sobre faixa etária cumprem papel importante no âmbito da gestão de recursos humanos, como no entendimento da influência das diferentes gerações: Geração Y, Geração X, Baby Boomers e Veteranos (LAVOIE-TREMBLAY; MÉLANIE *et al.*, 2008). Ao comparar enfermeiras da linha de frente de combate à COVID-19, Said e El-shafei (2020) verificaram que a intenção de sair era maior entre os solteiros e com menos idade. Ainda no campo da saúde, verificam-se exceções. Em ambientes com oportunidades externas, problemas de relacionamentos com os superiores, Hewko *et al.* (2015) observaram que enfermeiros de maior faixa etária têm maior intenção de deixar seus postos de trabalho se comparados aos mais jovens.

Por isso, realizar observações em diferentes contextos e regiões é importante para verificar como os construtos e suas dimensões respondem a diferentes contextos. Guimarães e Igbaria (2012) identificaram, em amostra com 209 trabalhadores do setor terciário, no estado de Ohio (Estados Unidos) que sua idade associou-se negativamente com sua intenção de sair. Também nos Estados Unidos, porém, no campo das organizações públicas, em funcionários do departamento de justiça do estado do Texas, Moynihan e Landuyt (2008) observaram que funcionários

abaixo dos trinta anos tinham maior intenção de sair do órgão, ademais, funcionários com maior escolaridade e menor salário apontaram maior intenção de sair.

Parnaíba (2014) aponta, em âmbito nacional, que o perfil de egressos em autarquia federal apresenta idade média de 31 anos, além de 77% desse público possuir graduação ou pós-graduação.

Isto é preocupante, uma vez que a Controladoria Geral da União (2020) expressa a necessidade de renovação dos quadros de algumas estatais, que atualmente contam com 28% de seus funcionários com 50 anos ou mais (DEST, 2020). No Brasil, cerca de 13% da população economicamente ativa possui esta faixa etária (IBGE, 2020).

A Escolaridade é outra variável apontada como importante neste contexto, o nível de instrução dos participantes das pesquisas que envolvem a intenção de deixar a organização, tem sido determinante para apontar diferenças destes subgrupos (YUCCEL, 2012). Enfermeiras que compõem o sistema de saúde público Saudita, quando possuem pós graduação completa, estão mais inclinadas a deixar o seu posto do que o grupo com menor capacitação (FALATAH, 2021). O mesmo ocorre com funcionários administrativos da universidade de Brasília, com alegações de que existem poucas perspectivas de crescimento na organização ou progressões salariais embasadas no mérito, sendo que profissionais pós graduados tinham maior intenção em deixar a universidade se comparados com funcionários de nível médio e superior (BORGES, 2012). Esta mesma correlação negativa foi identificada em estudos internacionais (IGBARIA, GREENHAUS, 1992; MOYNIHAN, LANDUYT, 2008), bem como tem sido observada em caráter nacional (BORGES, 2012; BELLO, 2017; CUFFA, 2020).

Em relação ao salário, verifica-se a tendência de correlação negativa: quanto menor a faixa salarial maior é a intenção de deixar o posto (HOPCRAFT *et al.*, 2010).

Koch *et al* (2020) registraram reclamações de enfermeiros e fisioterapeutas alemães pelos baixos salários e sua associação positiva com a intenção de deixar seu posto de trabalho.

Zhang (2019) observou, em pesquisa qualitativa, que uma das principais reclamações de médicos chineses foram seus baixos salários. Assim como Onwubiko (2020), que, em pesquisa com bibliotecários nigerianos, registrou a

reclamação pelos baixos salários recebidos e sua conexão com a provável saída efetiva dos profissionais.

Hsiao (2020) identificou que funcionários da rede hoteleira de Taiwan, com menores salários, possuíam maior intenção de deixar seu posto para buscar oportunidades em outros hotéis da região.

Registra-se, fora desta tendência, Thatcher *et al.* (2006) que observou em amostra de 193 trabalhadores de Tecnologia da Informação de agências em estados americanos que os funcionários com salários maiores possuíam maior intenção de sair de suas empresas. O estudo conclui que para este ramo de atividade existem oportunidades externas, no setor privado, que oferecem salários médios maiores, portanto, o grupo de empregados de maior faixa salarial, vislumbrando tais oportunidades, demonstrou maior intenção de desligar-se das agências.

Em caráter nacional, ainda existe uma lacuna na literatura que relacione o determinante ocupacional salário e a intenção de deixar a organização. Isto tem sido feito de forma subjetiva através do construto satisfação no trabalho e seu fator "satisfação com salários e benefícios" (BELLO, 2017). O caráter objetivo da relação foi observado por Cuffa (2020) que apontou associação positiva com a intenção de sair.

Vale lembrar que, via de regra, na administração pública brasileira o critério predominante de promoção é o tempo de serviço, por isso, em muitos casos, funcionários com mais idade são aqueles com maiores salários, o que de acordo com Garcia (2003), pode explicar a menor tendência de saída destes grupos de empregados.

Fora das associações mais observadas com a IS, porém, com achado recente no cenário nacional, está a correlação com a variável "filhos" (CUFFA, 2020). Apontamentos anteriores já presumiam a existência desta associação, principalmente aqueles que tratam do caráter preditivo do conflito trabalho-família sobre a intenção de sair (OLIVEIRA, CAVAZOTTE, PACIELLO, 2013; OLIVEIRA, 2015).

O esforço entre o balanço na criação de filhos e a vida profissional implica em escolhas, sendo muitas vezes necessário vislumbrar a possibilidade de mudar a trajetória, abrindo mão de um posto de trabalho em função de um melhor equilíbrio (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). Esse ajuste pode ser executado, não com a saída efetiva da organização, mas com a solução intermediária da redução da

jornada de trabalho a fim de propiciar maior convívio com os filhos (HOPCRAFT *et al.* 2010).

Empregados de estatais catarinenses da área de T.I com filhos em média permanecem nas organizações cerca de 15 anos, contra uma permanência média de 7 anos para aqueles que não têm filhos, isto reflete na intenção de sair, uma vez que a variável “filhos” diminui a intenção (CUFFA, 2020).

A busca por segurança e estabilidade são fatores importantes na retenção de funcionários, principalmente para os mais velhos e com filhos. (BELLO, 2017).

### 3.7 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE SAIR

A primeira guerra mundial, conhecida como guerra das trincheiras, foi a inspiração para a aceção do termo entrincheiramento no âmbito de carreira (ZACHER, AMBIEL, NORONHA, 2015). Associado à estratégia de proteção, os soldados passavam momentos entrincheirados com o objetivo de reduzir os danos de eventuais ataques (FERREIRA, 1998). Já a ideia precursora ao entrincheiramento como conceito, é atribuída a Becker (1960), que enunciou a teoria dos side bets , ou trocas laterais, que diz respeito ao valor investido em algo, que poderia ser perdido caso um indivíduo abrisse mão, interrompendo seu curso de ação. Ao realizar estas apostas laterais (investimentos), o curso de ação seria cada vez mais reforçado pelo indivíduo, o que dificultaria seu desejo de deixar uma carreira ou empresa.

O conceito de side bets, foi chave para a elaboração das teorias de entrincheiramento, uma vez que ele enaltece trocas realizadas em caráter material, com base em necessidades, o que passa a ser fundamento conceitual desse construto. (PINHO, 2009; RODRIGUES, 2009).

O entrincheiramento passou a ser tratado na literatura para distinguir-se do construto do comprometimento com a carreira, em decorrência dos estudos realizados no campo de carreiras por Carson e Bedeian (1994), uma vez que existem aspectos comuns aos conceitos, como o esforço de permanência na organização e investimento pessoal (RODRIGUES e BASTOS, 2012).

Verificou-se problemas conceituais e empíricos no modelo tridimensional de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), com a percepção de que a dimensão de continuação deveria ser removida do modelo.

No construto de Meyer e Allen, o componente afetivo está atrelado a um desejo de permanecer na organização por identificação, o componente normativo indica o desejo de retribuição, e o componente de continuação abarca a necessidade de não incorrer em perdas advindas de uma eventual saída ( TOMAZZONI, 2017).

O comprometimento de continuação, também advindo da teoria dos side bets, atuaria na direção oposta da definição de comprometimento organizacional, por não tratar-se de um desejo em si. Ao observar as vantagens de sua permanência, o indivíduo muda o foco dos objetivos organizacionais para uma necessidade de continuidade específica (RODRIGUES, 2009).

Uma série de estudos tem evidenciado uma sobreposição dos conceitos de comprometimento de continuação com o entrincheiramento organizacional (BALSAN *et al.*, 2016; BLAU, 2001; BLAU; HOLLADAY, 2006; RODRIGUES; BASTOS, 2013).

Os autores observaram, que além da dimensão psicológica, o entrincheiramento era fruto das recompensas externas associadas com a carreira e perdas que seriam incorridas caso um indivíduo desistisse dela (CARSON *et al.*, 1996). Observa-se então um processo de estagnação, no qual os indivíduos sentem-se desmotivados na busca de alternativas profissionais, mantendo o status quo por necessidade, em detrimento de um eventual desejo de mudança (MEIRELES, 2015). Decorrentes, muitas vezes do medo de estigma social, visão da idade como fator de limitação das alternativas de carreira, além da percepção de desequilíbrio na relação custo-benefício da mudança (CARVALHO *et al.*, 2011).

Percebeu-se que após determinados investimentos realizados na carreira, surgem custos emocionais para efetivação de mudanças ocupacionais. Este movimento, com vistas a evitar dissonância cognitiva, envolve mais investimentos para manutenção do status quo, o que implica na limitação de alternativas pelo próprio indivíduo. O processo de preservação psicológica fundamenta o entrincheiramento (MAGALHÃES, 2008).

De acordo com os estudos de Carson *et al* (1997), indivíduos entrincheirados não necessariamente estão insatisfeitos com seu trabalho. Quando satisfeitos, tais indivíduos demonstram comprometimento organizacional, maior nível educacional e baixa intenção de deixar a organização.

Profissionais podem estar satisfeitos e entrincheirados, já que suas escolhas de carreira estão limitadas, porém existe contentamento pelo desenvolvimento

profissional e ganhos pessoais, como salários ou status social (BASTOS e PINHO, 2011). Nesta condição, os indivíduos tendem a contribuir construtivamente, o que reduz a rotatividade e auxilia no incremento da solidez das equipes de trabalho (Carson & Carson, 1997).

Caso contrário (quando insatisfeito e entrincheirado) o trabalhador enfrenta situação aversiva, culminando em comportamentos de indiferença, negligência ou confronto verbal (LOPES, 2018). Para Rowe, Pinho e Bastos (2011) indivíduos nesta condição apresentarão o mais alto nível de intenção de deixar a carreira; menores níveis de comprometimento com a carreira; menor tempo de casa e menor nível educacional.

O Comprometimento está associado a estar motivado e empenhado com as atividades, o que representa maior produtividade. Enquanto o entrincheiramento relaciona-se a menor produtividade e certo grau de desmotivação (TOMAZZONI 2017). Isto não significa dizer, que sujeitos entrincheirados sejam improdutivos, contudo, é demandado um maior suporte da organização, a fim de que os objetivos sejam alcançados por estes funcionários. (SILVA *et al*, 2018).

Deve haver alinhamento entre carreira profissional e organização, o que provavelmente ensejará na convergência de valores pessoais e cultura organizacional. Caso contrário o relacionamento passa a ser frágil, com a insistência na permanência exclusivamente pela falta de alternativas (NOBRE, OLIVEIRA e LEONE, 2017).

No Brasil, o entrincheiramento é um conceito novo, ainda pouco estudado, por isso há demanda para pesquisas em diferentes amostras, empresas e carreiras (ZAGO; FLECK, 2016). Os primeiros estudos foram realizados por Baiocchi e Magalhães (2004), que buscaram entender os fenômenos negativos do comprometimento organizacional, quando perceberam indivíduos com expectativas negativas em relação às suas carreiras, contudo com certo grau de comprometimento organizacional.

Rodrigues e Bastos propuseram a observação do entrincheiramento a partir da perspectiva organizacional, conceituando o entrincheiramento organizacional (EO) como “a tendência do indivíduo a permanecer na organização devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização” (RODRIGUES, 2009, p. 75).

Os eventuais prejuízos em deixar a organização, fazem com que o indivíduo mesmo não desejando permanecer, esteja atado por necessidade (BALSAN *et al.*, 2016a).

Tal conceito segmenta-se em três dimensões: Ajustamentos à Posição Social (APS), Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) e Limitação de Alternativas (LA), assim divididos:

- 1-Ajustamento à posição social (APS): refere-se aos investimentos realizados pelo indivíduo e pela organização, como treinamentos e relações interpessoais com outros trabalhadores.
- 2- Arranjos burocráticos impessoais (ABI): seria o receio pela perda da estabilidade, em decorrência dos salários e benefícios.
- 3- Limitação das alternativas (LA): o indivíduo não observa outras opções, caso opte por sair da empresa, considerando aspectos como: sua idade, conhecimentos necessários ou a própria restrição do mercado. (RODRIGUES, 2009)

Em suma, esse conceito visa mensurar o quanto o empregado se sente “preso” à organização por necessidade (ZACHER, AMBIEL, E NORONHA, 2015).

O indivíduo entrincheirado percebe a mudança de ocupação como um desafio indesejável, uma eventual ruptura demonstra a inflexibilidade na carreira, que pode gerar danos psicológicos irreversíveis (RODRIGUES E BASTOS 2013).

Essa estagnação desencadeia sintomas nos trabalhadores, como tédio, monotonia, isolamento social, ressentimento, depressão, pessimismo, estresse e, ainda, sentimentos de inferioridade, mágoa e ofensa (SILVA *et al.*, 2018).

Os funcionários públicos, por gozarem de mais benefícios, garantias e estabilidade de emprego, em relação à iniciativa privada, supostamente tornam mais provável o entrincheiramento (MAGALHÃES, 2008).

Silva *et al.* (2019) observaram em estudo junto a guardas municipais da cidade de São Paulo, que 20% da amostra demonstrou desejo de sair imediatamente ou em breve da corporação. A pesquisa analisou a associação entre Intenção de permanecer na carreira e Entincheiramento de carreira, confirmando parcialmente a hipótese, já que uma das dimensões do construto (delimitações na carreira), não apresentou significância estatística.

Pereira e Lopes (2019) detectaram Entincheiramento Organizacional em níveis medianos, em servidores técnicos-administrativos em instituição federal de

ensino. O que demonstra relativa identificação dos servidores com a organização. Silva *et al* (2018) obtiveram resultados similares pesquisando servidores em duas instituições de ensino.

Escores medianos denotam que não existe excessiva mobilidade, o que seria maléfico às organizações, afetando a gestão do conhecimento e a competitividade. Mostram também que a permanência não se dá apenas por necessidade. Contudo, revelam certa passividade, cumprimento estritamente do que foi pedido e respeito aos superiores hierárquicos, revelando a necessidade de investimento da organização para o incremento da relação (BALSAN, *et al* 2021).

Acerca de uma possível associação entre intenção de sair da organização e o entrincheiramento organizacional, não foram encontrados estudos que investiguem tal relação.

Existem publicações em âmbito internacional (MEYER *et al*, 2004) e nacional (CUNHA *et al*, 2004), que associam o comprometimento de continuação à intenção de deixar a organização. Contudo a hipótese que associa diretamente o Entrincheiramento Organizacional a Intenção de Sair, não foi verificada na literatura.

Diante da exposição da importância do construto "Intenção de Sair", bem como do delineamento de quais antecedentes têm sido importantes no seu estudo. A seção abaixo, demonstra quais hipóteses de pesquisa foram construídas a partir da revisão realizada, levando em consideração o contexto das empresas estatais de nível federal.

### 3.8 BASES TEÓRICAS E HIPÓTESES

A escolha das hipóteses deu-se pela avaliação dos trabalhos citados na seção 3 deste estudo, bem como pela contextualização do tema deste trabalho, que aproximou as correlações já obtidas na literatura com o momento das empresas estatais federais. Sendo assim, foram elaboradas oito hipóteses de pesquisa.

Idade (H1) e Satisfação no trabalho (H5) são as duas correlações mais testadas e que apresentam maior significância com o construto intenção de sair da organização. (JOSEPH *et al.*, 2007; ALBRECHT E ANDREETTA., 2011; GHAPANCHI; AURUM, 2011; BELLO, 2017; KOCH *et al.* 2020; LABRAGUE; DE LOS SANTOS, 2020; SAID, EL-SHAFEI, 2020).



Escolaridade (H2) aparece como variável individual testada com frequência no âmbito da administração pública, apresentando resultados significativos, indicando, via de regra, correlação positiva, ou seja quanto maior a escolaridade do indivíduo maior sua intenção de deixar sua organização, de moderada a alta com subgrupos de maior escolaridade (MOYNIHAN; LANDUYT, 2008; BORGES, 2012; CUFFA, 2020).

Quanto aos Filhos (H3), seu teste de maneira objetiva deu-se através do trabalho de Cuffa (2020), que confirmou a hipótese de que possuir filhos diminui a intenção de profissionais de T.I em estatais catarinenses deixarem a organização, portanto, o intuito é ampliar a investigação para empregados públicos de estatais federais em âmbito nacional.

A investigação da associação entre distintas faixas salariais (H4) e intenção de sair da organização, é pouco investigada de forma objetiva na literatura. Habitualmente, os autores têm optado em observar, por meio da percepção dos indivíduos na dimensão “satisfação com os salários” no construto “satisfação no trabalho”. (JUDGE & KAMMEYER-MUELLER, 2012; KOCH *et al.* 2020; LABRAGUE; DE LOS SANTOS, 2020; SAID, EL-SHAFEI, 2020). Portanto, a hipótese explora esta lacuna observada na literatura.

Normas subjetivas (H6) e controle comportamental percebido (H7) são preditores da TCP, também pouco investigada em associação ao construto intenção de sair (Cuffa, 2020), portanto este trabalho busca explorar se existem associações destes construtos.

O entrincheiramento organizacional (H8) foi relacionado como uma das hipóteses, com o intuito de verificar se o construto pode se mostrar um fator de fundo (background factor), da intenção de sair no contexto das organizações públicas (AJZEN, 2012).

Cabe salientar que nenhum dos trabalhos já citados tem como público-alvo a mesma população desta pesquisa. Apesar de envolverem a intenção de sair da organização, em muitos deles não fica explícito o tipo de empresa. Portanto, com o intuito de ampliar o entendimento acerca do construto intenção de sair da organização em âmbito nacional, especialmente com foco nas empresas estatais federais, são elencadas as seguintes hipóteses:

- H1 - Quanto maior a idade do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento, menor é a sua intenção de sair da organização (DUFFIELD; 2009; BONENBERGER, 2014);
- H2 - Quanto maior a escolaridade do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento, maior é a sua intenção de sair da empresa (MOYNIHAN, LANDUYT, 2008; BORGES, 2012; BELLO, 2017);
- H3 - Empregados da Companhia Nacional de Abastecimento que possuem filho(s) têm menor intenção de sair da empresa (CUFFA, 2020);
- H4 - Quanto menor a faixa salarial dos empregados da Companhia Nacional de Abastecimento, maior a sua intenção de sair da empresa (THATCHER *et al.*, 2006);
- H5 - A satisfação no trabalho possui associa-se negativamente com a intenção de sair da organização do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento, CAVAZOTTE, OLIVEIRA, MIRANDA, 2010; AGAPITO, 2012; HONDA-HOWARD; HOMMA, 2001; NANNCARROW *et al.*, 2014);
- H6 - Normas subjetivas: Quanto mais positiva for a opinião das pessoas consideradas importantes para os empregados da Companhia Nacional de Abastecimento em relação a sua permanência na organização, menor a sua intenção de sair desta (CUFFA, 2020);
- H7 - Quanto menor o controle percebido pelos empregados da Companhia Nacional de Abastecimento, em relação a sua saída na organização, menor a sua intenção de sair desta (CUFFA, 2020).
- H8 - Quanto maior o entrincheiramento do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento, menor sua intenção de sair da organização.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. Seu conteúdo encontra-se dividido em cinco partes, as quais são detalhadas na sequência. Primeiramente são indicados o público-alvo da pesquisa e a amostra. Em seguida, na seção 4.2, são indicados os procedimentos para a coleta de dados. No item seguinte são apresentados os instrumentos de medida utilizados para mensurar os construtos e variáveis elencados nas hipóteses. No item 4.4. fica demonstrada a parte inicial da validação do questionário para mensurar o Controle Comportamental Percebido. Por fim, na seção 4.5, será demonstrada de que maneira foi realizado o tratamento e a análise dos dados obtidos após a coleta.

### 4.1 PARTICIPANTES

Foram incluídos no estudo empregados públicos ativos que atuam na Companhia Nacional de Abastecimento em todo o território nacional. Pela dificuldade de acesso a todos os elementos da população, restrição de tempo e custos, foi utilizada a amostra não probabilística por acessibilidade e conveniência (GONÇALVES, 2009). As amostras não probabilísticas usualmente são empregadas em estudos estatísticos, ou pela simplicidade ou pela impossibilidade de amostras probabilísticas (MONTEIRO, 2012), possibilitando obter proveito da conveniência, velocidade e menores gastos (LEVINE *et al.*, 2008).

A amostra corresponde ao subgrupo de elementos do universo ou população investigada. Visto que a população de empregados da CONAB é de 3.764 funcionários, a amostra pleiteada foi de 420 respondentes, o que representa um nível de confiança de 95% e margem de erro de 5% (BEUREN, 2006). *A priori*, a probabilidade de elementos da população pertencerem à amostra do estudo é desconhecida (BARBETTA, 2006), pois compõem a população investigada todos os empregados da CONAB em âmbito nacional.

### 4.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Foi conduzido um estudo de caso quantitativo do tipo levantamento, sem a realização de intervenção (CRESWELL, 2010), de corte transversal em relação ao

tempo e correlacional em relação aos seus objetivos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2010).

O estudo foi realizado a partir de um levantamento do tipo *survey*, que consiste na coleta de informações de forma direta aos indivíduos acerca de seus pensamentos, sentimentos, saúde, projeções, crenças e de fundo social, educacional e financeiro (MELLO, 2013), fornecendo um resultado quantitativo ou numérico de tendências, atitudes ou opiniões da população ao se estudar uma amostra dela (CRESWELL, 2010). Esse método é utilizado quando o estudo pretende analisar o que, porque, como ou quanto se dá uma situação, além da pesquisa acontecer no momento atual e considerar ocasiões reais do ambiente (FREITAS *et al.* 2000).

O questionário para coleta de dados foi realizado na plataforma Survey Monkey, e disponibilizado por meio de e-mail e link enviado por *whatsapp*, e inserido na intranet da CONAB. Dentre as principais vantagens deste tipo de levantamento estão: o fator de tempo e a probabilidade de obterem-se mais respostas, a condição de se alcançar um maior número de informações, além da garantia de anonimato ao respondente (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Para obtenção do maior número de respostas, a estratégia adotada foi a de entrar em contato com a área de comunicação da CONAB, que disponibilizou um espaço em sua intranet para divulgação da pesquisa, além de encaminhar e-mail aos funcionários, para que respondessem o questionário. Outra estratégia de abordagem foi a divulgação via redes sociais, por meio de grupos de *whatsapp* formados por empregados da CONAB.

Faz-se prudente elucidar que o estudo está de acordo com os procedimentos éticos previstos pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC, aprovado por meio do parecer 5.100.488.

#### 4.3 MEDIDAS

Com objetivo de responder à pergunta de pesquisa “*Quais os determinantes da intenção de sair de profissionais que atuam na companhia nacional de abastecimento em âmbito nacional?*”, a pesquisa tem como variável dependente a “intenção de sair da organização”, e como variáveis independentes: a satisfação no trabalho, as normas subjetivas, o controle comportamental percebido e o

entrincheiramento organizacional, além das variáveis sociodemográficas: idade, escolaridade, salário e filhos.

Com o intuito de mensurar a intenção de sair da organização, foi utilizada a escala de Intenção de Rotatividade - EIR, definida para detectar como um indivíduo elabora seu projeto de saída da empresa (SIQUEIRA, 2014). O instrumento é constituído por três frases que objetivam fazer com que o respondente declare o quanto pensa, planeja e tem vontade de sair da organização no futuro. As assertivas são respondidas por meio de escala Likert de cinco pontos (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre). A precisão interna da Escala (alfa de Cronbach) é 0,95.

Para medir satisfação no trabalho empregou-se a Escala de Satisfação no Trabalho - EST (SIQUEIRA, 2008) em sua versão de 15 itens. A escala contém cinco fatores: satisfação com colegas, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com as promoções e satisfação com o salário, sendo do tipo Likert (1 = totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; e, 7 = totalmente satisfeito). O índice de precisão (alfa de Cronbach) da versão reduzida da EST é de 0,86 para satisfação com os colegas; 0,92 para satisfação com o salário; 0,90 para satisfação com a chefia, 0,82 para satisfação com a natureza do trabalho e 0,87 para satisfação com as promoções. A EST tem sido confirmada ao longo dos últimos anos (RUEDA, 2015; CARVALHO *et al.*, 2021), assim como sua utilização é recorrente na análise da associação com a Intenção de Sair da Organização (PARNAÍBA, 2014; LUZ e OLIVEIRA 2016; CUFFA, 2020). Neste estudo, a medição da satisfação no trabalho, fará o papel do fator "Atitude" da Teoria do comportamento Planejado, assim como no estudo de Cuffa (2020).

Para mensurar as "Normas Subjetivas" da TCP foi utilizado o instrumento elaborado por Cuffa (2020), composto por três questões que devem ser respondidas por meio de escala Likert de 1 a 5 pontos, que variam entre "discordo fortemente" e "concordo fortemente". O alfa de Cronbach da escala é de 0,82.

Já para mensurar o controle comportamental percebido será proposta adaptação do instrumento utilizado por Cuffa (2020), visando um incremento de sua consistência interna, visto que o Alfa de Cronbach obtido no referido estudo foi de 0,49, abaixo dos valores recomendados na literatura (0,70). Entretanto, para construtos psicológicos, valores abaixo de 0,7 são aceitáveis devido à diversidade

do construto que está sendo mensurado (KLINE, 1999). Apesar disso, Cuffa (2020) ressalta que, devido à baixa confiabilidade da escala de CCP, estudos futuros são importantes para maior compreensão do resultado no contexto organizacional, visto a importância da TCP e a baixa testagem da associação com a intenção de sair das organizações. Para tanto, serão elaboradas novas questões para o construto, de acordo com as orientações de Ajzen (2013). O processo de elaboração e busca por evidências de validade das questões elaboradas estão elucidados no item 4.4 do trabalho.

Com o intuito de mensurar o “entrincheiramento organizacional” será utilizada a Medida de Entincheiramento Organizacional – MEO (RODRIGUES; BASTOS, 2015). O instrumento é composto pelas dimensões “ajustamentos à posição social”, “arranjos burocráticos impessoais” e “limitação de alternativas”. As respostas são obtidas por escala Likert de seis pontos, em que 1 = discordo totalmente, 2 = discordo muito, 3 = discordo pouco, 4 = concordo pouco, 5 = concordo muito e 6 = concordo totalmente. Os resultados são obtidos por fator, mediante a média dos scores obtidos para cada dimensão. As médias obtidas variam entre 1 e 6, sendo que devem ser interpretados da seguinte maneira: 1,0 a 2,5, baixo; acima de 2,5 e abaixo de 3,5, mediano inferior; igual ou acima de 3,5 e abaixo de 4,5, mediano superior; acima de 4,5, alto (RODRIGUES; BASTOS, 2015).

Para a determinar as faixas salariais inseridas nos campos de resposta do questionário de coleta de dados, foi feita uma análise de uma planilha com os salários dos empregados da CONAB, obtida no portal da transparência (TRANSPARÊNCIA, 2021). Os vencimentos utilizados foram os do quarto trimestre de 2021. A partir da média dos salários brutos destes três meses, foram criadas cinco faixas (até R\$ 4.000,00/ entre R\$ 4.001,00 e 6.000,00/ entre R\$ 6.001,00 e R\$ 8.000,00/ entre R\$ 8.001,00 e R\$ 11.000,00, e mais de R\$11.000) que dividem igualmente os empregados da Conab, de acordo com seus vencimentos brutos, em cada uma delas.

O quadro 1 abaixo resume os instrumentos a serem utilizados:

Quadro 1 – Instrumentos a serem usados na pesquisa

	Variável	Dimensões	Alfa de Cronbach	Item e escala
<b>Dependente</b>	Escala de intenção de rotatividade EIR - (SIQUEIRA <i>et al.</i> , 2014)		0,95	Escala com 3 itens - De:1 (nunca) a 5 (sempre)
<b>Independente</b>	Escala de Satisfação no trabalho - EST (SIQUEIRA, 2008)	Satisfação com os colegas	0,86	Escala com 3 itens De 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito)
		Satisfação com o salário	0,92	Escala com 3 itens De 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito)
		Satisfação com a chefia	0,90	Escala com 3 itens De 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito)
		Satisfação com a natureza do trabalho	0,82	Escala com 3 itens De 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito)
		Satisfação com as promoções	0,87	Escala com 3 itens De 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito)
	Normas Subjetivas (CUFFA, 2020)		0,83	Escala com 3 itens De 1(discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente)
	Controle Comportamental Percebido (CUFFA, 2020)		0,49	Escala com 3 itens De 1(discordo fortemente) a 5 (concordo fortemente)
	Entrincheiramento organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2015)	Ajustamentos à posição social	0,84	Escala com 6 itens De 1(discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente)
		Limitação de alternativas	0,87	Escala com 6 itens De 1(discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente)
		Arranjos Burocráticos impessoais	0,86	Escala com 6 itens De 1(discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente)

	Variável	Dimensões	Alfa de Cronbach	Item e escala
<b>Sociodemográficas</b>	Filhos		-	Sim ou não
	Idade		-	Em anos completos
	Escolaridade		-	Subdivido em quatro categorias - Ensino fundamental completo/ensino médio completo/ superior completo/ pós-graduação completa.
	Faixa salarial		-	Subdivido em cinco faixas - até R\$ 4.000,00/ entre R\$ 4.001,00 e 6.000,00/ entre R\$ 6.001,00 e R\$ 8.000,00/ entre R\$ 8.001,00 e R\$ 11.000,00. mais de R\$11.000

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.4 PROCESSO INICIAL DE VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Visando a melhoria da precisão na mensuração do construto Controle Comportamental Percebido para a Intenção de Sair, este estudo seguiu a metodologia recomendada por Pasquali (2013), a qual preconiza inicialmente pela análise teórica dos itens. Esta etapa está subdividida em: análise de conteúdo e análise semântica.

A análise de conteúdo deve ser realizada por especialistas (juízes), com número mínimo de 3 avaliadores. Os avaliadores, ao receberem uma versão inicial do questionário, avaliaram sua adequação a partir da utilização dos seguintes critérios: clareza da linguagem, pertinência prática, relevância teórica, dimensão teórica e observações adicionais (para opiniões e sugestões) (CASSEPP-BORGES; BALBINOTTI; TEODORO, 2010). O questionário inicial encaminhado para avaliação dos juízes encontra-se no apêndice D.

Foram remetidos nove convites para profissionais que publicaram trabalhos acadêmicos utilizando a Teoria do Comportamento Planejado como construto de análise. Os convidados foram contatados via e-mail entre 16/11/2021 e 15/12/2021



e, ao final do processo, foram obtidas três avaliações sobre o questionário encaminhado.

Aos respondentes foi encaminhado um questionário contendo nove assertivas, as quais deveriam ser avaliadas quanto a sua clareza, pertinência prática e relevância teórica, utilizando-se de uma escala de Likert de 5 pontos: 1(pouquíssima), 2(pouca), 3 (média), 4 (muita) e 5 (muitíssima).

Para avaliação dos questionários recebidos foi utilizada a metodologia recomendada por Cassepp-Borges, Balbinotti e Teodoro (2010), que abarca os seguintes procedimentos: a) análise dos coeficientes de validade de conteúdo (CVC) dos itens; b) análise do coeficiente kappa de concordância entre juízes; e c) análise das observações.

O CVC mensura a concordância entre os juízes avaliadores quanto à pertinência dos itens para medir o construto. Recomenda-se a priorização dos itens que apresentem o índice CVC superior a 0,8 (HERNÁNDEZ-NIETO, 2002). Contudo, o índice pode ser relativizado à medida que os especialistas não possuem conhecimento da TCP nesse contexto específico. Sendo assim, dos nove itens avaliados, foram mantidos os sete itens que apresentaram  $CVC_t > 0,7$  (HERNÁNDEZ-NIETO, 2002).

O coeficiente Kappa visa julgar o critério dimensão teórica, por meio da concordância dos especialistas acerca dos itens. Neste caso, se dois dos três juízes aprovassem o item, seria considerado como concordância “substancial”, caso a aceitação se desse por parte dos três juízes, a concordância seria considerada “perfeita” (KOCH, 1977).

Os avaliadores mencionaram a necessidade de exclusão de alguns dos itens pelo fato de outros itens da escala já abarcarem o mesmo assunto ou a mesma abordagem do tema. Ademais, as observações realizadas referiam-se aos itens em que se propunha sua exclusão, portanto tais observações foram atendidas, dado que automaticamente os itens foram excluídos por possuírem scores mais baixos.

Os itens 3 e 7 da primeira versão do questionário foram apontados como passíveis de exclusão. Estas observações refletiram-se também na avaliação de cada juiz, portanto, por meio do cálculo do  $CVC_t$  e do índice Kappa, tais observações foram atendidas, já que os itens de fato foram excluídos. Portanto, dos nove itens analisados pelos juízes, CCP3 e CCP7 obtiveram  $CVC_t < 0,70$  e Kappa “Insatisfatório”, portanto houve sua exclusão. Os demais itens (CCP1, CCP2, CCP4,

CCP5, CCP8 e CCP9), apresentaram CVct >0,70. Ademais, seu Kappa foi “Substancial” ou “Perfeito”, o que ensejou a manutenção das assertivas para a etapa de análise de linguagem.

Os Resultados do CVct e índice Kappa dos itens e suas interpretações estão explicitados no Quadro 02. Os resultados completos, bem como as observações dos avaliadores, estão contidos no Apêndice D.

Quadro 2 – Avaliação dos itens de medida do construto Controle Comportamental Percebido para a Intenção de Sair, por especialistas

<b>Itens elaborados</b>	<b>CVct (&gt;0,7)</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Kappa</b>
1 Estou confiante de que, se eu quisesse, eu poderia pedir demissão dessa empresa	0,97	Aceitável	Substancial
2 Continuar ou não trabalhando nessa empresa depende inteiramente de mim.	0,77	Aceitável	Substancial
3 Depende mais da minha decisão do que de outros fatores sair dessa empresa.	0,46	Inaceitável	Discordância
4 A decisão de sair dessa empresa está sob o meu controle.	0,73	Aceitável	Substancial
5 Sair dessa empresa depende apenas da minha vontade.	0,73	Aceitável	Substancial
6.Sou livre para decidir se quero deixar de trabalhar nessa empresa.	0,73	Aceitável	Substancial
7.Sinto que tenho total condição de decidir se quero deixar de trabalhar nessa empresa	0,47	Inaceitável	Discordância
8.Caso eu queira deixar de trabalhar nessa empresa, posso fazê-lo, pois tenho controle sobre minha decisão	0,73	Aceitável	Substancial
9. Estou ciente das consequências caso eu decida deixar a empresa.	1,00	Aceitável	Perfeito

Fonte: elaborado pelo autor

Após a realização da análise de concordância, procedeu-se com a análise semântica. A análise semântica deve ser realizada por sujeitos pertencentes à população a ser investigada. O objetivo é observar se os itens são compreensíveis para os indivíduos que futuramente responderão aos itens do construto (PASQUALI,

2013). A avaliação abarcou os sete itens do construto considerados aceitáveis pelo CVcT e Substanciais ou Perfeitos, de acordo com o índice Kappa.

Sete empregados da Conab, escolhidos por conveniência, realizaram a análise semântica, julgando a clareza dos itens e sua escala de resposta, em uma escala *Likert* de cinco pontos (1 – pouquíssima; 2 – pouca; 3 – média; 4 – muita; 5 – muitíssima). Também foi possibilitado aos respondentes a sugestão de melhorias na redação dos itens do construto. Os itens 2 e 7 do questionário foram apontados de maneira unânime como ‘muitíssimo claros” (5), sendo mantidos por esta razão. Já os itens 3, 5, 6, foram entendidos como “muitíssimo claros” por 85,72% dos respondentes, por isso foi feita a opção por também conservá-los. Os itens 1 e 4 foram destacados como “muitíssimo claros” por 71,43% dos avaliadores. Contudo o item 4 foi avaliado com clareza média (3) por 14,29% dos respondentes, sendo a única assertiva que obteve avaliações individuais abaixo de 4 pontos na escala. Este mesmo item já havia apresentado CVcT médio de 0.73, representando o menor dos scores mantidos para a etapa de análise semântica, além de apresentar Kappa “Substancial”, ou seja, sua avaliação não foi unânime por parte dos juízes.

Levando-se em consideração os fatores apontados acima, optou-se pela exclusão do item 4. Portanto, o questionário referente ao construto Controle Comportamental Percebido para a Intenção de Sair, ficou composto por seis itens, como indica o quadro 2, abaixo:

Quadro 3– Avaliação dos itens de medida do construto Controle Comportamental Percebido para a Intenção de Sair, após exclusão inicial

<b>Itens elaborados</b>	<b>CVcT (&gt;0,7)</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Kappa</b>
1 Estou confiante de que, se eu quisesse, eu poderia pedir demissão dessa empresa	0,97	Aceitável	Substancial
2 Continuar ou não trabalhando nessa empresa depende inteiramente de mim.	0,77	Aceitável	Substancial
5 Sair dessa empresa depende apenas da minha vontade.	0,73	Aceitável	Substancial
6.Sou livre para decidir se quero deixar de trabalhar nessa empresa.	0,73	Aceitável	Substancial
8.Caso eu queira deixar de trabalhar nessa empresa, posso fazê-lo, pois tenho controle sobre minha decisão	0,73	Aceitável	Substancial

9. Estou ciente das consequências caso eu decida deixar a empresa.	1	Aceitável	Perfeito
--	---	-----------	----------

Fonte: elaborado pelo autor

Após a coleta de dados, os itens relativos ao construto Controle Comportamental Percebido para a Intenção de Sair foram submetidos a análise fatorial exploratória. Dado que a análise fatorial só pode ser realizada após a coleta de dados de todo o questionário, o resultado da mesma será apresentado no item 5.1 (Análise Fatorial exploratória).

#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, procedeu-se com sua testagem por meio de análise fatorial exploratória, técnicas de estatística descritiva (dados sociodemográficos), testes-T, teste anova e regressão linear múltipla. Os procedimentos estatísticos foram realizados por meio do software Stata versão 14.1. As análises iniciais buscaram por valores omissos, respostas invariadas e erros de digitação. Os valores omissos foram evitados com utilização exclusiva de perguntas obrigatórias no questionário. Contudo, dos 588 respondentes que iniciaram as respostas do questionário, 53 desistiram, não completando todo o formulário, portanto, ao final da coleta, **535 respondentes concluíram suas respostas**, sendo esta a amostra considerada para a análise de dados.

Para caracterização da amostra foram usadas frequências, médias aritméticas e desvios padrão dos dados sociodemográficos e de perfil organizacional (idade, sexo, estado civil, filhos, responsabilidade financeira, escolaridade, e local de lotação). Os resultados descritivos serão apresentados com indicação de valor médio, mediana, moda e desvio padrão.

Para responder às hipóteses que possuem como variável dependente a “Intenção de Sair da organização”, foram realizados os testes de Shapiro-Wilk e Shapiro-Francia com vistas a verificar a normalidade (ou não) da distribuição de frequências dos dados desta variável.

Visando validar ou refutar as hipóteses que mencionam diferenças entre grupos da amostra, foram realizados testes que exibem a existência ou não de diferenças entre os grupos. Para observar diferenças entre: idade, escolaridade e faixa salarial, foram feitos os testes Anova e Bonferroni. Para identificar eventuais

diferenças entre o grupo que possui filhos (ou não), foi realizado o Teste-T de Student.

Antes da verificação das hipóteses H5, H6, H7 e H8, foi realizada a análise fatorial exploratória, para aferição de consistência do construto referente ao Controle Comportamental Percebido para a Intenção de Sair, para mensurar H7. Após esse procedimento seria possível incluir o CCP nos testes do modelo de regressão hierárquica como variável independente do estudo. Os detalhes da execução da AFE são apresentados no item 5.1 deste estudo.

As hipóteses que verificam a existência de associação entre a Intenção de Sair da organização e a Satisfação no Trabalho (H5), Normas Subjetivas (H6), Controle Comportamental Percebido (H7) e Entrincheiramento Organizacional (H8) foram inicialmente avaliadas através de técnicas correlacionais. Com base no resultado das análises de correlação, os construtos foram incorporados ao modelo de regressão, o qual deverá o máximo da variância compartilhada, com o objetivo de prever a intenção de sair da CONAB.

Para a análise de regressão múltipla dos dados foram utilizadas as seguintes suposições: a) retirada de outliers por meio do cálculo da distância de Cook na fórmula indicada por HAIR (2009), b) ausência de multicolinearidade, pela observação dos coeficientes de correlação ( $r > 0,80$ ), valores de tolerância ( $> 0,1$ ) e VIF ( $< 5$ ); c) homocedasticidade, pela observação da distribuição dos pontos do gráfico de dispersão e checagem posterior pelo software Stata; d) normalidade dos resíduos, pela observação dos valores do teste de Shapiro-Wilk (aceitáveis  $> 0,01$ ); e) da relação linear entre as variáveis, pela realização de teste-T indicando a não-significância entre a variável dependente transformada e as variáveis independentes (FIELD, 2009; LEVIN; FOX; FORDER, 2012).

O método dos mínimos quadrados foi utilizado para realização da regressão linear. O método baseia-se na busca da melhor reta, obtida por meio da distribuição dos casos obtidos da amostra. Posteriormente compara-se esta reta a uma reta média. A operação se dá por meio da diferença entre a soma total dos quadrados (SS<sub>t</sub>) e a soma dos quadrados residuais (SS<sub>r</sub>), como resultado tem-se a soma dos quadrados do modelo (SS<sub>m</sub>). O índice final obtido pelo método (R<sup>2</sup>) é o quociente dos valores de SS<sub>t</sub> e SS<sub>m</sub> (LEVIN; FOX; FORDER, 2012). A seguir será apresentada a análise fatorial exploratória do construto Controle Comportamental Percebido.



## 5 RESULTADOS

### 5.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Como já explicitado, devido à escassez de estudos que utilizam a TCP como determinante da intenção de sair da organização, buscou-se aprimorar o questionário desenvolvido por Cuffa (2020) para a dimensão do CCP (no seu estudo o Alfa de Cronbach da dimensão foi de 0,49, considerado baixo).

No que tange à utilização da análise fatorial exploratória como procedimento no processo de busca por evidências de validade de uma medida, Hair *et al.* (2009) explicitam que os desvios da normalidade, da homocedasticidade e da linearidade podem prejudicar a AFE por reduzirem as correlações visualizadas. Contudo, para amostras robustas ( $n > 200$ ), mesmo com dados fora da normalidade estatística, é viável realizar tais análises sem perda de qualidade nos resultados. A hipótese nula de normalidade das variáveis da escala foi rejeitada pelos testes de Shapiro-francia ( $p < 0,05$ ) e Shapiro-Wilk ( $p < 0,05$ ), demonstrando que a distribuição da variável CCP neste estudo não é normal.

Posteriormente buscou-se avaliar a correlação bivariada entre os itens do construto. Verificaram-se associações com a mesma direção, porém com diferentes intensidades. Essas associações não foram superiores a 0,90, indicando menor probabilidade de multicolinearidade (máximo  $r = 0,804$ ), o que sugere ausência de sobreposição de itens (PASQUALI, 2005). Para avaliar se o tamanho da amostra é adequado para a realização de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), é necessário verificar o número de observações colhidas para cada variável analisada. De acordo com Hair *et al.* (2009), o número mínimo de observações é de ao menos cinco vezes o de variáveis (itens) analisadas. A amostra analisada neste estudo é de 535 respondentes, sendo que o construto possui seis variáveis (itens), o que representa uma proporção de cerca de 81 respondentes por variável. Ou seja, a amostra é considerada adequada para realização da AFE. O início da análise fatorial deu-se por meio da inspeção visual da matriz de correlação dos itens, seguida da verificação do KMO de adequação da amostragem e do teste de esfericidade de Bartlett.

Visualmente, verificou-se um número substancial de correlações maiores que 0,30 entre os itens do construto. O KMO de adequação da amostragem foi considerado bom (0,84). O teste de esfericidade de Bartlett evidenciou a rejeição da

hipótese nula, confirmando a adequação da amostragem para aplicação da análise fatorial ( $\chi^2(15) = 1689,140, p < 0,0001$ ).

A AFE foi realizada com a utilização do método de extração pelo componente principal, com rotação ortogonal Varimax. A solução encontrada indica que a manutenção do construto com apenas um fator é a mais indicada, o que corrobora com os pressupostos da TCP. A solução fatorial encontrada pode ser observada na Tabela 01.

Tabela 1: Análise fatorial de extração pelo componente principal, varimax, comunalidades ( $h^2$ ) e Alfa de Cronbach da escala de controle comportamental percebido (CCP) para a intenção de sair da organização.

Variável	Fator 1	Comunalidade ( $h^2$ )
CCP1 - Estou confiante de que, se eu quisesse, eu poderia pedir demissão dessa empresa.	0,4197	0,2374
CCP2 - Continuar ou não trabalhando nessa empresa depende inteiramente de mim.	0,7554	0,5893
CCP3 - A decisão de sair dessa empresa está sob o meu controle.	0,8786	0,7754
CCP4 - Sou livre para decidir se quero deixar de trabalhar nessa empresa.	0,8547	0,7640
CCP5 - Caso eu queira deixar de trabalhar nessa empresa, posso fazê-lo, pois tenho controle sobre minha decisão.	0,8318	0,7689
CCP6 - Estou ciente das consequências caso eu decida deixar a empresa.	0,3976	0,1808
Alfa de Cronbach	0,85	

Fonte: elaborado pelo autor

Dois aspectos necessitam ser observados após a realização da AFE. É preciso verificar se as variáveis apresentam altas cargas fatoriais em mais de um fator e sua comunalidade ( $h^2$ ) é maior que 0,50. As cargas fatoriais observadas para os seis itens do construto foram consideradas adequadas, uma vez que o limite mínimo a ser observado é de 0,30. Se os índices são superiores a 0,50 são tidos como significantes, caso superem 0,70 indicam que a estrutura é bem definida para amostras com mais de 350 observações (HAIR et.al. 2009).

No que tange à comunalidade ( $h^2$ ), é esperado que os resultados encontrados superem 0,50 para a manutenção dos itens no construto, em caso negativo é



recomendada sua retirada, com a posterior realização de nova análise fatorial (HAIR *et al.*, 2009). Os valores obtidos para os itens CCP1 (0,23) e CCP6 (0,18) foram baixos dentro desta perspectiva, sugerindo a possibilidade de exclusão. Por precaução, cada um dos itens foi retirado individualmente da análise, a fim de verificar se a comunalidade dos outros fatores aumentava com a exclusão singular. Isto não ocorreu, portanto optou-se pela exclusão final dos itens: CCP1 “Estou confiante de que, se eu quisesse, eu poderia pedir demissão dessa empresa” e CCP 6 “Estou ciente das consequências caso eu decida deixar a empresa”.

A solução fatorial final, encontrada após as análises, resultou em quatro itens (CCP2, CCP3, CCP4 e CCP5), todos eles com comunalidade ( $h^2$ ) maior que 0,50 e cargas fatoriais que superam 0,70. Os quatro itens compuseram o instrumento para avaliar o controle comportamental percebido neste estudo.

A solução encontra-se na Tabela 2.

Tabela 2– Análise fatorial exploratória ajustada

Variável	Fator 1	Comunalidade ( $h^2$ )
CCP2 - Continuar ou não trabalhando nessa empresa depende inteiramente de mim.	0,7423	0,5867
CCP3 - A decisão de sair dessa empresa está sob o meu controle.	0,8718	0,773
CCP4 - Sou livre para decidir se quero deixar de trabalhar nessa empresa.	0,8716	0,7768
CCP5 - Caso eu queira deixar de trabalhar nessa empresa, posso fazê-lo, pois tenho controle sobre minha decisão.	0,8400	0,7279
Alfa de Cronbach		0,90

Fonte: elaborado pelo autor

A solução fatorial encontrada manteve boa adequação de amostragem KMO (0,80) e continuou rejeitando a hipótese nula por meio do teste de esfericidade de Bartlett, o que confirma a adequação da amostragem para a utilização da AFE ( $\chi^2(6) = 1472,67$   $p < 0,0001$ ). A solução final obtida indica uma estrutura unidimensional, com variância explicativa acumulada de 100% e Alfa de Cronbach de 0,90 para as quatro variáveis.

## 5.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A seguir será apresentada a estatística descritiva das respostas obtidas dos empregados da Companhia Nacional de Abastecimento. Toda a análise está embasada nos dados obtidos com a amostra (n) de 535 participantes.

Inicialmente estão apresentados os dados sociodemográficos dos respondentes. Num segundo bloco de análise estão as informações concernentes a sua atividade laborativa, como: lotação por estado da federação, tempo de casa, se estão lotados na área meio ou fim da organização e se possuem cargo de chefia.

O terceiro bloco de análises desta sessão abriga os índices obtidos mediante às respostas das escalas: Intenção de sair da organização, Satisfação no trabalho, Normas Subjetivas, Controle comportamental percebido e Entrincheiramento Organizacional.

A média de idade dos empregados que responderam à pesquisa é de 46,87 anos, com desvio padrão de 12,49 anos. O empregado mais jovem possui 19 anos e a maior idade do(s) respondente(s), é 75 anos (TABELA 3).

Tabela 3 – Idade dos(as) empregados pesquisados(as)

	<b>Observações</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Idade	535	46.87	12.49	19	75

Fonte: elaborado pelo autor N= 535

Quanto ao sexo, 62,80% são homens e 37,20% são mulheres. No que tange ao nível de escolaridade, 59,81% declararam ter pós-graduação completa, 26,54% indicaram possuir graduação completa, 12,90% afirmam ter completado o ensino médio e 0,75% indicaram ter concluído o ensino fundamental.

Em relação ao estado civil dos respondentes da pesquisa, 74,77% são casados(as), 19,44% declararam-se solteiros(as), 5,05% são divorciados(as), além de 0,75% serem viúvos(as). Da amostra pesquisada 65,98% afirmaram ter filhos, 34,02% assinalaram não ter filhos (TABELA 4).

Tabela 4 – Sexo, escolaridade e estado civil e possuir filhos do(s) empregado(s) pesquisado(s)

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sexo	Masculino	336	62,80%
	Feminino	199	37,20%
Escolaridade	Ensino Fundamental	4	0,75%

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
	Ensino Médio	69	12,90%
	Graduação Completa	142	26,54%
	Pós-graduação Completa	320	59,81%
Estado Civil	Solteiro	104	19,44%
	Casado	400	74,77%
	Viúvo	4	0,75%
	Divorciado	27	5,05%
Filhos	Sim	353	65,98%

Fonte: elaborado pelo autor N= 535

Com relação ao salário, os respondentes foram convidados a assinalar a assertiva que melhor representasse sua faixa salarial bruta, obtida por meio de seus vencimentos mensais na CONAB. A faixa salarial compreendida entre R\$ 8.000,01 e R\$ 11.000,00 abarcou 37,38% dos respondentes. A assertiva assinalada por 31,21% dos pesquisados indica que este grupo percebe mais de R\$ 11.000,00 mensais. Já, 15,14 % das respostas ficaram na faixa salarial de R\$ 6.001,00 a R\$ 8.000,00. Outros 10,09% das respostas foram obtidas para a faixa que recebe entre R\$ 4.000,01 e R\$ 6.000,00 brutos. Por fim, 6,17% apontaram enquadrar-se na faixa que percebe até R\$ 4.000,00 brutos (TABELA 5).

Tabela 5 – Salário mensal bruto

<b>Salário Mensal Bruto</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
até R\$ 4.000,00	33	6,17
entre R\$ 4.001,00 e 6.000,00	54	10,09
entre R\$ 6.001,00 e R\$ 8.000,00	81	15,14
entre R\$ 8.001,00 e R\$ 11.000,00	200	37,38
mais de R\$11.000,00	167	31,21
Total	535	100,00

Fonte: elaborado pelo autor N= 535

Com vistas a ampliar o entendimento acerca da questão financeira dos respondentes, foi perguntado aos funcionários qual seu nível de responsabilidade financeira familiar. As cinco alternativas variavam de “responsabilidade total” a “nenhuma responsabilidade”. A categoria “principal responsável financeiro” foi selecionada por 34,95% dos respondentes, seguida da categoria “único responsável” (31,03%), e da categoria “divide igualmente”, com 25,61% dos respondentes. Para 6,17% dos respondentes, sua responsabilidade é apenas parte das obrigações financeiras de sua família. Outros 2,24% indicaram não possuir responsabilidade financeira diante de suas famílias.

Tabela 6 – Responsabilidade financeira na família

<b>Responsabilidade financeira</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Único responsável	166	31,03
Principal responsável	187	34,95
Divide igualmente	137	25,61
Responsável em parte	33	6,17
Sem responsabilidade	12	2,24

Fonte: elaborado pelo autor N= 535

A amostra também foi subdivida por tempo de trabalho na CONAB. Cada respondente assinalou uma opção contida numa lista de 30 itens, compreendida entre “1” (ano) até “30 anos ou mais”. Abaixo está a tabela com a amostra recortada em quartis. Percebe-se que o quartil com menor intervalo nas respostas é segundo quartil, com respondentes que possuem entre 7 e 9 anos de serviços prestados à CONAB. Logo em seguida o quartil com menor intervalo é o primeiro, que vai de 1 a 6 anos de empresa. O terceiro e quarto quartis representam faixas entre 9 e 17 anos de empresa e 18 anos ou mais de trabalho, respectivamente (TABELA 7).

Tabela 7 – Tempo de casa dos empregados respondentes

<b>Tempo de Casa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
De 1 a 6 anos	106	19.81
Entre 7 e 9 anos	124	23.18
Entre 9 e 17 anos	162	30.28
18 anos ou mais	143	26.73
Total	535	100.00

Fonte: elaborado pelo autor N= 535

A pesquisa contou com a participação de empregados da CONAB de todas as unidades da federação (estados) do Brasil, sendo a maioria lotada no Distrito Federal (163), seguida por Santa Catarina (36) e Paraná (26). A tabela 8 evidencia esta questão:

Tabela 8 – Estado de lotação dos empregados pesquisados

<b>Lotação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Acre	2	0.37
Alagoas	5	0.93

Amapá	1	0.19
Amazonas	9	1.68
Bahia	19	3.55
Ceará	19	3.55
Distrito Federal	163	30.47
Espirito Santo	12	2.24
Goiás	21	3.93
Maranhão	9	1.68
Mato Grosso	18	3.36
Mato Grosso do Sul	20	3.74
Minas Gerais	19	3.55
Pará	10	1.87
Paraíba	10	1.87
Paraná	26	4.86
Pernambuco	19	3.55
Piauí	12	2.24
Rio de Janeiro	21	3.93
Rio Grande do Norte	18	3.36
Rio Grande do Sul	25	4.67
Rondônia	10	1.87
Roraima	7	1.31
Santa Catarina	36	6.73
São Paulo	11	2.06
Sergipe	6	1.12
Tocantins	7	1.31
Total	535	100.00

Fonte: elaborado pelo autor N= 535

Possuem cargo de chefia 29,53% dos respondentes. Com relação à atuação dos respondentes em atividades meio ou fim da organização, verificou-se que 55,33% desses afirmaram atuar na área-meio e 44,67% indicaram fazer parte da área-fim da empresa (TABELA 9).

Tabela 9 – Função de chefia e área de atuação dos empregados respondentes

		Frequência	Percentual
Chefia	Sim	158	29.53
	Não	377	70.47
Área	Área meio	296	55.33
	Área fim	239	44.67

Fonte: elaborado pelo autor N= 535

Foi solicitado aos respondentes que indicassem qual cargo ocupam. Ressalta-se que vigoram na empresa dois planos de cargos e salários (PCCS), o PCCS 1991 e o PCCS 2009. O plano mais recente (PCCS 2009) divide os cargos em Auxiliar (por ingresso com escolaridade mínima de nível fundamental),

Assistente (por ingresso com escolaridade mínima de nível médio) e Analista (com escolaridade mínima de nível superior).

O PCCS 1991 divide os auxiliares em: ASG I, II, III, IV, ATA I, II, III, IV, ATO I, II, III, IV; os assistentes em: TEC I, II, III; e os analistas em: TNS I, II, III, IV e V. Para compor a tabela 10, referente aos cargos e facilitar o seu entendimento, os cargos foram subdivididos de acordo com a classificação atribuída ao PCCS 2009, englobando as posições análogas contidas no PCCS 1991. Os resultados mostram que 112 respondentes (20,94%) possuem cargos que se enquadram como auxiliares, outros 92 (17,19%) respondentes estão no grupo dos assistentes e a maior parcela das respostas agrupou-se no cargo de analista ou análogos a este (302 respostas), perfazendo 56,45% do total.

Tabela 10 – Amostra distribuída por cargos

	<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Auxiliares	ASG I, II, III, IV (PCCS 1991)	10	1,87
	ATA I, II, III, IV (PCCS 1991)	32	5,98
	ATO I, II, III, IV (PCCS 1991)	27	5,05
	Auxiliar (PCCS 2009)	43	8,04
		<b>112</b>	<b>20,94</b>
Assistentes	TEC I, II, III (PCCS 1991)	5	0,93
	Assistente (PCCS 2009)	87	16,26
		<b>92</b>	<b>17,19</b>
Analistas	TNS I, II, III, IV e V (PCCS 1991)	29	5,42
	Analista (PCCS 2009)	302	56,45
		<b>331</b>	<b>61,87</b>

Fonte: elaborado pelo autor N= 535

A análise descritiva das cinco escalas pode ser observada em detalhes na Tabela 11.

Tabela 11 – Estatística descritiva das escalas aplicadas

<b>Construto</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Intenção de Sair	3,09	1,17	3	3	1	5
Satisfação no trabalho	4,36	1,03	4,46	4,6	1	7
Normas subjetivas	3,43	0,85	3,33	4	1	5
Controle comportamental percebido	3,72	1,07	4	5	1	5
Entrincheiramento Organizacional	3,19	0,94	3,17	3,33	1	6

Fonte: elaborado pelo autor N= 535

Observa-se que os scores obtidos para a escala de intenção de sair da organização estão muito próximos de seu valor médio (que é 3 em uma escala de 5 itens), dado que a média dos respondentes na escala foi de 3,09 (DP= 1,17), a mediana de 3 e a moda de 3 (f = 100). Isso indica que os valores podem estar próximos da normalidade, informação relevante, dado que se trata da variável dependente do estudo (HAIR, 2009). Os escores entre 3-3,9 representam Intenção de Sair “média”(SIQUEIRA, 2014).

Na escala de Satisfação no Trabalho os escores de média, mediana e moda superaram o valor médio da escala, que é 3,5. O valor da média foi de 4,36 (DP= 1,03), o da Moda 4,6 (f =23), e o da mediana foi de 4,46.

As normas subjetivas tiveram média de 3,43 (DP = 0,85), mediana de 3,33 e moda de 4., indicando que a maior parte dos respondentes julgou esta variável acima da média. O controle comportamental percebido obteve média de 3,72 (DP= 1,07), mediana 4 e moda 5. Das escalas aplicadas, o controle comportamental percebido foi o construto que obteve escores mais elevados, mostrando que a maioria dos respondentes da CONAB julgou possuir controle de sua decisão de sair da empresa.

Referente ao entrincheiramento organizacional, sua média foi 3,19 (DP = 0,94), mediana 3,17 e moda 3,33, valores muito próximos. Com vistas a ampliar a análise dos construtos Satisfação no Trabalho e Entrincheiramento Organizacional, serão apresentadas as estatísticas descritivas das dimensões que compõem suas escalas.

A satisfação no trabalho tem sua escala subdividida em cinco dimensões: Satisfação com os colegas, Satisfação com o salário, Satisfação com a chefia, Satisfação com a Natureza do trabalho e Satisfação com as promoções. Compõem a Medida de entrincheiramento organizacional as dimensões: Ajustamentos à posição social, Arranjos burocráticos impessoais e Limitação de alternativas.

A tabela 12 exibe os resultados das dimensões da Satisfação no Trabalho. A Satisfação com a chefia apresentou os maiores índices com média 5,25 (DP 1,44) e mediana 5,33, obteve ainda moda 5 e 7. A satisfação com os colegas exibiu a média de 4,86 (DP 1,23) com mediana e moda no mesmo valor 5. Em seguida observam-se os valores da Satisfação com a natureza do trabalho, com média 4,59 (DP 1,25), moda 5 e mediana de 4,67. As dimensões com os menores valores foram Satisfação com o salário, média de 3,98 (DP 1,52), mediana 4 e Moda 3 e Satisfação com as promoções, média 3,15 (DP 1,42), mediana e moda 3.

Tabela 12 – Estatística descritiva das dimensões do questionário de satisfação no trabalho

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Satisfação com os colegas	4,86	1,23	5	5	1	7
Satisfação com o salário	3,98	1,52	4	3	1	7
Satisfação com a chefia	5,25	1,44	5,33	5 e 7	1	7
Satisfação com a natureza do trabalho	4,59	1,25	4,67	5	1	7
Satisfação com as promoções	3,15	1,42	3	3	1	7

Fonte: elaborado pelo autor N= 535

A tabela 13 explicita os valores obtidos para cada uma das dimensões do questionário de Entincheiramento organizacional. Os índices apresentaram valores muito próximos. A limitação de alternativas apresentou média 3,24 (DP 1,033), mediana e moda 3,33. Os arranjos burocráticos impessoais indicaram média de 3.23 (DP 0,96), mediana e moda de 3.,16. Os Ajustamentos a posição social apresentaram média de 3.12 (DP 0,95) mediana 3 e moda 2,95.



Tabela 13 – Estatística descritiva das dimensões do questionário de entrincheiramento organizacional

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Ajustamentos à posição social	3.12	0,95	3	2,83	1	6
Arranjos burocráticos impessoais	3.23	0,96	3.16	3,16	1	6
Limitação de alternativas	3.24	1,06	3.33	3,33	1	6

Fonte: elaborado pelo autor N= 535

A seguir serão apresentados os resultados da estatística inferencial do trabalho, com vistas a responder às hipóteses do estudo.

### 5.3 PROCESSO INICIAL DE VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Das oito hipóteses de pesquisa levantadas neste estudo, quatro delas (H1 a H4) dizem respeito à comparação de grupos de respondentes frente à variável dependente do estudo. Para tal, foram aplicadas técnicas estatísticas que visam responder se existem diferenças entre grupos quanto a Idade (H1), quatro níveis de Escolaridade (H2), ter ou não filhos (H3) e cinco faixas Salariais (H4), quanto à Intenção de sair da organização.

Para definição dos testes estatísticos a serem realizados, primeiramente foi verificada a normalidade de dados da variável dependente do estudo (intenção de sair da organização). Os testes de shapiro-wilk e shapiro-francia indicaram a normalidade dos referidos dados ( $p > 0,05$ ), portanto foram realizados procedimentos que admitem a normalidade da amostra pesquisada. Os resultados dos testes e o histograma com a distribuição da variável dependente encontram-se no apêndice G.

Para as hipóteses que envolviam dividir a amostra em mais de dois grupos: H1, H2 e H4, foi utilizado o teste ANOVA para averiguar eventuais diferenças, e em caso positivo, aplicou-se o teste de Bonferroni, que indica quais dos grupos apresentaram tais diferenças. No caso da hipótese H3, que avalia se ter filhos está associado à intenção dos empregados em deixar a Companhia, que envolve apenas dois subgrupos, foi utilizado o teste-T de Student.

### **5.3.1 H1 - Quanto maior a idade do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento, menor é a sua intenção de sair da organização**

Para investigação da hipótese 1, a amostra foi dividida em quatro grupos, com base nos quartis das respostas. No primeiro grupo estão os empregados de 19 a 35 anos de idade ( $n = 128$ ,  $M = 3,55$ ,  $DP = 1,12$ ); no segundo grupo de 36 a 42 anos ( $n=128$ ,  $M = 3,27$ ,  $DP = 1,08$ ); o terceiro grupo abarca respondentes de 43 a 58 anos ( $n= 137$ ,  $M=2,77$ ,  $DP=.1,13$ ) e o quarto grupo inclui empregados entre 59 e 75 anos de idade ( $n=142$ ,  $M= 2,80$ ,  $DP =1,17$ ).

O teste ANOVA indicou diferenças significativas para a amostra geral ( $p<0,001$ ), como apontados no apêndice H. Realizou-se então, o teste de Bonferroni, que confirmou diferenças significativas estatisticamente entre os grupos: 1 e 3 ( $p<0,01$ ), 1 e 4 ( $p<0,01$ ), 2 e 3 ( $p<0,01$ ), 2 e 4 ( $p<0,01$ ). Esses resultados indicam que os grupos mais jovens dos empregados pesquisados (1 e 2) possuem maior intenção de sair da Conab, comparados aos grupos dos funcionários com maior idade (3 e 4), situação que **confirma H1**.

### **5.3.2 H2 - Quanto maior a escolaridade do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento, maior é a sua intenção de sair da organização.**

Para investigação de H2, realizou-se o teste ANOVA, de acordo com o nível de escolaridade apontado pelos respondentes: Nível fundamental ( $n= 4$ ,  $M= 2,25$ ,  $DP=1,50$ ), Nível médio ( $n=69$ ,  $M=2,71$ ,  $DP = 1,04$ ), Graduação Completa ( $n= 142$ ,  $M= 2,96$ ,  $DP= 1,21$ ), Pós-graduação completa ( $n= 320$ ,  $M= 3,23$ ,  $DP = 1,15$ ).

Os resultados do teste indicaram diferença estatisticamente significativa ( $p<0,001$ ) entre um ou mais grupos. Para identificar qual(is) seria(m) esse(s) grupo(s), foi realizado o teste de Bonferroni, que apontou diferença significância ( $p<0,01$ ) entre o grupo que possui Pós-graduação completa e o grupo com Nível médio.

O número de respondentes que assinalou possuir Ensino Fundamental completo foi baixo ( $n=4$ ), apesar de sua média para a Intenção de Sair ser a mais baixa entre os grupos ( $M=2,25$ ), os testes não apontaram significância estatística. Dos grupos com amostras maiores, não foi possível apontar diferenças estatísticas

entre Nível Médio e Superior ou entre os grupos de Nível Superior comparados ao grupo de Pós-graduação completa, o que **permite a confirmação de H2**.

### **5.3.3 H3 - Empregados da Companhia Nacional de Abastecimento que possuem filho(s) têm menor intenção de sair da empresa**

Com vistas a investigar H3, foi executado o Teste-T de Student, para verificar as diferenças entre os grupos que têm filhos e o grupo que não tem filhos. O teste comparou as duas amostras independentes em relação à Intenção de Sair da CONAB.

O resultado indicou diferenças significativas entre os grupos ( $p < 0,001$ ), indicando maior intenção de sair da CONAB do grupo de respondentes que não possui filhos ( $n = 182$ ,  $M = 3,42$ ,  $DP = 0,08$ ), quando comparado ao grupo que tem filhos ( $n = 353$ ,  $M = 2,91$ ,  $DP = 0,06$ ). Os dados indicam a **aceitação de H3**.

Em complemento à H1 e H3, observou-se que a média de idade dos empregados respondentes que possuem filhos é de 50,87 anos ( $DP = 11,76$ ), já os empregados sem filhos têm média de idade de 39,12 anos ( $DP = 9,98$ ). Ao realizar-se o teste de correlação entre as variáveis, foi encontrado  $p = 0,455$  ( $p < 0,05$ ), indicando correlação mediana e positiva entre idade (ser mais velho) e ter filhos.

### **5.3.4 H4 - Quanto menor a faixa salarial dos empregados da Companhia Nacional de Abastecimento, maior a sua intenção de sair da empresa**

Visando responder à H4, realizou-se novo teste Anova, por meio da divisão dos respondentes em cinco grupos de acordo com sua faixa salarial: o primeiro grupo reuniu empregados que recebem até R\$ 4.000,00 ( $n = 33$ ,  $M = 3,05$ ,  $DP = 1,21$ ); o segundo grupo envolveu respondentes que recebem entre R\$ 4.001,00 e 6.000,00 ( $n = 54$ ,  $M = 3,30$ ,  $DP = 1,28$ ), o terceiro grupo reuniu empregados com salário mensal bruto entre R\$ 6.001,00 e R\$ 8.000,00 ( $n = 81$ ,  $M = 3,12$ ,  $DP = 1,22$ ); o quarto grupo abarcou funcionários que recebem entre R\$ 8.001,00 e R\$ 11.000,00 ( $n = 200$ ,  $M = 3,19$ ,  $DP = 1,18$ ); já o quinto grupo abarcou respondentes que percebem mais de R\$ 11.000,00 ( $n = 167$ ,  $M = 2,87$ ,  $DP = 1,07$ ). Após a execução do teste, não foram indicadas diferenças significativas entre os grupos ( $p > 0,05$ ), o que nos leva a

**rejeitar H4**, indicando que para esta amostra não houve diferença na intenção de sair de empresa em função do salário bruto recebido.

Para análise de H5 (A Satisfação no Trabalho associa-se negativamente com a intenção de sair da organização do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento), H6 (Normas subjetivas: Quanto mais positiva for a opinião das pessoas consideradas importantes para os empregados da Companhia Nacional de Abastecimento em relação a sua permanência na organização, menor a sua intenção de sair desta), H7 (Quanto menor o controle percebido pelos empregados da Companhia Nacional de Abastecimento em relação a sua saída na organização, menor a sua intenção de sair desta) e H8 (Quanto maior o entrincheiramento do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento, menor sua intenção de sair da organização), foi empregada a técnica de regressão linear múltipla, que será exibida na próxima seção do trabalho.

A opção pela utilização da regressão linear deu-se em função da amostra obtida (535 respondentes), o que permitiu a realização de análises mais robustas acerca dos construtos (HAIR, 2005).

Sendo assim, além da associação, será viável observar se os preditores da TCP e o Entrincheiramento organizacional são antecedentes da Intenção de Sair da Conab.

#### 5.4 ANÁLISES DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Por meio da técnica de regressão linear múltipla foi avaliado se dos construtos da TCP (atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido) e do entrincheiramento organizacional são preditores da Intenção de Sair da CONAB.

Para elaboração do modelo foram utilizadas as variáveis Intenção de sair da organização (IS\_TOTAL), Satisfação no trabalho (ST\_TOTAL), Normas Subjetivas (NS\_TOTAL), Entrincheiramento organizacional (EO\_TOTAL), além da variável criada para o Controle comportamental percebido (CCP\_final), após a realização da análise fatorial exploratória.

Todas as suposições para realização da técnica de regressão foram atendidas. As saídas com a íntegra dos resultados obtidos por meio das análises de regressão podem ser observadas no Apêndice M. Verificou-se que a variável

CCP\_final não apresentou significância ( $p > 0,05$ ) estatística para permanecer no modelo, por isso foi retirada.

Após esta exclusão, foi realizada nova regressão, que apresentou os seguintes resultados:  $[F(3, 531) = 96,54; p < 0,001; R^2 = 0,352; R^2 \text{ ajustado} = 0,349]$ . Com vistas a ajustar o modelo, foi verificada a presença de casos influentes por meio da utilização da distância de Cook. Um caso influente é aquele que sua omissão resulta em uma mudança substancial no poder preditivo do modelo. Estas observações podem envolver *outliers* (casos aberrantes) ou pontos alavancas, casos muito afastados dos demais (FORDER, 2012).

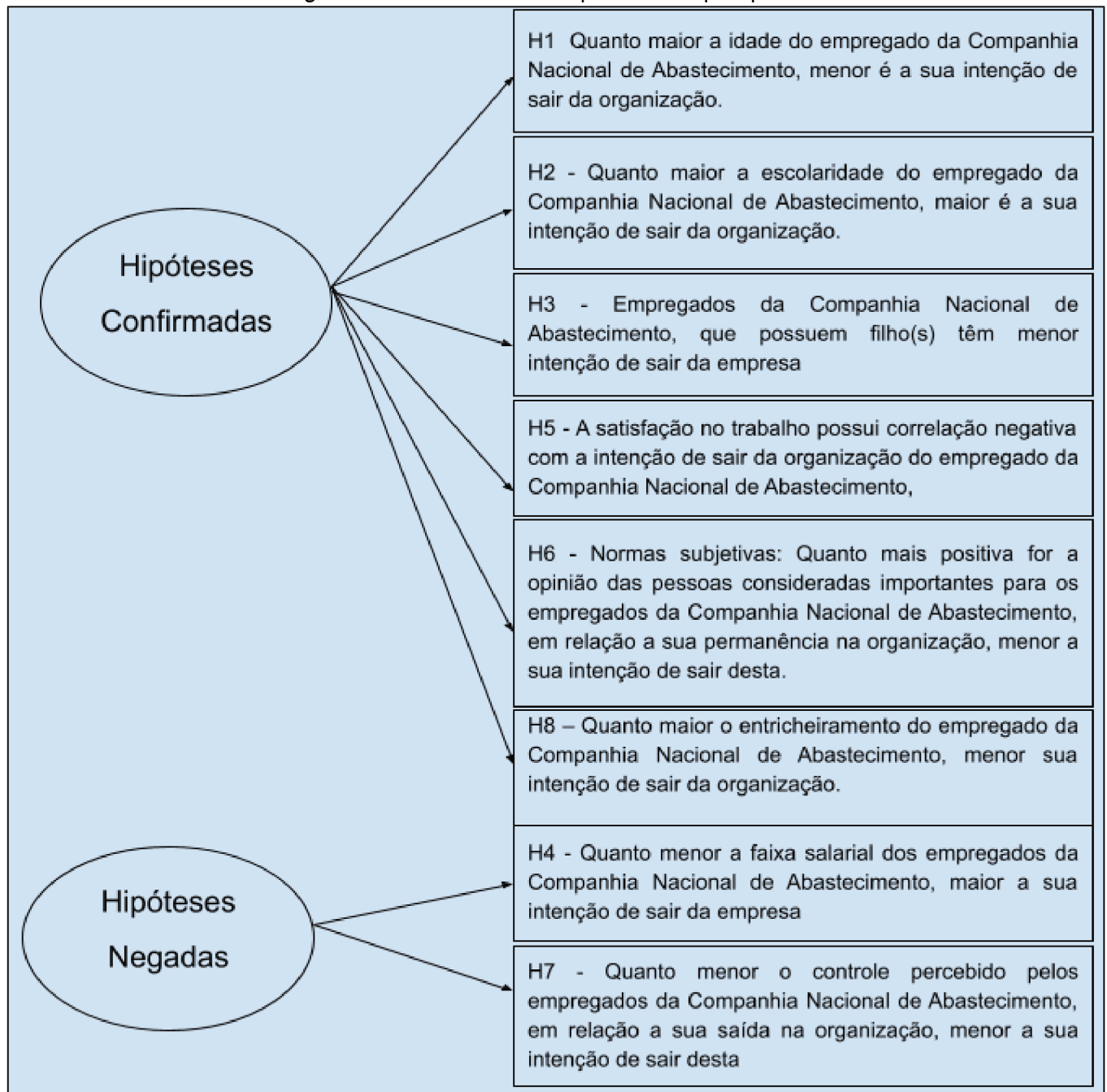
A distância de Cook é uma medida que calcula a influência que cada observação tem sobre o modelo de regressão. Por meio da fórmula de referência " $4/(n-k-1)$ ", em que "n" é o tamanho da amostra e "k" o número de variáveis independentes, foram retirados do modelo os casos que apresentaram valores da distância de Cook superiores ao produto da aplicação da fórmula de referência (HAIR, 2009).

Neste estudo, após a exclusão destes casos influentes (44 casos), foi realizada nova regressão com 493 casos, que obteve os seguintes resultados  $[F(3,487) = 150,12; p < 0,001; R^2 = 0,480; R^2 \text{ ajustado} = 0,477]$ . **O valor do R2 ajustado indica que o modelo explica 47% da variância da variável Intenção de sair da empresa. A Satisfação no Trabalho, que representa as atitudes no modelo da TCP ( $r = 0,420; \beta = 0,254; t = 6,75; p < 0,001$ ), as Normas Subjetivas ( $r = 0,510; \beta = 0,488; t = 12,72; p < 0,001$ ) e o Entrincheiramento Organizacional ( $r = 0,442; \beta = 0,102; t = 2,85; p < 0,01$ ) são, portanto, preditores da intenção de sair da CONAB.**

Esses resultados indicam que **H5, H6 e H8 foram confirmadas**, pois Satisfação no Trabalho, Normas Subjetivas e Entrincheiramento Organizacional associaram-se à Intenção de Sair da organização. **H7 foi negada**, já que o Controle Comportamental Percebido não apresentou associação com a variável dependente do estudo. Ao se observar a matriz de correlações de variáveis, no apêndice L, verificou-se que não há significância estatística ( $p > 0,05$ ) entre a Intenção de Sair e o Controle Comportamental Percebido.

A figura abaixo resume os resultados das hipóteses

Figura 1– Resultados das hipóteses de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.4.1 Regressão linear múltipla por dimensões dos construtos

Com vistas a verificar um modelo de regressão que considere as dimensões dos construtos Satisfação no Trabalho e Enricheiramento Organizacional, ao invés

da utilização dos construtos como um todo como na seção anterior, foi criado um novo modelo de regressão.

Para elaboração do modelo foram criadas oito variáveis: cinco delas representam a média aritmética de cada um dos fatores do questionário de Satisfação no Trabalho (ST\_F1\_col, ST\_F2\_sal, ST\_F3\_chf, ST\_F4\_ntb, ST\_F5\_prm); outras três representam a média aritmética dos fatores estabelecidos no questionário de entrincheiramento organizacional (EO\_f1\_aps, EO\_f2\_abi e EO\_f3\_la). A regressão também incluiu as variáveis CCP\_final e NS\_TOTAL. Integraram o modelo, portanto, as dez variáveis independentes supracitadas, além da variável dependente Intenção de Sair (IS\_TOTAL).

De maneira hierárquica foram retiradas do modelo as seis variáveis de menor significância estatística ( $p > 0,05$ ). Por ordem, foram removidas: Satisfação com os colegas (ST\_F1\_col), Controle comportamental percebido (CCP\_final), Satisfação com o salário (ST\_F2\_sal), Satisfação com a chefia (ST\_F3\_chf), Ajustamento à posição social (EO\_f1\_aps) e Arranjos burocráticos impessoais (EO\_f2\_abi).

Após as exclusões restaram no modelo quatro variáveis independentes: Satisfação com a natureza do trabalho (ST\_F4\_ntb), Satisfação com as promoções (ST\_F5\_prm), Normas subjetivas (NS\_TOTAL) e Limitação de alternativas (EO\_f3\_la), com os seguintes resultados [ $F(4,530) = 84,16$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,388$ ;  $R^2$  ajustado = 0,383].

Assim como no primeiro modelo proposto na seção anterior, por meio da distância de Cook e da fórmula de referência " $4/(n-k-1)$ ", foram retirados do modelo casos influentes. Após o procedimento, a amostra (n) permaneceu com 493 observações, apresentando os seguintes resultados [ $F(4,486) = 128,24$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,5135$ ;  $R^2$  ajustado = 0,509], o que implica dizer que a regressão realizada consegue explicar 50,95% da variância da intenção de sair da CONAB.

**A Satisfação com a natureza do trabalho ( $r = 0,35$ ;  $\beta = 0,253$ ;  $t = 6,52$ ;  $p < 0,001$ ), a Satisfação com as promoções ( $r = 0,07$ ;  $\beta = 0,090$ ;  $t = 2,44$ ;  $p < 0,01$ ), as Normas subjetivas ( $r = 0,591$ ;  $\beta = 0,442$ ;  $t = 11,67$ , ( $p < 0,001$ ) e a limitação de alternativas ( $r = 0,126$ ;  $\beta = 0,117$ ;  $t = 3,26$ ;  $p < 0,01$ ), conseguiram predizer mais de 50% da variância explicada da intenção de sair da CONAB.** A seguir a tabela 14 resume os resultados dos modelos testados.

Tabela 14 – Estatística descritiva das dimensões do questionário de entrincheiramento organizacional

<b>Modelo</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Mudança de F</b>	<b>RMSE</b>	<b>p-valor</b>
1.	0,480	0,477	150,12	0,806	0,000
2.	0,505	0,501	128,24	0,786	0,000

1: (Constante), ST\_TOTAL, NS\_TOTAL, EO\_TOTAL.

2: (Constante), NS\_TOTAL, EO\_f3\_la, ST\_F4\_ntb, ST\_F5\_prm.

Fonte: elaborado pelo autor N= 493

Para análise dos resultados apresentados nesta seção do trabalho, será exibida a seguir a seção de discussões, que visa comparar os resultados obtidos com a literatura, a fim de identificar similaridades e/ou diferenças. Ademais, são elencadas possíveis hipóteses para melhor compreensão dos resultados no âmbito da CONAB.



## 6 DISCUSSÃO

O contexto em que foi realizada a pesquisa junto aos empregados da Companhia Nacional de Abastecimento é relevante para a compreensão dos resultados obtidos no estudo.

Entre março de 2020 e junho de 2022 parte dos empregados esteve afastada de suas atividades por estarem inclusos nas condições de comorbidade da pandemia (Portaria GM/MS nº 188/2020). A distribuição dos questionários iniciou-se antes e continuou durante o retorno destes funcionários afastados, que também tiveram a oportunidade de participar da pesquisa.

Um aspecto econômico trazido pela pandemia de Covid-19 foi o aumento do desemprego no Brasil, que foi de 11,1% para 14,8% entre dezembro de 2019 e julho de 2020 (IBGE,2023). Por outro lado, os empregados da CONAB convivem com a falta de reajuste de seus vencimentos desde o ano de 2018, situação que pode impactar no orçamento familiar e na análise de alternativas laborativas. Cerca de 65% dos respondentes alegou ser o único ou o principal responsável financeiro por sua família, então os aspectos levantados podem pesar mais, uma vez que os ganhos financeiros de uma ou mais pessoas depende prioritariamente destes empregados.

É pertinente também salientar que a CONAB é fruto da fusão de três empresas: Companhia Brasileira de Armazenamento (CIBRAZEM), Companhia Brasileira de Alimentos (COBAL) e Companhia de Financiamento da Produção (CFP), ocorrida no ano de 1990, o que até hoje reflete na gestão de recursos humanos da organização. Empregados percebem benefícios diferentes por serem provenientes de empresas diferentes anteriormente à fusão, por isso a percepção individual quando se trata destes quesitos pode sofrer influência dessa questão.

Muitos destes empregados foram demitidos quando houve a fusão, e parte desses foi readmitida anos depois, por meio de processos judiciais que foram julgados em caráter individual, ou seja, empregados em situações análogas retornaram à Companhia com anos de diferença a depender do decorrer do desfecho de suas reclamações. Atualmente ainda existem ex-empregados que aguardam pelo julgamento de suas causas, para um eventual retorno à CONAB.

Uma possível hipótese para os resultados obtidos é a de que o esforço realizado para retornar pode influenciar em decisão sobre o desligamento, porque

há um sentimento de que a persistência para retomar possa estar vinculada a um sentimento de permanência. Ou seja, muitos destes empregados veem como seguro o fato de retornar ao serviço público, mais estável quando comparado à iniciativa privada.

A CONAB apresentou a seu corpo funcional dois planos de demissão incentivada, em 2017 e 2021, respectivamente. O foco principal foi o desligamento de empregados com 56 anos ou mais. Muitos dos empregados nesta faixa etária, que possuíam intenção de se desligar e entenderam que as condições dos planos eram as ideais, efetivaram sua saída nesses momentos. Neste estudo, 177 respondentes correspondem a funcionários com 56 anos ou mais.

Os pontos abordados contribuem para o entendimento dos resultados de H1 (quanto maior a idade do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento, menor é a sua Intenção de sair da organização). A literatura já indicava a correlação positiva entre essas variáveis em diversos outros trabalhos. Boneberger (2014) explica que os funcionários mais velhos, em amostra de assistentes de saúde ganeses, mantinham seus empregos para ficar mais próximos às famílias e evitar eventuais transferências. Doiron e Jones (2006) apontam uma eventual falta de empregabilidade dos funcionários mais velhos como motivo de sua menor intenção de sair da empresa em enfermeiras australianas. Joseph *et al.* (2007) indicaram, em amostra de funcionários americanos de empresas de TI, que os mais jovens eram os que buscavam por mais oportunidades fora de suas empresas, principalmente quando menos satisfeitos com suas atividades e com maior escolaridade. Os estudos corroboram os resultados de H1.

Aprofundando o estudo acerca da amostra pesquisada na CONAB, percebeu-se correlação mediana negativa entre faixa etária e escolaridade,  $\rho = -0,407$  ( $p < 0,05$ ). Isso implica na existência de associação, na qual quanto mais jovem o indivíduo, maior sua escolaridade. A matriz de correlações encontra-se no apêndice O. Esta correlação entre idade e nível de escolaridade pode ajudar a explicar os resultados da confirmação de H2 (quanto maior a escolaridade do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento, maior é a sua Intenção de sair da organização).

Os resultados de H2 indicaram que há diferenças estatísticas relevantes quando se compara empregados com ensino médio completo com empregados pós-graduados, porém entre os outros grupos não houve diferença estatisticamente

significativa. A literatura aponta diferenças entre pós-graduados e os demais grupos quanto à intenção de deixar seus postos de trabalho (YUCEL, 2012; BORGES, 2012; FALATAH, 2021). Bello (2017) identificou diferenças significativas quando dividiu sua amostra em dois grupos, trabalhadores de TI da grande Florianópolis com ensino médio ou técnico possuem menor intenção de deixar sua empresa comparados ao grupo de graduados e/ou pós-graduados. Já Cuffa (2020) não identificou discrepâncias quando comparou empregados públicos lotados em Santa Catarina, subdivididos em dois grupos: Graduados e Pós Graduados.

Uma possível hipótese para não se identificarem diferenças entre os grupos formados por empregados que possuem ensino médio e ensino superior é a de que muitos empregados graduados ocupam funções de nível médio ou técnico, o que pode implicar em salários e tarefas similares, aproximando estes grupos (BORGES, 2012).

De igual modo, empregados que ingressaram no serviço público em cargos de nível superior geralmente mantêm-se nos cargos quando pós-graduados, o que pode implicar em certa similaridade entre os grupos (CUFFA, 2020).

Com relação à H3, que dizia: Empregados da Companhia Nacional de Abastecimento que possuem filho(s) têm menor Intenção de Sair da empresa, a hipótese foi aceita, assim como no trabalho de Cuffa (2020), que identificou que empregados de estatais catarinenses da área de TI com filhos em média permanecem nas organizações cerca de 15 anos, contra uma permanência média de 7 anos para aqueles que não têm filhos.

Estudos que identificaram o conflito trabalho-família como preditor da Intenção de Sair das organizações já indicavam que a variável “filhos é importante para uma eventual tomada de decisão de saída (OLIVEIRA, CAVAZOTTE, PACIELLO, 2013; OLIVEIRA, 2015). Outros achados também apontam a importância da responsabilidade dos indivíduos sobre sua família, principalmente dos mais velhos, quando avaliam a Intenção de Sair (COHEN, 2016; SALABERRY *et al*, 2021).

Como observações adicionais para este estudo, verificou-se que há correlação estatística entre tempo de casa e filhos:  $\rho = 0,355$  ( $p < 0,05$ ), indicando associação entre permanência na empresa e ter filhos, bem como foi encontrada correlação  $\rho = 0,455$  ( $p < 0,05$ ) entre idade (quanto mais velho) e ter filhos, o que corrobora os apontamentos de Cohen (2016) e Bello (2017).

Uma das hipóteses não confirmadas do estudo é H4: Quanto menor a faixa salarial dos empregados da Companhia Nacional de Abastecimento, maior a sua intenção de sair da empresa.

Esta possibilidade foi apontada em achados qualitativos por Zhang (2020) e Onwubiko (2020) e confirmada internacionalmente por diversos estudos (IGBARIA; GREENHAUS, 1992; THATCHER *et al.*, 2006; HOPCRAFT *et al.*, 2010; HSIAO, 2020; KOCH *et al.*, 2020). Em caráter nacional, Cuffa (2020) confirmou a hipótese em amostra de empregados públicos da área de TI em Santa Catarina.

Por outro lado, Moynihan e Landuyt (2008) encontraram associação positiva, ou seja, quanto maior o salário, maior a intenção de deixar a empresa. Os autores entendem que funcionários públicos americanos de nível “senior”, ao compararem seus ganhos aos da iniciativa privada, percebem uma maior diferença, portanto justificaria sua intenção de deixar as posições que ocupam.

O argumento acima, em parte, pode auxiliar na compreensão do porquê não houve diferenças estatísticas em empregados distribuídos entre as faixas salariais quanto a Intenção de Sair da Conab.

Uma possível explicação é a de que empregados mais velhos na Conab não são necessariamente os que recebem os maiores salários. Isto porque muitos empregados provenientes da fusão que originou a Conab foram enquadrados como auxiliares (112 respondentes da amostra), o que implica numa maior faixa etária, menores salários médios e uma eventual menor intenção de deixar a empresa. Isto faz com que a premissa de que os funcionários mais velhos possuem, por antiguidade e maior formação, os maiores salários, como no estudo de Garcia (2003), com eventual menor intenção de deixar a empresa, talvez não seja verdadeira para o caso da Conab.

Outro aspecto a se ressaltar é o de que a amostra estudada não se distribuiu de maneira igualitária entre as cinco faixas salariais. As maiores frequências estiveram nas maiores faixas, 37% das respostas apontaram a quarta maior faixa (entre R\$ 8.001,00 e R\$ 11.000,00) e 31% assinalaram a quinta maior faixa (mais de R\$11.000,00), o que pode ter trazido viés aos dados coletados.

A H5, que testou se Satisfação no Trabalho se associa negativamente com a Intenção de Sair do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento, foi aceita por meio do modelo de regressão exposto na seção 05 deste estudo. O construto da Satisfação no Trabalho foi incluído no presente trabalho com vistas a

representar o componente atitudinal (YUCEL, 2012) do modelo da TCP, como no estudo de Cuffa (2020).

A Satisfação no Trabalho é a associação mais testada com a Intenção de Sair registrada na literatura (STEIL *et al.*, 2018), sendo que diversos trabalhos identificaram a correlação negativa das variáveis (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; SILVA, 2007; YUCEL, 2012; DUNZER, 2012; CAP e ARAÚJO, 2015; BELLO 2017; KOCH *et al.*, 2020; FALATAH, 2021).

A Satisfação no Trabalho explicou cerca de 9% da variância do modelo de regressão obtido a priori, para compreensão da Intenção de Sair da CONAB. O impacto em si é maior, pois existe variância compartilhada com outros preditores do modelo. Ao investigarmos a associação entre Intenção de Sair da Conab e a Satisfação de seus empregados observa-se correlação significativa e mediana ( $\rho=-0,455$ ;  $p < 0,05$ ). Num modelo de regressão que utilizasse como preditor da Intenção de Sair apenas a Satisfação no Trabalho, seria possível explicar 36% da variância compartilhada na amostra deste estudo, apenas com esta associação. Os resultados estão no apêndice O.

O escore médio obtido de Satisfação no Trabalho foi de 4,36 (DP 1,03). De acordo com Siqueira (2008), isto implica num estado de indiferença, ou seja, os empregados não estão insatisfeitos ou satisfeitos. Caso a satisfação média aumentasse 1 ponto, ou seja, fosse de 5,36, isto reduziria em 5% a intenção dos empregados deixarem a Conab. Os resultados estão de acordo com os achados do modelo de regressão de Moynihan e Landuyt (2008).

Siqueira (2008, p. 258) define a satisfação no trabalho como: “a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações”. Estas vivências são subdivididas pela autora em cinco categorias, que abrangem as dimensões do construto utilizado neste trabalho. Ressalta-se que todas as dimensões do construto se correlacionam de maneira significativa de forma negativa a Intenção de deixar a empresa. Duas delas, Satisfação com a natureza do trabalho e Satisfação com as promoções, apresentaram as maiores correlações, bem como fizeram parte do modelo de regressão que subdividiu os construtos por dimensões.

Siqueira (2008, p. 261) define a Satisfação com a natureza do trabalho como: “Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas”. Na amostra

pesquisada, esta dimensão obteve escores médios de 4,59 (DP 1,25), o que indica estado de indiferença pelo corpo funcional.

Outra dimensão da Satisfação no Trabalho, que compôs o modelo de regressão da Intenção de Sair da Conab, foi a Satisfação com as promoções. Seu escore médio foi de 3,15 (DP 1,42), o que denota insatisfação com relação a este quesito por parte dos entrevistados.

Siqueira (2008, p. 262) define a dimensão como: “Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção”.

Em âmbito internacional, Gan e Wang (2020) apontam que empregados públicos chineses sentem falta de incentivo a promoções, mais treinamento, oportunidades de desenvolvimento de carreira e de autonomia para execução das tarefas, implicando num maior desejo de deixar sua atual função. Park *et al.* (2018) identificaram que funcionários do governo americano demonstraram maior insatisfação com as tarefas desempenhadas e com a posição ocupada. De maneira similar, Said e El-shafei (2020) identificaram, em amostra de 402 enfermeiros egípcios, que a Intenção de Sair estava associada negativamente ao reconhecimento, orgulho, autonomia de realização e responsabilidade pelas tarefas realizadas.

Nacionalmente, Maciel e Camargo (2013) verificaram que a incongruência percebida entre habilidades pessoais e demandas das atividades do indivíduo e o contra crescimento, que se refere às limitações organizacionais que impedem o desenvolvimento das habilidades do indivíduo no trabalho, influenciaram positivamente sua intenção de saída da organização.

Luz e Oliveira (2016) observaram correlação negativa entre natureza do trabalho e intenção de sair, em amostra de 172 funcionários em empresa de TI brasileira.

Cuffa (2020) identificou que trabalhadores de organizações públicas situadas no estado de Santa Catarina demonstraram estar mais insatisfeitos com relação às promoções e à natureza de sua função.

O último plano de cargos e salários vigente da Conab (2012, p. 6) aponta como oportunidades de melhoria: “A ausência de clareza na definição de exigências

em cargos e funções; a falta de critério/mecanismo para avanço em níveis hierárquicos”.

Uma hipótese para explicar os resultados obtidos quanto às dimensões da Satisfação no Trabalho, é a de que o corpo funcional pode não ter identificado as melhorias almejadas no referido PCCS. De acordo com Parnaíba (2014), critérios meritocráticos e regras objetivas para progressão de carreira são fatores importantes ao incremento da satisfação do corpo funcional.

Estes aspectos podem influenciar ainda mais a intenção de saída dos mais jovens, que avaliam sua demanda de trabalho e sua oportunidade de crescimento como pontos estratégicos ao avaliar a questão (LEE, 2020).

Os resultados deste estudo corroboram os achados de Lee (2020), pois a faixa etária mais jovem da amostra (de 19 a 35 anos) possui a menor Satisfação com as promoções, 2,77 (DP 1,38), sendo o escore médio de 3,15 (DP 1,42). Isto também ocorre ao verificar-se a Satisfação com a natureza do trabalho, que nesta faixa etária é de 4,10 (DP 1,33), já o escore médio da amostra é de 4,58 (DP 1,25).

Dentro da TCP, além das atitudes, outros preditores levam às intenções comportamentais, quais sejam: Normas Subjetivas e Controle Comportamental Percebido.

As Normas subjetivas H6 (Quanto mais positiva for a opinião das pessoas consideradas importantes para os empregados da Companhia Nacional de Abastecimento em relação a sua permanência na organização, menor a sua intenção de sair desta) foram o melhor preditor da Intenção de Sair da Conab. No modelo de regressão proposto, o construto prevê 24% da variância explicada da Intenção de Sair da Conab, num modelo de regressão apenas com as Normas Subjetivas, a variância explicada atinge 40%. Os resultados corroboram os achados de Cuffa (2020).

De acordo com Ajzen e Fishbein (1975), as Normas Subjetivas são determinadas pelas crenças do indivíduo acerca das expectativas de que outras pessoas específicas, pertencentes ao seu meio, têm a respeito de um determinado comportamento.

Cuffa (2020) em análise qualitativa, obteve indícios da influência das Normas Subjetivas na permanência de profissionais de TI em organizações públicas de Santa Catarina. Os entrevistados citavam: a felicidade dos familiares em ver o empregado ocupando determinada posição; o reconhecimento da família acerca da

importância dos afazeres daquele indivíduo; a observância de parentes próximos da importância dos ganhos financeiros de seu ente querido.

Em relação a Conab, já foi visto que cerca 66% dos respondentes são os únicos ou os principais responsáveis financeiramente por sua família, portanto, uma hipótese, é que os respondentes devem levar em consideração a opinião destes familiares que seriam impactados por uma eventual saída da empresa.

Observando a matriz de correlações dos construtos avaliados neste estudo, tem-se que excluindo a Intenção de Sair, a maior associação das Normas subjetivas  $\rho=0,399$  ( $p < 0,05$ ) foi com a Limitação de Alternativas, dimensão do Entrincheiramento Organizacional.

Isto reforçaria a hipótese de que os empregados, ao se verem limitados, perceberiam que as pessoas influentes próximas veriam seu desligamento da empresa como uma perda em âmbitos financeiros ou de status. Achados de Van Dam (2012) podem reforçar esta visão, já que o autor indicou em sua pesquisa que a intenção de se aposentar mais cedo, por parte de trabalhadores holandeses, teria como principal fator a opinião dos cônjuges a respeito do assunto.

Silva e Steil (2022), elucidam, em pesquisa qualitativa sobre a decisão de empreender, que as Normas Subjetivas exerceram papel negativo, por parte dos familiares, que entendiam que a manutenção da estabilidade do emprego seria mais favorável. Contudo, colegas de trabalho, já empreendedores e os futuros sócios, eram mais favoráveis à decisão.

Neste estudo, Normas subjetivas e Satisfação no trabalho associaram-se significativamente, de forma positiva  $\rho=0,372$  ( $p < 0,05$ ). Isso indica que pode haver associação entre a Satisfação no Trabalho dos pares e sua opinião quanto à Intenção de Sair (ou não) da empresa, por parte seus colegas.

O Controle comportamental percebido H7 (Quanto menor o controle percebido pelos empregados da Companhia Nacional de Abastecimento, em relação a sua saída na organização, menor a sua intenção de sair desta) não guardou associação com nenhum dos construtos avaliados neste estudo.

Ao avaliar o CCP, em comparação à Satisfação no Trabalho e às Normas Subjetivas, percebe-se que seus escores são os mais elevados. A distribuição das respostas demonstrou frequências maiores a cada incremento de pontuação na escala, o histograma da distribuição é similar a uma escada em ascendência. Essa distribuição é próxima aos resultados obtidos por Cuffa (2020). A referida autora



comenta que embora a decisão de deixar a empresa seja volitiva, geraria impacto tanto financeiro quanto psicológico nos indivíduos e em seus dependentes diretos, desta forma, o querer individual teria menor importância.

Ajzen (2002) explica que para comportamentos de pouca frequência individual, como o caso do desligamento voluntário do trabalho, os indivíduos podem se sentir mais confiantes na sua execução, visto não terem experiências prévias, ou poucas experiências reais acerca da matéria. Isso implicaria numa maior autoconfiança na intenção comportamental, representada nos resultados do CCP.

Freeney e O'Connell (2012) não encontraram correlação entre o controle comportamental e a intenção de jovens irlandeses deixarem os estudos no ensino médio. Os autores apontam que, apesar dos jovens observarem-se capazes de optarem por renunciarem a seus estudos, suas crenças comportamentais (atitudes) e crenças normativas (normas subjetivas), fazem com que nem sempre suas crenças de controle se traduzam em intenções comportamentais.

Estes aspectos auxiliam a elencar possibilidades sobre o porquê dos altos índices obtidos para o CCP na amostra em questão. Especialmente porque deixar a atividade laboral é uma ação de pouca frequência e com alto grau de importância, o que diminuiria o impacto da capacidade de execução e do querer individual.

Como forma de aprofundar o estudo da amostra, diante dos resultados obtidos para H7, foram feitas análises adicionais do CCP, fracionado por faixa etária, com a divisão da amostra em quatro faixas, como feito em H1. Também foram realizados testes dividindo a amostra por tempo de serviço na empresa. Foram estabelecidos cinco grupos com o número similar de participantes, de acordo com o tempo de trabalho na empresa. Para os dois casos não foi possível observar correlação significativa da CCP com a intenção de sair, demonstrando certa homogeneidade da amostra nas situações apontadas. Os resultados obtidos, e todas as avaliações adicionais desta seção, estão situados no apêndice O.

A última hipótese testada neste estudo H8 (quanto maior o entrenchamento do empregado da Companhia Nacional de Abastecimento, menor sua Intenção de Sair da organização), foi confirmada por meio do modelo de regressão, bem como no teste de correlação que mostrou associação entre as variáveis.

Em um modelo de regressão apenas com a variável do Entrenchamento Organizacional e a Intenção de Sair, foi possível explicar 14% da variância

compartilhada. No modelo que apresenta as dimensões do construto separadamente é possível explicar 21% da variância compartilhada da Intenção de Sair da Conab.

Os dados demonstram que parte da Intenção de Sair pode ser explicada por empregados que se veem entrincheirados, portanto, não estariam na empresa pela vontade de permanecer em si, mas por necessidade, como afirmam Barros e Souza (2020).

De acordo com Bastos e Rodrigues (2015), o entrincheiramento em si não é um problema caso os empregados estejam satisfeitos com seu trabalho. Avaliando os dados da amostra deste estudo verificou-se um escore médio de (4,36) com a Satisfação no Trabalho, o que indica um estado de indiferença por parte do corpo funcional. Já o entrincheiramento médio encontrado na CONAB foi de (3,19) o que significa entrincheiramento mediano inferior por parte do corpo funcional.

Escore medianos precisam ser avaliados com maior profundidade, para entender as eventuais causas do Entincheiramento Organizacional. Baixos níveis podem indicar facilidade na mobilidade, cenário pouco favorável à organização, porém altos índices indicariam alta ausência de mobilidade, gerando inércia por parte do corpo funcional (SILVA e SANTOS, 2010). Índices mediano podem se manifestar por meio de acomodação e atingir resultados na carona da equipe, exigindo um suporte maior por conta da empresa (TOMAZINI, 2017).

Rodrigues e Bastos (2012) apontaram que funcionários mais entrincheirados em amostra de 400 empregados públicos federais, seriam aqueles com menor escolaridade, com filhos e alto grau de responsabilidade financeira.

Foram realizadas análises adicionais com a amostra deste estudo (apêndice O), e a conclusão é a de que funcionários com filhos e os com menor escolaridade estão mais entrincheirados que os demais. No caso da responsabilidade financeira, os únicos grupos que se diferenciam foram aqueles que afirmaram ser os principais responsáveis por sua família. Entre aqueles que não se veem como responsáveis, não apresentaram diferenças significativas.

Zacher et al. (2015), em amostra de 404 trabalhadores brasileiros, identificaram que há correlação baixa e significativa entre adaptabilidade de carreira e entrincheiramento de carreira. Uma tese é a de que os empregados da Conab, com filhos ou aqueles de menor escolaridade se vejam menos adaptáveis a mudanças devido a estas condições específicas.

Das três dimensões do entrincheiramento: Ajustamentos à posição social (APS), Arranjos burocráticos impessoais (ABI) e Limitação de alternativas (LA), aquela que melhor prediz a Intenção de Sair da Conab é a Limitação de alternativas, sendo a dimensão que permaneceu no modelo de regressão por dimensões nesse estudo.

Em um modelo de regressão como única variável independente, a dimensão explicou 18% da variância da Intenção de Sair. As outras dimensões apresentaram: APS explicou 12% e ABI 7%. As regressões adicionais realizadas estão no apêndice O.

Rodrigues (2009) evidencia que o entrincheiramento por Limitação de alternativas é preocupante, uma vez que não se trata de benefícios percebidos ou investimentos em treinamentos e relacionamentos dentro da organização, trata-se de uma impossibilidade de movimentação que mantém o empregado na organização.

Chen e Xu (2020) apontam que empregados públicos possuem maior aversão ao risco e buscam maior segurança no trabalho, contudo quando sua manutenção na empresa se dá principalmente pela falta de alternativas, são observadas atitudes pouco produtivas por este grupo de empregados.

Em análises complementares observou-se que os grupos de menor escolaridade (Ensino Fundamental e Médio) são os com maior Limitação de alternativas, assim como o grupo de empregados com 59 anos ou mais, que se mostrou o único que se diferencia estatisticamente dos demais, vendo-se mais limitado.

Leone *et al.* (2017), observaram, em análise qualitativa, que em âmbitos gerais funcionários públicos são atraídos pela estabilidade de seus cargos, entretanto ao perceberem a viabilidade de saída para outros cargos públicos que apresentem maior salário e desenvolvimento profissional na instituição, assumem o risco da mudança.

Na amostra dos empregados da Conab dois aspectos podem ser levados em consideração acerca de salários e desenvolvimento profissional: 1) a dimensão ABI (relacionada a estabilidade e ganhos financeiros) do Entincheiramento Organizacional foi a que menos produziu efeito na Intenção de Sair da empresa, 2) as dimensões da Satisfação no Trabalho mais influentes para explicar as causas de Intenção de Sair da Conab foram Satisfação com as promoções e Satisfação com a

natureza do trabalho, diferente da Satisfação com o salário, que acabou por ser excluída do modelo.

Portanto há indícios de que o desenvolvimento de carreira seja uma eventual causa para a intenção de deixar a empresa. Profissionais mais jovens e de maior escolaridade, com mais alternativas de escolha, poderiam optar por outras carreiras devido às atividades executadas dentro da Conab não serem desafiadoras e pela falta de percepção de possibilidade de progressão na carreira.

Tais indícios podem ser corroborados pelas hipóteses sociodemográficas, onde se verificou a idade e a escolaridade como diferenciadores da Intenção de Sair dos empregados da Conab. Já o salário não teve hipótese confirmada. Ademais, ter filhos pode ser uma barreira maior para saída, ocasionando também maior entrincheiramento.

Em âmbitos gerais observou-se que a Intenção de Sair da Conab é maior nos empregados mais novos, nos Pós-graduados (comparados aos com Ensino médio) e sem filhos. O construto associou-se à Satisfação no Trabalho, Normas Subjetivas e Entincheiramento Organizacional. Salário e Controle Comportamental Percebido não se mostraram antecedentes da intenção de saída na amostra pesquisada.

## 7 CONCLUSÃO

O estudo aqui apresentado debruçou-se sobre a verificação de quais antecedentes explicam a Intenção de Sair dos empregados da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). A partir das evidências obtidas foi verificado que as variáveis relativas ao modelo da TCP (atitudes, normas subjetivas) e o entrincheiramento organizacional exercem influência como preditoras da Intenção de Sair da Conab. Especificamente, foi confirmada a aplicabilidade de um modelo estabelecendo como variáveis preditoras: as atitudes (representadas pela Satisfação no Trabalho), as Normas Subjetivas e o Entincheiramento Organizacional, com poder explicativo de 47% da variância da intenção de sair da Conab. Ademais, com vistas a aprofundar a análise, chegou-se a um modelo que explica 50% da variância da Intenção de Sair da Conab, quando a inclusão da Satisfação no Trabalho e Entincheiramento Organizacional deu-se por meio das dimensões dos construtos em um novo modelo de regressão, que teve como variáveis finais: Normas Subjetivas, Satisfação com as promoções, Satisfação com a natureza do trabalho e Limitação de alternativas.

A Satisfação no trabalho é preditora da Intenção de sair da Conab, principalmente por meio da satisfação com a natureza do trabalho, dimensão em que os empregados estão indiferentes, e a Satisfação com as promoções, dimensão em que os empregados da Conab estão insatisfeitos.

Verificou-se também que a opinião de pessoas influentes ligadas aos empregados participantes da amostra é fator relevante para seu intuito de desligar-se da Conab, por meio da associação entre Normas Subjetivas e Intenção de Sair. Verificou-se, também, que a responsabilidade financeira perante à família pode ser um indicativo de que familiares sejam outros influenciadores para a tomada de decisão.

Quanto à terceira dimensão da TCP, o Controle Comportamental Percebido, de acordo com as análises fatoriais empreendidas, foi constatada a validade interna do construto adaptado de Cuffa (2020). Entretanto, não foi possível incluí-lo no modelo de regressão linear, já que o CCP não guardou associação significativa com a variável dependente do estudo.

Outro preditor da Intenção de Sair da Conab foi o Entrincheiramento Organizacional. Observou-se que a variável obteve escores medianos na amostra pesquisada, o que pode indicar certa apatia em parte do corpo funcional, representado por um comportamento de eventual desinteresse pelo alcance de objetivos e passividade dos indivíduos (RODRIGUES, 2009).

Apesar de todas as dimensões do Entrincheiramento Organizacional estarem associadas à Intenção de Sair, aquela que melhor prediz a variável é a Limitação de alternativas. Isso indica que o entrincheiramento não estaria ligado principalmente ao status social obtido, pelo conhecimento adquirido ou aos benefícios financeiros recebidos, mas sim da percepção do corpo funcional da relativa falta de empregabilidade, o que geraria a necessidade de permanência. Adicionalmente observou-se que a Limitação de alternativas é maior nos empregados mais velhos e/ou com menor escolaridade. Esse fato indica que os mais escolarizados e mais jovens percebem menores barreiras para eventualmente deixarem a empresa. Os empregados mais jovens podem buscar alternativas de emprego no poder legislativo e judiciário, que em geral oferecem maiores salários e benefícios (OLIVEIRA et al, 2012).

Escores menores de Limitação de alternativas, como os observados nos empregados mais jovens da amostra, estão conectados a maior mobilidade, causando possíveis problemas de rotatividade (TOMAZZONI, 2017). Sabe-se que empresas do setor público geralmente admitem novos empregados por meio de concurso público, processo mais moroso se comparado à iniciativa privada. Essa situação poderia levar a não reposição do quadro no caso de saída de empregados.

Dentro do escopo deste trabalho buscou-se ainda analisar se determinadas variáveis sociodemográficas e de perfil organizacional exercem influência sob a Intenção de Sair da Conab. Verificou-se que idade, escolaridade e filhos demonstraram diferenças significativas quanto à intenção de sair da empresa. Observou-se, adicionalmente, associação significativa negativa entre idade e escolaridade, demonstrando que os mais jovens e escolarizados são os que mais possuem intenção de deixar a empresa. A variável filhos de fato afeta a Intenção de Sair dos empregados pesquisados. Funcionários da Conab com filhos tendem a reduzir sua intenção de deixar a empresa, situação similar aos achados de Cuffa (2020). Foi encontrada também a associação entre filhos e idade na amostra da

Conab, demonstrando uma eventual busca por estabilidade por estes dois grupos pesquisados.

No contexto organizacional isto significa dizer que quanto mais satisfeito está o empregado da Conab menor sua intenção de deixar a empresa. As dimensões da Satisfação no Trabalho que melhor predizem a intenção de Sair da Conab, são a Satisfação com a natureza do trabalho e a Satisfação com as promoções.

Cabe avaliar conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados a fim de melhor alocá-los; além de melhorar as políticas de ambientação dos entrantes com forte estratégia de comunicação, bem como investir na gestão por desempenho. Essas são alternativas para o fomento da Satisfação com a natureza do trabalho (PARNAÍBA, 2014).

Já as promoções podem ser afetadas pela natureza do trabalho e pela percepção de que as avaliações de desempenho, responsáveis pela progressão de carreira, não refletem os resultados na prática. Ademais, tempo de serviço pode ser confundido com experiência na função, aspecto que distorce as políticas de promoção (PONTES, 2017).

Acerca do Entrincheiramento organizacional, é preciso averiguar suas causas, para que não resulte na mudança de emprego ou redução de desempenho para obtenção de realização fora do contexto do trabalho dos indivíduos (ZAUDERER ZAPLIN, 2015).

Em um contexto organizacional em que 50% do corpo funcional possui 56 anos ou mais, a empresa poderia avaliar quais seriam as alternativas para geração de vínculos instrumentais mais voltados à permanência por benefícios de capacitação ou financeiros percebidos, além de observar quais ações seriam necessárias para redução dos eventuais sentimentos de apatia ou passividade do corpo funcional. É prudente avaliar possibilidades de incremento na satisfação dos empregados, visto que a combinação de funcionários satisfeitos e entrincheirados não resultam nos comportamentos supracitados (RODRIGUES, 2009).

A pesquisa realizada não apenas contribui para a literatura científica da área, ela também pode embasar práticas organizacionais para a redução da Intenção de Sair, levando em consideração Satisfação no Trabalho, Normas Subjetivas e Entrincheiramento Organizacional.

Embasadas por este estudo a Conab e outras organizações públicas podem aperfeiçoar suas práticas de recursos humanos, buscando entender as demandas de seu corpo funcional de acordo com sua faixa etária, escolaridade e responsabilidade de ter filhos. É cabível observar também que a rede de pessoas que representa o impacto das normas subjetivas sob a intenção de sair da empresa deve ser levada em consideração direta ou indiretamente com vistas à redução de uma eventual rotatividade organizacional. Os gestores poderiam avaliar quais práticas organizacionais exercem efeito sobre este grupo de pessoas, a melhoria da imagem da empresa junto a sociedade, principalmente as de caráter público, é uma eventual possibilidade. Pode ser feita uma discussão mais aprofundada quanto à descrição das funções e seus desdobramentos nas atividades diárias, fomentando um sentimento de melhor aproveitamento das aptidões individuais por parte do corpo funcional.

É possível avaliar a possibilidade de estabelecer e divulgar critérios mais claros de avaliação e promoção, para oportunizar aos indivíduos melhor horizonte quanto a seu planejamento de carreira. É importante avaliar se a vinculação das promoções ao tempo de serviço e avaliações de desempenho tem surtido o efeito esperado na satisfação do corpo funcional.

Essa pesquisa também contribui com informações para que os empregados percebam que sua satisfação como um todo e, especialmente quanto às suas atividades diárias e promoções recebidas, exercem influência na intenção de desligamento individual ou de seus colegas. Os empregados também podem refletir sobre eventual descontentamento com o cenário estabelecido, que o encaminhe à passividade e desinteresse. Estas questões geram impactos que podem desencadear na perda de colegas de trabalho ou num processo individual que pode levar à decisão futura de saída da organização.

Acerca das implicações para pesquisas futuras destaca-se que estudos qualitativos podem comparar as políticas de promoção desta e de outras empresas, a fim de observar se estão de acordo com as práticas de mercado, elencando eventuais possibilidades de melhoria. Além disso, poderiam avaliar quais tarefas têm gerado maior descontentamento e que atividades os empregados veem como desafiadoras, gerando maior percepção de “absorção” frente às atividades executadas.



Futuros estudos podem avaliar o incremento da medida do construto do CCP com questões que digam respeito às condições ou habilidades necessárias à Intenção de Sair da organização, uma vez que foram verificados escores para a CCP superiores aos obtidos para as demais variáveis da TCP, o que indica uma autoeficácia grande para a variável pesquisada. Esforços poderiam ser empreendidos no sentido de investigar quais são as crenças comportamentais, normativas e de controle que efetivamente são compartilhadas pelos empregados da Conab, com relação à intenção de desligar-se da empresa. Estudos com esse foco, como os de Silva e Steil (2022) para intenção de empreender e Van Dam (2009) para a intenção de aposentadoria precoce, obtiveram resultados promissores.

É viável também investigar mais a fundo quais benefícios ou treinamentos são mais valorizados pelos empregados ou mesmo identificar quais seriam as alternativas vislumbradas pelos empregados mais jovens na escolha de deixar a Companhia.

Existem evidências de que as variáveis independentes utilizadas por esse estudo estabelecem outros tipos de relações entre si. É possível que exista uma relação de moderação entre atitudes (Satisfação no Trabalho) e Entrincheiramento Organizacional. Também é possível que as Normas Subjetivas e Satisfação no Trabalho exerçam efeito preditivo sobre o Entrincheiramento Organizacional. Explorar quais são as naturezas dessas relações é um desdobramento importante a ser considerado por trabalhos futuros, voltados à predição da Intenção de Sair das organizações.

Estudos qualitativos poderiam verificar quais os principais aspectos que levam estes grupos a demonstrarem intenções mais reduzidas de deixarem a empresa ou mesmo avaliar quais os critérios levam os mais jovens e sem filhos a aumentarem sua intenção de desligamento. Também é possível analisar se as variáveis sociodemográficas deste estudo possuem caráter preditivo sobre Intenção de Sair, Entrincheiramento Organizacional e Satisfação no Trabalho. Observou-se neste estudo, por exemplo, diferenças estatísticas significativas quanto à tempo de casa e Intenção de Sair, escolaridade e Entrincheiramento Organizacional e faixa etária e Satisfação com a natureza das atividades, portanto análises futuras podem levar em consideração estes achados.

Do ponto de vista pessoal, percebi comoção do corpo funcional no que se refere às questões trazidas por este trabalho. A aderência por parte de mais de 600

empregados que acessaram o questionário mostra a importância do assunto na companhia. É nítido que administração pública brasileira enfrenta uma série de desafios e na Conab não é diferente. Os gestores diariamente são desafiados a gerenciar muitos empregados com funções estabelecidas em planos de cargos da década de 90 (1991) e de 2010 (2009), que recebem salários e benefícios distintos em função da sua empresa de origem da fusão que gerou a Conab, além de enfrentarem os resultados da avaliação de desempenho da companhia, que deve passar por reformulações em função de algumas distorções já observadas.

Da parte do indivíduo, a sua percepção de que a empresa ocupa papel essencial na sociedade, bem como sua verificação de que o ambiente e ganhos financeiros são satisfatórios, faz com que a companhia observe proatividade e eficiência de muitos empregados. Contudo é sempre plausível, por parte da organização, observar quais critérios de gestão de pessoas podem motivar ainda mais seus empregados e fomentar um ambiente de mudanças. Muitos empregados, pelo tempo de casa, esperam mais do que ações isoladas em programas específicos de fomento a boas ações. Eles demandam por processos mais intensos de mudança, que levem a uma cultura de inovação e a um ambiente de trocas positivas entre aqueles que possuem capacidade de fazer a empresa cada vez mais relevante no cenário nacional, impactando na vida do cidadão brasileiro.

## REFERÊNCIAS

AGAPITO, Paula Rodrigues. **Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade**. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo. 2012.

AGAPITO, Paula Rodrigues; POLIZZI FILHO, Angelo; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, 2015.

AJZEN, Icek. From intentions to actions: A theory of planned behavior. In: Action control. Springer, Berlin, Heidelberg, 1985. p. 11-39.

AJZEN, Icek; FISHBEIN, Martin. Theory of reasoned action-Theory of planned behavior. University of South Florida, 1988.

AJZEN, I. **Attitudes, personality, and behavior**. McGraw-Hill Education: United Kingdom, 2005.

AJZEN, I. Consumer Attitudes and Behavior. In. HAUGTVEDT, C. P.; HERR, P. M.; KARDES, F. R. **Handbook of consumer psychology**. Psychology Press: New York, 2008.

AJZEN, I. From intentions to actions: A theory of planned behavior. In: KUHL, J.; BECKMANN, J. **Action control. Springer Series in Social Psychology**, Berlin: Heidelberg, 1985.

AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.

AJZEN, I. Theory of planned behavior. In LANGE, P. A. M.; KRUGLANSKI, A. W.; HIGGINS, E. T. (Eds.). **Handbook of theories of social psychology**, v.1, p.438-459. London: Sage, 2012.

AJZEN, Icek. Theory of planned behaviour questionnaire. Measurement instrument database for the social science, p. 2-9, 2013.

AJZEN, I.; COTE, N. G. Attitudes and the prediction of behavior. In. CRANO, W. D.; PRISLIN, R. **Attitudes and attitude change**. Psychology Press: New York, p. 289-311, 2008.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding Attitudes and Predicting: Social Behaviour**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.

AJZEN, Icek; FISHBEIN, Martin. Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. **Psychological bulletin**, v. 84, n. 5, p. 888, 1977.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M.. Scaling and testing multiplicative combinations in the expectancy–value model of attitudes. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 38, n. 9, p. 2222-2247, 2008.

ALBRECHT, Simon L.; ANDREETTA, Manuela. The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. **Leadership in health services**, 2011.

ALLEN, David G.; BRYANT, Phillip C.; VARDAMAN, James M. Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 2, p.48-64, 2010.

ALMEIDA, M. H. T de. Negociando a Reforma: a privatização de empresas públicas no Brasil. **Dados**, v. 42, n. 3, p. 421-451, 1999.

AMES, J. et al. **The impact of moral attentiveness on manager’s turnover intent.** Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SBR-03-2020-0025>. Acesso em: 15.out.2020.

ARMITAGE, C. J.; CONNER, M. Efficacy of the theory of planned behavior: a meta-analytic review. **British Journal of Social Psychology**, v.40, p.471-499, 2001

AZEVEDO, R. R. de, Lino, A. F., & Diniz, J. A. (2019). Efeitos da rotatividade de pessoal sobre práticas das equipes de contabilidade em municípios. **Revista De Contabilidade E Organizações**, 13, e144691. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.144691>

BAIOCCHI, Alexandre Collares; MAGALHAES, Mauro. Relações entre processos de comprometimento, entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo , v. 5, n. 1, p. 63-69, jun. 2004 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902004000100006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902004000100006&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 15 mar. 2023.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. Ambiguidades e implicações da avaliação de desempenho funcional em uma carreira típica de Estado. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão** (Lisboa) – RPBG, Rio de Janeiro: FGV, v. 4, p. 16-28, 2005.

BALSAN, L. A. G. et al. Impacto do treinamento, comprometimento e entrincheiramento organizacionais em servidores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 143-164, abr. 2016a.

BALSAN, L. A. G.; BASTOS, A. V. B.; COSTA, V. M. F.; SCHLEDER, M. V. N.; BALSAN, F. B. V. Self-efficacy as a predictor of the individual’s future links with the employing organization. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 14, p.

1325–1340, 2021. DOI: 10.5902/1983465943361. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/43361>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BANCO MUNDIAL. Gestão de pessoas e folha de pagamento no setor público brasileiro. O que os dados dizem? Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/en/449951570645821631/pdf/Gest%C3%A3o-de-Pessoas-e-Folha-de-Pagamentos-no-Sector-P%C3%BAblico-Brasileiro-o-Que-Os-Dados-Dizem.pdf>. Acesso: 15.out.2020.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**, Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BARBOSA, L. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil? Revista Brasileira do Serviço Público. Brasília, ENAP, ano 47, v. 120, n. 3, p.59-102, 1996.

BARROS, Luana de Souza; SOUZA, Anizaura Lidia Rodrigues de. Cultura organizacional e entrincheiramento: um estudo em um supermercado. Caderno de Administração, v. 29, n. 1, p. 11-25, 2021.

BARBETTA, P. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6ª edição. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2012.

BELLO, J. S. A. **Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: Um estudo com variáveis demográficas e atitudinais**. 202f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BERGUE. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BERIA, F. M *et al.* Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015. **Estudos e pesquisas em Psicologia**, v. 17, n. 1, p. 118-140, jan. 2017.

BONENBERGER, M. *et al.* The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in rural Ghana. Can district health managers improve retention? **Human Resources for Health**, v. 12, 2014.

BORGES, Eurides Alves. Percepção do Suporte organizacional e intenção de rotatividade: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. 2012.

BORGES, Eurides Alves. Qualidade de vida no trabalho e intenção de rotatividade: estudo com servidores de uma instituição pública de ensino superior. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 27 fev. 1967.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 42. ed. São Paulo: Saraiva, 2009

BRASIL. A Conab. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional>. Acesso em: 30.out.2019.

BRASIL. **A Reconstrução do Estado**. Brasília: Secretaria Especial de Desestização, Desinvestimento e Mercados, 2020.

BRASIL. **Relatório de Avaliação: Companhia nacional de Abastecimento**. Brasília: Controladoria geral da União (CGU), 2020.

BRASIL Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. Boletim das Empresas Estatais, Brasília, v. 13, 2020B.

\_\_\_\_\_. Empresas estatais no Brasil e o controle da SEST—antecedentes e experiências de 1980; Perfil das Empresas Estatais Federais (1990, 2000 e 2010) e SIEST. Disponível em < <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/arquivos/revista-das-estatais>>. Acesso em: 03/04/2020

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. Escola Nacional de Administração Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

BYRNE, Zinta S. **Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance**. Journal of Business and Psychology, v. 20, n. 2, p. 175-200, 2005.

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS. **Síntese do Emprego Formal Evolução do Emprego no Brasil**. Brasília: Ministério do Trabalho e da Previdência Social, 2019.

CAETANO, M. *et al.* **Os Reflexos das Medidas Provisórias 664 e 665 sobre as Pensões, o Abono Salarial e o Seguro-Desemprego em Suas Modalidades Defeso e Formal**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2015.

CAMPOS, E. S. A.; BERNARDI, M. M. E. Comparação de Rendimentos Público-Privados e a Carreira de EPPGG em Minas Gerais: uma defesa da diferenciação na gestão de pessoas do Setor Público. **EnANPAD**, 2008, pp.16.

CAPPI, Mariana Nitz; DE ARAUJO, Bruno Felix von Borell. Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção De Sair: um Estudo Entre as Gerações X e Y. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 576-600.

CAPPI, M. N. Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 576-600, 2015.

CARNEIRO, Fernanda Maria Afonso. A terceirização na administração pública: vantagens, desvantagens e ameaças ao regime jurídico das relações do trabalho. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 2, n. 2, p. 61-80, 2016.

CARVALHO, I. M. **A dinâmica dos mecanismos de proteção e compartilhamento de conhecimento, no processo de desenvolvimento de software, em uma empresa pública de tecnologia da informação**. 288p. Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Florianópolis, SC, 2014.

CARVALHO, Luara; GOLINO, Hudson; MOURÃO, Luciana. Evidências Adicionais de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho Avaliação Psicológica: **Interamerican Journal of Psychological Assessment**, ISSN-e 2175-3431, ISSN 1677-0471, Vol. 20, Nº. 1, 2021, págs. 61-70.

CARSON, K. D.; CARSON, P. P. Career entrenchment: a quiet march toward occupational death? **The academy of Management Executive**, v. 11, n. 1, p.62-75, 1997.

CARVALHO, P. *et al.* Comprometimento afetivo, de continuação e entrenchment organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. Universidade Federal da Bahia, **Revista de Psicologia: Teoria e Prática**, Salvador, BA, p. 127-141, 2011.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, 2017.

CERIBELI, Harrison Bachion; FERREIRA, Fábio José Rodrigues. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. **Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 10, n. 3, p. 37-56, 2016.

CAVAZOTTE, Flávia; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; MIRANDA, Liliana Carneiro . Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, 2010.

CHEN, Chung-An; XU, Chengwei. 'No, I cannot just walk away': government career entrenchment in China. **International Review of Administrative Sciences**, v. 87, n. 4, p. 944-961, 2021.

CHU, R. A. Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira. SP.: **Cengage Learning**. Coleção Debates em Administração. 2010.

CHUNG, Minjoo; JEON, Aeeun. Social exchange approach, job satisfaction, and turnover intention in the airline industry. **Service Business**, v. 14, n. 2, p. 241-261, 2020.

COHEN, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>

CONAB. **Plano de cargos, carreiras e salários**. Brasília, 2009. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/empregados/pccs>. Acesso em 20 de março de 2020

CONAB. **Quantitativo físico de pessoal 2022** . Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/empregados/gestao-de-pessoas#2023>. Acesso em 20 de agosto de 2023

CONAB. **Relatório de Gestão 2022**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/auditorias/relatorio-de-gestao>. Acesso em 20 de agosto de 2023

CONAB. **Organograma Conab**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional/gestao-estrategica/organograma>. Acesso em 20 de agosto de 2023

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Manual de direito disciplinar para as estatais. Brasília, 2020. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46026/8/Manual\\_de\\_Estatais\\_2020.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46026/8/Manual_de_Estatais_2020.pdf). Acesso em 17 fev. 2021.

CRESWELL, J. Métodos quantitativos. In: CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ FILHO, Otávio Augusto de Oliveira. **Rotatividade no setor público: um estudo de caso sobre os servidores da Capes**. 2018. xi, 139 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)— Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

CUFFA, D, de. **Retenção de profissionais de TI em organizações públicas em Santa Catarina**. 259f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

CUNHA, M. P., Rego, A., CUNHA, R. C., & CABRAL-CARDOSO, C. A ligação pessoaorganização. In: **Manual de Comportamento Organizacional**, p.147-192. Editora RH: Lisboa, Portugal, 2004.

DIAS, M. R. Aids, comunicação persuasiva e prevenção: uma aplicação da teoria da ação racional. **Brasília: Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília**, 1995.



DIEESE - Rotatividade no Mercado de Trabalho Brasileiro. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/livro/2017/rotatividade.html>. Acesso em : 07 de março de 2020

DENG, Wanjun *et al.* Occupational identity, job satisfaction and their effects on turnover intention among Chinese Paediatricians: a cross-sectional study. **BMC Health Services Research**, v. 21, n. 1, p. 1-12, 2021.

DENG, Wanjun *et al.* Occupational identity, job satisfaction and their effects on turnover intention among Chinese Paediatricians: a cross-sectional study. **BMC Health Services Research**, v. 21, n. 1, p. 1-12, 2021.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DUFFIELD, Christine *et al.* Staff satisfaction and retention and the role of the nursing unit manager. **Collegian**, v. 16, n. 1, p. 11-17, 2009.

DUNZER, R. A.. Os impactos das práticas de gestão de carreiras nas atitudes de trabalhadores de uma grande empresa brasileira. Rio de Janeiro: **Dissertação de mestrado profissionalizante em administração, IBMEC**. 2012.

ENGLER PINTO JUNIOR, M. **Empresa estatal: função econômica e dilemas societários**. São Paulo: Atlas, 2010.

FALATAH, Rawaih *et al.* Linking nurses' job security to job satisfaction and turnover intention during reform and privatization: A cross-sectional survey. **Journal of Nursing Management**, 2021.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. Elsevier Brasil, 2017.

FERNANDES, C. C. C.; PALOTTI, P. L. M.. Profissionalizando a burocracia e construindo capacidades: avanços desiguais na administração pública brasileira? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 687-710, 2019.

FERREIRA, Pedro Cavalcanti G.; NEIVA, Elaine Rabelo. Antecedents of turnover in federal public administration. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 366-384, 2018.

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

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FORMIGA, A. *et al.* Valores e entrenchamento organizacional: um estudo em uma seguradora. **RACE Revista De Administração, Contabilidade E Economia**, v. 17, n. 3, p. 951-974, 2018. Disponível em: . Acesso em: 22 abr. 2021.

FORMIGA, N. S. *et al.* Verificação empírica da escala de intenção a rotatividade: Validade de construto, de estrutura fatorial e invariância fatorial em trabalhadores. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 3, 2021.

FREENEY, Y., & O'CONNELL, M. (2012). The predictors of the intention to leave school early among a representative sample of Irish second-level students. **British educational research journal**, 38(4), 557-574.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL. As empresas públicas em tempos de COVID-19.2020. Disponível em: <https://www.imf.org/pt/News/Articles/2020/05/06/blog-state-owned-enterprises-in-the-time-of-covid-19>. Acesso em: 10.nov.2020.

GAN, Kai-Peng; LIN, Yun; WANG, Qiu. Public Service Motivation and Turnover Intention: Testing the Mediating Effects of Job Attitudes. **Frontiers in psychology**, v. 11, p. 1289, 2020.

GARCIA, L. D. F. **Análise de um modelo preditivo para a intenção de sair da organização. 125f.** Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2003.

GHAPANCHI, A H; AURUM, A. Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review. **Journal of Systems and Software**, v. 84, n. 2, p. 238-249, 2011.

GONÇALVES, J. B. **Amostragem: conceitos básicos.** 2009. disponível em: <https://www.doccity.com/pt/conceitos-basicos-introducao/4712026>. Acesso em: 29 de jun 2022.

GUIMARAES, T.; IGBARIA, M. Determinants of Turnover Intentions: Comparing IC and IS Personnel. **Information Systems Research**, n. 3. p. 273-303, 1992

HERNÁNDEZ-NIETO, Rafael A. *et al.* **Contributions to statistical analysis.** Mérida: Universidad de Los Andes, v. 193, 2002.

HEWKO, Sarah J. *et al.* Factors influencing nurse managers' intent to stay or leave: a quantitative analysis. **Journal of nursing management**, 2015.

HOM, P. **Innovative Theory and Emprirical Research on Employee Turnover.** Charlotte: Information Age Publishing, 2004.

HOPCRAFT, M.S. *et al.* Factors associated with the recruitment and retention of dentists in the public sector. **Journal of Public Health Dentistry**, n. 70, p. 131-139, 2010.

HSIAO, Aaron *et al.* Organizational ethnic diversity's influence on hotel employees' satisfaction, commitment, and turnover intention: Gender's moderating role. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 44, n. 1, p. 76-108, 2020.

IGBARIA, Magid; GREENHAUS, Jeffrey H. Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. **Communications of the ACM**, v. 35, n. 2, p. 34-49, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: notas metodológicas. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

IWAYA, G. **Preditores da intenção de compra de alimentos orgânicos: um estudo com base na teoria do comportamento planejado**, 2020. 231f. Dissertação (Mestrado em psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

JABEEN, Fauzia; FRIESEN, Heather Lynn; GHOUDI, Kilani. Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention. **Journal of Organizational Change Management**, 2018.

JOSEPH, D. *et al.* Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. **MIS Quarterly**, v.31, n.3, p.547–577, 2007.

JUSTEN FILHO, M. O regime jurídico das empresas estatais e distinção entre serviço público e atividade econômica. **Revista de Direito do Estado**, Rio de Janeiro, v. 1, 2007.

KIM, J. What Increases Public Employees' Turnover Intention? **Public Personnel Management**, p.1–24, 2015.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista de Administração Pública**, v.50, n.1, p.17-39, 2016.

KLINE, P. **The Handbook of Psychological Testing**. London: Routledge, 1999.

KOCH, Peter *et al.* How Perceived Quality of Care and Job Satisfaction Are Associated with Intention to Leave the Profession in Young Nurses and Physicians. **International journal of environmental research and public health**, v. 17, n. 8, p. 2714, 2020.

KOVNER, C. *et al.* Nurses' intent to stay at their jobs. **Nursing Economics**, v.27, n.2, p.81–98, 2009.

LABRAGUE, Leodoro J.; DE LOS SANTOS, Janet Alexis A. Fear of Covid-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. **Journal of nursing management**, 2020.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **Problema e problemática**. Artmed, 1999.

LAVOIE-TREMBLAY, MÉLANIE *et al.* Addressing the turnover issue among new nurses from a generational viewpoint. **Journal of Nursing Management**, v. 16, n. 6, p. 724-733, 2008.

LEE, Hyung-Woo. A career stage analysis of the US federal employees' job satisfaction and turnover intention: A comprehensive overview. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 4, p. 717-742, 2020.

LEONE, N. M. C. P. G.; ARAÚJO, S. M.; KANZAKI, M. A. N. O olhar dos servidores técnico-administrativos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre comprometimento organizacional. **Revista da Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 4, n. 3, p. 319-340, jul./set. 2012.

LEVIN, Jack; FOX, James Alan. **Estatística para ciências humanas**. In: Estatística para ciências humanas. 2004. p. xv, 497-xv, 497.

LEVIN, J.; FOX, J. A.; FORDER, D. R. **Estatística para ciências humanas**. São Paulo: Person, 2012.

LEVINE, D. M. *et al.* **The normal distribution**. *pada Statistics for Managers Using Microsoft Excel*, Edisi Kelima, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2008.

LIMA, Kelly Araújo. **Intenção de rotatividade no serviço público e comprometimento organizacional: um estudo no Ministério da Integração Nacional**. 2011. 52 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

LOCKE, E.A. and Dunnette, M.D.. **Handbook of industrial and organizational psychology**. The nature and causes of job satisfaction, pp.1297-1349. 1976

LOPES, Dionara Dorneles. **Comprometimento e entrenchamento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos do IFFAR - Campus Alegrete**. 2018. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2018.

LUZ, C. M. D, R.; DE PAULA, S. L.; BARBOSA DE OLIVEIRA, L. M. Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. **Revista de Gestão**, v. 25, n. 1, p. 84-101, 2018.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Sobrequalificação no trabalho e sua influência sobre atitudes e comportamentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 2, p. 218-238, 2013.

MAGALHÃES, M.O. Generatividade e vínculos com a carreira e com a organização: problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, p. 67-80, 2008.

MANZETTI, L. **Regulatory policy in Latin America: post liberalization realities**. Miami: North South Center/University of Miami, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia qualitativa e quantitativa**. MA Marconi & EM Lakatos, Metodologia científica, p. 267-288, 2008.

MARIN RUEDA, Fabián Javier. Análise fatorial confirmatória da Escala de Satisfação no Trabalho nas versões de 25 e 15 itens. **Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis**, v. 15, n. 1, p. 82-88, mar. 2015. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572015000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572015000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 11 mar. 2023. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2015.1.436>.

MARTINS, Juliana B.; EMMENDOERFER, M. O que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da Administração Pública: um estudo à luz das publicações nos EnANPAD's no período de 1997-2006. **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA**, v. 32, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MELLO, D. A. **Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações que atuam no Brasil**. 166p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MENDES, Tatiana de Medeiros Carvalho *et al.* Planos de cargos, carreiras e salários: perspectivas de profissionais de saúde do Centro-Oeste do Brasil. **Saúde debate**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 119, p. 849-861, Out. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-11042018000400849&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-11042018000400849&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 30 maio 2022

MEYER, J. P., BECKER, T. E; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**, 89(6), 991-1007, 2004.

MONTEIRO, J. **Amostragens Probabilística e Não Probabilística: técnicas e aplicações na determinação de amostras**. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Agrárias. Programa de Pós-Graduação em Ciências Florestais. 2012. 27 p.

MORI, R. L. Vinte Anos de Regulação no Setor de Telecomunicações Brasileiro. **A Economia em Revista**, n. 26, v. 3, p. 42-50, 2018.

MOYNIHAN, D. P.; LANDUYT, N. Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. **Review of Public Personnel Administration**, v.28, n.2, p.120-143, 2008.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v.18, p.205-227, 2008.

MOWDAY, R T.; PORTER, L W; STEERS, R. Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. 1982

MOYNIHAN, D., LANDUYT, N. Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle and Loyalty. **Review of Public Personnel Administration**, v. 19, n. 3, 2008.

NEMȚEANU, Marcela-Sefora; DABIJA, Dan-Cristian. The Influence of Heavy Work Investment on Job Satisfaction and Turnover Intention in Romania. **Amfiteatru Economic**, 22(14), 993- 1013. 2020.

NOBRE, E.A., OLIVEIRA, F. F.; LEONE, N. M. C. P. G. Entrincheiramento Organizacional: a visão dos secretários executivos de um instituto federal de educação. **HOLOS**, Ano 33, Vol. 04, 2017

OLIVEIRA, Joana Paulo de Oliveira Botelho de. **Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional**: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal. 2009. Tese de Doutorado.

OLIVEIRA, K. P. *et al.* Retenção de pessoas no setor público mineiro: O caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v.2, n.3, p.46-64, 2012.

OLIVEIRA, L. B. DE; CAVAZOTTE, F. DE S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Prácticas De Las Juntas Directivas Y Obtención De Fondos Y Financiamiento De Las Empresas Públicas En América Latina. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: out 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Ownership and Governance of State-Owned Enterprises. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: nov. 2020.

ONWUBIKO FCAI, C. L. N. E.C. Demographic Variables and their functions in forecasting turnover Intentions among librarians in public libraries in Nigeria: A survey. **Library Philosophy and Practice**, p. 1-20, 2020.

PACIELLO, Marinella *et al.* High cost helping scenario: The role of empathy, prosocial reasoning and moral disengagement on helping behavior. **Personality and Individual Differences**, v. 55, n. 1, p. 3-7, 2013.

PARANAÍBA, N. F. Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade de servidores das carreiras de uma autarquia federal. In M. R. S. Camões, D. R. Fonseca, & V. Porto(Orgs.), *Estudos em gestão de pessoas no serviço público.* Brasília, DF: **ENAP**. pp. 117-142. 2014

PARK, Sung Min *et al.* Do reform values matter? Federal worker satisfaction and turnover intention at the dawn of the trump presidency. **The American Review of Public Administration**, v. 48, n. 6, p. 506-521, 2018.

PENG, M. W. *et al.* Theories of the (state-owned) firm. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 33, n. 2, p. 293-317, 2016.

PEREIRA, A. S.; LOPES, D. D. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e suas Relações com o Engajamento no Trabalho: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino . **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 139-158, 2019.

POLIZZI FILHO, A. **O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre intenção de rotatividade: um estudo com professores**. 2011. 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de organizações) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011.

PILLAY, Rubin. Work satisfaction of professional nurses in South Africa: a comparative analysis of the public and private sectors. **Human resources for Health**, v. 7, n. 1, p. 1-10, 2009.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações**. 256 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

PINTO, R. F. Desempenho e Carreira: integração e coerência dos subsistemas de recursos humanos e o caso do InMetro. In: **IV Congresso Consad de Gestão Pública**, 2011, pp.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 18. ed. São Paulo: LTr, 2017.

PRICE, J. L. The development of a causal model of voluntary turnover. In: GRIFFETH, R. HOM, P. Eds, *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*, Information Age Publishing, Charlotte, 3-32.; 2004.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

RODRIGUES, AC de A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise**

**da sobreposição entre os construtos.** 2009. 212 fl. Dissertação: mestrado. Salvador, BA: UFBA, 2009.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688-700, 2012.

RODRIGUES, A. C. D. A., & BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional. In Puentes-Palacios, K., & Peixoto, A. D. L. A, **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia** (pp. 107-120). Porto Alegre, RS, 2015.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.25, n. 4, p. 688-700, 2012. Disponível em:. Acesso em: 08 maio 2019.

RODRIGUES, L. Evolução das Normas Constitucionais Relativas ao Funcionário Público. **Revista do Serviço Público**, v. 106, n. 3, p. 67-88, 2017.

ROMEO, Marina; YEPES-BALDÓ, Montserrat; LINS, Claudia. Job satisfaction and turnover intention among people with disabilities working in Special Employment Centers: The moderation effect of organizational commitment. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 1035, 2020.

SACRAMENTO, F. de C. **Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade no serviço de controle de tráfego aéreo de Brasília.** 2014. 50 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SAID, Randa M.; EL-SHAFAI, Dalia A. Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 28, n. 7, p. 8791-8801, 2021.

SALLABERRY, J. D.; SANTOS, E. A. dos; BORTOLUZZI, D. A. .; LUNKES, R. J. . **Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover.** Administração Pública e Gestão Social, [S. l.], v. 13, n. 3, 2021. DOI: 10.21118/apgs.v13i3.10849. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/10849>. Acesso em: 8 mar. 2023.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5ª edição. Porto Alegre: Penso, 2010.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 19-43, 2001.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2 , p. 347-369, 2009.



SESTb - SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS. Boletim das Empresas Estatais Federais. Número 11. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2º trimestre de 2019

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. An examination of human resource management practices influence on organizational commitment and entrenchment. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 1, p. 57-76, 2013.

SILVA, Kélia Luzia Ananías Bianco. **Impacto dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade**. 2007. 199 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

SILVA, E. E. C., & BASTOS, A. V. B. (2010). A Escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 10(1), 7-22. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/17273>

SILVA, Jaron Castro Soares. **Comprometimento organizacional e intenção de rotatividade no Metrô - DF**. 2011. 51 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SILVA, R. D. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo sobre a Rotatividade. **Revista de Administração**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2014.

SILVA, P. M. M.; LIMA, A. N. C.; LEONE, N. M. C. P. G. Entrincheiramento organizacional: percepção de empregados de uma agência bancária. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 111-120, 2015.

SILVA, R. C. D., TOMAZZONI, G. C., COSTA, V. M. F. Comprometimento e Entrincheiramento Organizacionais: uma análise comparativa com duas Instituições de Ensino Superior. **Revista Gestão.Org**, v. 16, n. 1, p. 57-68, 2018.

SILVA, F. S.; VENELLI-COSTA, L.; VIEIRA, A. M.; SANEMATSU, L. S. A. Permanência na Carreira dos Profissionais de Segurança Pública: Um Estudo com o Efetivo da Guarda Civil Metropolitana de São Paulo. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 25-42, 2019.

SILVA, Karina Zaccaron; STEIL, Andrea Valéria. De empregado a empregador: a decisão pelo spinout em tecnologia da informação. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 23, n. 1, p. 51-63, 2022.

SILVA, G. F. B. P.; MOSCON, D. C. B. Percepção de elementos da cultura organizacional: um estudo com funcionários de uma instituição de informática. **Sepa Seminário Estudantil de Produção Acadêmica**, v.16, p. 263-280, 2017. Disponível em: . Acesso em:16 ab.r 2019

SIQUEIRA, M M M. Satisfação no trabalho. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Pg 265 – 274.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. Intenção de Rotatividade. In SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). **Novas medidas do comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público: Brasília* 60 (3): 241-250, jul./set. 2009.

SOARES, Luiz Augusto de Carvalho Francisco *et al.* Plano de carreiras, cargos e salários (PCCS) e motivação dos trabalhadores em saúde: a percepção dos funcionários da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 61-74, jan./maio 2017. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/2038>. Acesso em: 11 maio 2022

SOUSA, Áurea. Coeficiente de correlação de Pearson e coeficiente de correlação de Spearman: o que medem e em que situações devem ser utilizados?. **Correio dos Açores**, p. 19-19, 2019.

SOUZA, G. C. (2015). **Comprometimento afetivo e entrenchamento organizacional: suas relações com o bem-estar pessoal nas organizações**. (Dissertação de Mestrado). 2015. 123fl. Universidade Federal da Bahia, UFBA, Salvador - BA.

STEIL, A. V.; FLORIANI, E. V. ; BELLO, J. S. A. B. Antecedents of Intention to Leave the Organization: A Systematic Review. **Paidéia**, v. 29, p. 1-11, 2019.

STEIL, A. V.; PENHA, M. M. ; BONILLA, M. A. M. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 16, p. 88-102, 2016.

STEINMETZ, Holger *et al.* How effective are behavior change interventions based on the theory of planned behavior?. **Zeitschrift für Psychologie**, 2016.

SUNDFELD, C. A.; SOUZA, R. P. de. Licitação nas Estatais: Levando a Natureza Empresarial a Sério. **Revista de Direito Administrativo**, v. 245, p. 13-30, 2007.

TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. **Personnel Psychology**, 46, 259–293. 1993.

THATCHER, J.; STEPINA, L.; BOYLE, R. Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets.. **J. of Management Information Systems**. n.19. 231-250. 2006.

THATCHER, J.B., LIU, Y., STEPINA, L.P. The role of the work itself: an empirical examination of intrinsic motivation's influence on IT workers attitudes and intentions.

In: Proceedings of the ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research, Kristiansand, Norway. 2002

TOMAZZONI, G. C. *et al.* Comprometimento, entrenchamento e consentimento: explorando os vínculos do indivíduo com a organização. In: **ENANPAD – ENCONTRO DA ANPAD**, 2017, São Paulo. Anais [...]. São Paulo, out. 2017.

TORRES, R. V. B. S. **Rotatividade no poder executivo federal: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

van DAM, K., van der VORST, J. D. M., van der HEIJDEN, B. Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? **Human Relations**, v. 52, n. 10, 1999.

van DAM, K.; van der VORST, J. D. M.; van der HEIJDEN, B. I. Employees' intentions to retire early: a case of planned behavior and anticipated work conditions. **Journal of career development**, n. 35, v. 3, 2009.

VANDENBERG, R J; NELSON, J B. Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? **Human Relations**, v. 52, n. 10, p. 1313-1336, 1999

YUCEL, I. Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. **International Journal of Business and Management**, v.7, n.20, 2012.

WALD, A. [Aspectos jurídicos da gestão dos bancos de desenvolvimento](#). **Revista de informação legislativa**, v. 14, n. 55, p. 169-182, 1977.

WANG, Shanyong *et al.* Predicting consumers' intention to adopt hybrid electric vehicles: using an extended version of the theory of planned behavior model. **Transportation**, v. 43, n. 1, p. 123-143, 2016.

ZACHER, H., AMBIEL, R.A., and NORONHA, A.P.P. Career adaptability and career entrenchment. **Journal of Vocational Behavior**. v88: 164–173, 2015.

ZAGO, J. S.; FLECK, C. F. **Fico porque quero ou porque preciso?: um estudo sobre o Entrenchamento Organizacional**. Universidade Federal do Pampa, 2016.

ZAR J.H. **Biostatistical analysis**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall; 1999.

ZAUDERER, D. G.; ZAPLIN, R. T. What really engages the federal workforce? **The Public Manager**, Virginia, EUA, jun. 2015. Disponível em: <<https://www.td.org>>. Acesso em: 22 mar. 2022.

ZHANG, Chunlin. 2019. How Much Do State-Owned Enterprises Contribute to China's GDP and Employment?. **World Bank, Washington, DC.** © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32306> License: CC BY 3.0 IGO.”

## APÊNDICE A – Carta de anuência

Pesquisa: Satisfação no trabalho e intenção de sair de empresas estatais federais

Ilustríssimo Senhor ,

O meu nome é Layo de Jesus Alves , sou empregado público da Companhia Nacional de Abastecimento ( CONAB) e aluno do programa de pós-graduação em psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina.

A presente pesquisa tem caráter científico e tem a finalidade de realizar um levantamento de dados sobre a satisfação no trabalho, variáveis sociodemográficas, verificando as associações destas a intenção de sair da organização.

Nesse sentido, a pesquisa é voltada para coletar percepções dos funcionários de empresas estatais federais acerca dos pontos acima abordados, em caráter inédito. Isto posto, solicito a sua colaboração para oportunizar a sua divulgação. O sigilo das respostas está totalmente garantido . As respostas serão analisadas em bloco, não havendo avaliação individual

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

layo211@gmail.com; layo.alves@conab.gov.br

Observações :

1 O mestrado está sendo realizado na Universidade Federal de Santa Catarina,

2 Apesar de devidamente autorizada pelas Diretorias de Gestão de Pessoas das empresas pesquisadas , não se trata de uma pesquisa vinculada àquelas diretorias . Os resultados da pesquisa serão encaminhados futuramente às pesquisadas para as providências que a instituições entenderem cabíveis.

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

## APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa online intitulada “Determinantes da intenção de sair de empresas estatais federais: Um estudo, à luz da teoria do comportamento planejado”, a qual será conduzida pelo mestrando Layo de Jesus Alves, sob responsabilidade da Professora Dr<sup>a</sup> Andrea Valéria Steil, do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa tem como objetivo: examinar os determinantes da intenção de sair de profissionais que atuam na CONAB.

Pedimos que leia este termo com bastante atenção. O objetivo é explicar acerca do estudo e solicitar sua permissão para participação. Caso você opte por participar da pesquisa, responderá a um questionário que deve tomar cerca de 15-20 minutos do seu tempo para ser respondido. Além disso, estão incluídas questões referentes a aspectos sociodemográficos, as quais não tem como objetivo a identificação do participante, mas sim, a caracterização geral do grupo de respondentes. Ao todo você deverá responder 55 questões. A pesquisa trará como benefícios contribuição teórica com a literatura da área e contribuirá para práticas organizacionais de manutenção dos funcionários satisfeitos no âmbito da administração pública. Para os participantes da pesquisa, contribuirá com a sua visão de quais aspectos são importantes para sua decisão de sair (ou não) da CONAB, reforçando seus laços laborativos.

Não diferente de qualquer pesquisa realizada, também existem potenciais riscos aos quais os participantes são expostos. No caso desta pesquisa, os riscos são mínimos: cansaço ou aborrecimento ao responder os questionários; desconforto ou constrangimento do participante ao se expor respondendo ao questionário. Diante dessas situações, você pode interromper sua participação a qualquer

momento. Caso sinta necessidade, você pode ainda entrar em contato com os pesquisadores responsáveis pela pesquisa para acolhimento. Outro risco diante da participação na pesquisa, é o risco de quebra de sigilo de forma involuntária e não intencional (com a perda ou roubo de computadores, pendrive, por exemplo). Você deve sentir-se à vontade para deixar de participar da pesquisa em qualquer momento, sem apresentação de justificativas e com a certeza de que não terá nenhum tipo de prejuízo. Caso você venha a sofrer qualquer dano ou prejuízo comprovadamente decorrente desta pesquisa, você terá garantia de indenização. Serão tomados todos os cuidados necessários a fim de manter o sigilo das informações coletadas, os dados serão analisados estatisticamente de forma a não permitir identificação dos respondentes.

Os resultados desta pesquisa podem ser apresentados em encontros ou revistas científicas, revelando os resultados gerais obtidos, sem identificação de nomes ou quaisquer outras informações relacionadas à privacidade do participante. Os dados ficarão armazenados por pelo menos cinco anos, em meios eletrônicos, de posse do pesquisador responsável e podem ser descartados posteriormente ou mantidos armazenados em sigilo. Você não terá despesas pessoais em qualquer fase deste estudo e também não há compensação financeira relacionada à sua participação. Caso você tenha alguma despesa em decorrência desta pesquisa, você terá garantia de ressarcimento.

Os pesquisadores comprometem-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 510/16, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa. Caso você queira maiores explicações sobre a pesquisa você poderá entrar em contato com a pesquisadora Andrea Valéria Steil, responsável por este estudo, através do telefone: (047) 99912-3350 ou do e-mail [andreasteil@egc.ufsc.br](mailto:andreasteil@egc.ufsc.br) ou com a pesquisador Layo de Jesus Alves (048) 999128175, e-mail [layo2711@gmail.com](mailto:layo2711@gmail.com). Em caso de dúvidas ou preocupações quanto aos seus direitos como participante deste estudo, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da UFSC pelo telefone (48)3721-6094; e-mail [cep.propesq@contato.ufsc.br](mailto:cep.propesq@contato.ufsc.br). e/ou no endereço: Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400. O CEPSH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para

defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Após a conclusão da pesquisa, os participantes poderão ter acesso aos resultados finais com uma solicitação por e-mail de cópia do documento digitalizado da dissertação produzida pelo mestrando Layo de Jesus Alves, através do e-mail layo2711@gmail.com. Os resultados da pesquisa também serão enviados de forma resumida para o e-mail disponibilizado pelos participantes. A empresa participante da pesquisa também receberá os resultados gerais, sem identificação dos participantes, após defesa da dissertação, por meio de uma reunião a ser agendada e poderá, caso aja interesse, solicitar a data de defesa da dissertação para assistir à apresentação dos resultados. Após a leitura do presente termo, caso você concorde em participar dessa pesquisa, selecione a opção “Concordo com os termos apresentados pela pesquisa” para dar continuidade a participação. Caso não queira participar, selecione “Não concordo em participar dessa pesquisa”. A pesquisa somente será iniciada se você concordar com este termo. Sinta-se à vontade para não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, caso não queira mais participar, sem necessidade de apresentar justificativa. Recomendamos que faça download deste documento clicando no link indicado. Neste documento você terá os dados para contato com os pesquisadores e garantirá seus direitos como participante da pesquisa. Você pode retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo. Você terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Obrigado pela atenção dispensada.

( ) Li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concordo em participar dessa pesquisa.

( ) Li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e não concordo em participar dessa pesquisa.



## APÊNDICE C – DIVULGAÇÃO INTERNA – PESQUISA ACADÊMICA LAYO ALVES

(/)

Buscar no portal



PÁGINA INICIAL (/) > ÚLTIMAS NOTÍCIAS (/ULTIMAS-NOTICIAS.HTML) > CONTRIBUA COM A PESQUISA DO EMPREGADO LAYO ALVES

EM DESTAQUE

SEI ([HTTPS://SEI.AGRO.GOV.BR/SEI](https://seilagro.gov.br/sei)) PONTO ELETRÔNICO ([HTTPS://PONTOELETRONICO.CONAB.GOV.BR](https://pontoeletronico.conab.gov.br))

CATÁLOGO TELEFÔNICO ([HTTP://SISDEP.CONAB.GOV.BR/BUSCAEMPREGADO/](http://sisdep.conab.gov.br/buscaempregado/))

NORMATIVOS ([HTTPS://WWW.CONAB.GOV.BR/INSTITUCIONAL/NORMATIVOS](https://www.conab.gov.br/institucional/normativos)) SISTEMAS E SERVIÇOS (/SISTEMAS-E-SERVICOS.HTML)

CONTRACHEQUE ([HTTPS://SOUGOV.ECONOMIA.GOV.BR/SOUGOV/](https://sougov.economia.gov.br/sougov/))

MENU

ÚLTIMAS NOTÍCIAS (/ULTIMAS-NOTICIAS.HTML)

# Contribua com a pesquisa do empregado Layo Alves

Publicado: Sexta, 13 Maio 2022

Compartilhe esta notícia:

(<https://api.whatsapp.com/send?text=Intranet%20-%20Contribua%20com%20a%20pesquisa%20do%20empregado%20Layo%20Alves%20https%3A%2F%2Fintranet.conab.gov.br%2Fultimas-noticias%2F3722-layo.html&text=Intranet%20-%20Contribua%20com%20a%20pesquisa%20do%20empregado%20Layo%20Alves>)

text=Intranet%20- url=https%3A%2F%2Fintranet.conab.gov.br%2Fultimas-

%20Contribua%20com%20a%20pesquisa%20do%20empregado%20Layo%20Alves%20https%3A%2F%2Fintranet.conab.gov.br%2Fultimas-

noticias%2F3722-layo.html&text=Intranet%20-

layo.html) %20Contribua%20com%20a%20pesquisa%20do%20empregado%20Layo%20Alves)

O empregado **Layo Alves**, encarregado do Setad/SC, escolheu a Conab como objeto de estudo para o mestrado que está cursando em Psicologia Organizacional e do Trabalho, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O projeto do colega é sobre "Determinantes da intenção de sair de empresas estatais federais, com foco na Conab" e o trabalho consiste na aplicação de uma pesquisa para o corpo funcional, por meio de um questionário eletrônico, a fim de descobrir qual é o grau de satisfação dos empregados em trabalhar na Companhia, bem como detectar quais os motivos que desencadeariam a intenção de desligar-se da empresa.

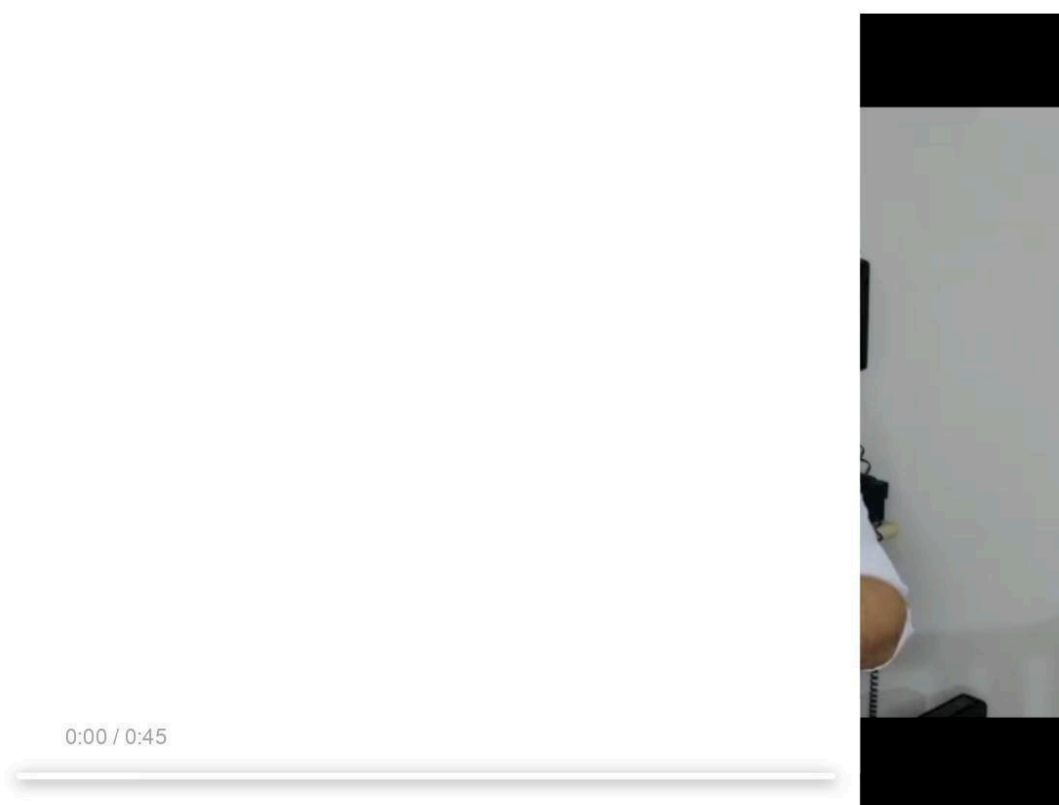
**Quanto maior for a adesão dos colegas à pesquisa, mais fiel e assertivo será o resultado do trabalho de Layo.** Para tanto, o colega precisa de, pelo menos, 500 pessoas respondentes. Que tal ajudá-lo? **Preencha o questionário eletrônico aqui (<https://pt.surveymonkey.com/r/NVX3NH8>), leva menos de 10 minutos para ser respondido.** E fique tranquilo, você não precisa se identificar, além disso, ao participar da pesquisa, você pode solicitar receber o resultado do estudo por e-mail.

Layo é analista administrativo e tem sete anos de Conab. Formado em Administração pela UFSC, há 6 anos é encarregado do Setor Administrativo da Sureg/SC e há 5 exerce a função de pregoeiro regional, além de integrar comissões, entre elas a presidência do Programa de Logística Sustentável.

Ele conta que a ideia de cursar o mestrado surgiu como uma oportunidade de fazer um trabalho que contribua com a Conab. *"O intuito é compartilhar meu estudo com a área de Recursos Humanos da empresa. Assim, seria possível ampliar a visão dos gestores da Companhia: se os empregados estão satisfeitos e, se não estão, quais aspectos poderiam ser melhorados para evitar intenções de saída que levem à evasão efetiva. Além disso, se o ambiente promove a satisfação do empregado e, se não o faz, quais são os pontos de melhoria", explica.*

Caso queira saber mais sobre a pesquisa, fique à vontade para contatar o colega pelo e-mail [layo.alves@conab.gov.br](mailto:layo.alves@conab.gov.br) (mailto:layo.alves@conab.gov.br).

**Confira abaixo uma breve apresentação do empregado e participe da pesquisa, sua opinião é muito importante!**



## Comentários

(/ultimas-noticias/3722-layo.html#comment-2681) **edilmar.leao** 07-06-2022 12:50

Parabéns Layo pelo belo trabalho!

Pesquisa respondida e um abraço do amigo LEÃO-SUREG/GEOPE/SP.



(/ultimas-noticias/3722-layo.html#comment-2636) **jose.paranhos** 24-05-2022 11:06

**+1**

Encaminhada

**PESQUISA**

**Contribua com o trabalho do colega de SC**

Conab

19:08 ✓

Encaminhada

👤 | **Você levará menos de 10 minutos para responder à pesquisa de mestrado do colega Layo Alves.** O levantamento visa descobrir o grau de satisfação do corpo funcional em trabalhar na Companhia, bem como detectar os motivos que levam o empregado a querer se desligar da empresa. O link para o formulário eletrônico e mais informações estão em <https://intranet.conab.gov.br/ultimas-noticias/3722-layo.html>. Participe!

19:09 ✓

 **Conab Informa**

6/6/2022

**Ainda não respondeu à pesquisa do Layo? Ajude o colega, ele ainda precisa de 70 respondentes!**

Vamos ajudar o colega a bater o mínimo de 500 questionários respondidos para que ele consiga desenvolver o trabalho de mestrado que está sendo realizado na UFSC.

Layo Alves, lotado na Sureg/SC, escolheu a Conab como tema de estudo e precisa saber a opinião do corpo funcional sobre a satisfação em trabalhar na Companhia e detecção de motivos que levam o empregado a querer se desligar da empresa.

Até agora 430 empregados participaram da pesquisa. Contribua com o trabalho do Layo, você levará menos de 10 minutos para responder ao questionário. Participe!

[Clique aqui para responder à pesquisa](#) e [aqui](#) para saber mais a respeito.

 Conab

## ANEXO A – Questionário

CONAB - Satisfação e trabalho

Seja bem-vindo!

Olá,

**Participe da pesquisa que visa compreender sua satisfação em trabalhar na CONAB, identificando os aspectos que o fariam eventualmente deixar de trabalhar na empresa.**

**Estima-se que em 10 minutos você conclua o preenchimento do questionário.**

**Em nenhum momento desta pesquisa você será identificado(a).**

**Na próxima página constará o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: um documento que garante os seus direitos como participante desta pesquisa e formaliza os meus deveres enquanto pesquisador.**

**Fique à vontade para lê-lo.**

**Então, assinale a assertiva “Concordo em participar desta pesquisa” e será direcionado(a) para a página de início da pesquisa.**

**Caso não tenha interesse em participar, clique em “Discordo em participar desta pesquisa” e a pesquisa não será iniciada.**

**Desde já agradeço pelo seu interesse**

## CONAB - Satisfação e trabalho

## Termo de consentimento livre e esclarecido

**O documento que garante sua segurança como participante.**

\* 1. Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa online intitulada “Determinantes da intenção de sair de empresas estatais federais: Um estudo, à luz da teoria do comportamento planejado”, a qual será conduzida pelo mestrando Layo de Jesus Alves, sob responsabilidade da Professora Dr<sup>a</sup> Andrea Valéria Steil, do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa tem como objetivo: examinar os determinantes da intenção de sair de profissionais que atuam na CONAB.

Pedimos que leia este termo com bastante atenção. O objetivo é explicar acerca do estudo e solicitar sua permissão para participação.

Caso você opte por participar da pesquisa, responderá a um questionário que deve tomar cerca de 10-15 minutos do seu tempo para ser respondido. Além disso, estão incluídas questões referentes a aspectos sociodemográficos, as quais não tem como objetivo a identificação do participante, mas sim, a caracterização geral do grupo de respondentes. Ao todo você deverá responder 60 questões. A pesquisa trará como benefícios contribuição teórica com a literatura da área e contribuirá para práticas organizacionais de manutenção dos funcionários satisfeitos no âmbito da administração pública. Para os participantes da pesquisa, contribuirá com a sua visão de quais aspectos são importantes para sua decisão de sair ( ou não) da CONAB, reforçando seus laços laborativos.

Não diferente de qualquer pesquisa realizada, também existem potenciais riscos aos quais os participantes são expostos. No caso desta pesquisa, os riscos são mínimos: cansaço ou aborrecimento ao responder os questionários; desconforto ou constrangimento do participante ao se expor respondendo ao questionário. Diante dessas situações, você pode interromper sua participação a qualquer momento. Caso sinta necessidade, você pode ainda entrar em contato com os pesquisadores responsáveis pela pesquisa para acolhimento. Outro risco diante da participação na pesquisa, é o risco de quebra de sigilo de forma involuntária e não intencional (com a perda ou roubo de computadores, pendrive, por exemplo). Você deve sentir-se à vontade para deixar de participar da pesquisa em qualquer momento, sem apresentação de justificativas e com a certeza de que não terá nenhum tipo de prejuízo. Caso você venha a sofrer qualquer dano ou prejuízo comprovadamente decorrente desta pesquisa, você terá garantia de indenização. Serão tomados todos os cuidados necessários a fim de manter o sigilo das informações coletadas, os dados serão analisados estatisticamente de forma a não permitir identificação dos respondentes.

Os resultados desta pesquisa podem ser apresentados em encontros ou revistas científicas, revelando os resultados gerais obtidos, sem identificação de nomes ou quaisquer outras informações relacionadas à privacidade do participante. Os dados ficarão armazenados por pelo menos cinco anos, em meios eletrônicos, de posse do pesquisador responsável e podem ser descartados posteriormente ou mantidos armazenados em sigilo. Você não terá despesas pessoais em qualquer fase deste estudo e também não há compensação financeira relacionada à sua participação.

- Concordo em participar desta pesquisa
- Discordo em participar desta pesquisa





\* 12. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.

Totalmente Insatisfeito							Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 13. Com a maneira como meu chefe me trata.

Totalmente Insatisfeito							Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 14. Com a variedade de tarefas que realizo.

Totalmente

Totalmente



## CONAB - Satisfação e trabalho

## Eventual intenção de sair

A seguir estão frases que podem representar alguns dos seus pensamentos. Por favor, avalie o quanto você concorda ou discorda de cada um dos itens, de acordo com a escala abaixo:

**1 - Nunca**

**2 - Raramente**

**3 - Às vezes**

**4 - Frequentemente**

**5 - Sempre**

\* 17. Penso em sair da empresa onde trabalho.

Nunca 1	2	3	4	Sempre 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 18. Planejo sair da empresa onde trabalho.

Nunca 1	2	3	4	Sempre 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 19. Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.

Nunca 1	2	3	4	Sempre 5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CONAB - Satisfação e trabalho

Eventual intenção de sair

**Por favor, responda cada pergunta para indicar o quanto você concorda ou discorda das seguintes afirmativas, de acordo com a escala abaixo:**

**1 - Discordo fortemente**

**2 - Discordo**

**3 - Nem discordo nem concordo**

**4 - Concordo**

**5 - Concordo totalmente**

\* 20. A maioria das pessoas importantes para mim acha que eu deveria continuar trabalhando nesta empresa.

Discordo fortemente					Concordo totalmente
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

\* 21. A maioria das pessoas, cujas opiniões eu respeito, aprovaria o fato de eu continuar trabalhando nesta empresa.

Discordo fortemente					Concordo totalmente
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

\* 22. De modo geral, eu quero fazer o que a maioria das pessoas importantes para mim acha que eu deveria fazer em relação ao meu emprego nesta empresa.

Discordo fortemente					Concordo totalmente
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

\* 23. Estou confiante de que, se eu quisesse, eu poderia pedir demissão dessa empresa

Discordo fortemente					Concordo totalmente
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

\* 24. Continuar ou não trabalhando nessa empresa depende inteiramente de mim.

Discordo fortemente					Concordo totalmente
1	2	3	4	5	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

\* 25. A decisão de sair dessa empresa está sob o meu controle.

Discordo fortemente				Concordo totalmente
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 26. Sou livre para decidir se quero deixar de trabalhar nessa empresa.

Discordo fortemente				Concordo totalmente
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 27. Caso eu queira deixar de trabalhar nessa empresa, posso fazê-lo, pois tenho controle sobre minha decisão.

Discordo fortemente				Concordo totalmente
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 28. Estou ciente das consequências caso eu decida deixar a empresa.

Discordo fortemente				Concordo totalmente
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>









## CONAB - Satisfação e trabalho

## Informações relevantes

\* 47. Qual a sua idade ( em anos completos)

\* 48. Qual seu sexo

- Homem  
 Mulher

\* 49. Qual seu estado civil

- Solteiro (a)  
 Casado(a)/União estável  
 Viúvo(a)  
 Divorciado(a)

\* 50. Você tem filho(s)?

- Sim  
 Não

\* 51. Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental completo  
 Ensino Médio Completo  
 Graduação Completa  
 Pós graduação completa

\* 52. Qual é o tipo de cargo que você ocupa nesta organização? ( escolha apenas uma alternativa )

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Auxiliar ( PCCS 2009)           | <input type="radio"/> ATA I, II, III, IV ( PCCS 1991)     |
| <input type="radio"/> Assistente (PCCS 2009)          | <input type="radio"/> ATO I, II, III, IV ( PCCS 1991)     |
| <input type="radio"/> Analista ( PCCS 2009)           | <input type="radio"/> TEC I, II, III ( PCCS 1991)         |
| <input type="radio"/> ASG I, II, III, IV ( PCCS 1991) | <input type="radio"/> TNS I, II, III, IV e V ( PCCS 1991) |
| <input type="radio"/> Outro (especifique)             |   |

\* 53. Possui função gratificada ?

- Sim  
 Não



\* 54. Ingressou na empresa através de cargo comissionado?

- Sim  
 Não

\* 55. Possui cargo de chefia/gestão?

- Sim  
 Não

\* 56. Em que diretoria/unidade da Conab você está lotado?

- Assembleia Geral - DIREX, CONFS, CONSAD e suas unidades de assessoramento: OUVIR , COGER , AUDIN , COELE , COAUD, COEST, GEAUD, GEDOP, GENOP.
- PRESI: GABIN, ASINT, ASPAR, SUARE, SUMAC, SUCOR, SUORG, PROGE ; GEPIN , GEIMP, GERIC, GECOI, GEPL, GEMOR, GEMAT, GEPRE, GEMAJ, GELIC, GEFAT.
- DIPAI: ASSESSORIA, SUEAS, SUINF, SUGOF, SUTIN ; GEHOR, GEAFS, GEASA, GEPEP, GECUP, GEOTE, GERAB, GERPA, GEIAP, GEPEC, GESIN, GESOF, GEASI, GESUT.
- DIRAB: ASSESSORIA, SUPAB, SUOPE, SUARM, SULOG ; GEPRE, GEPAB, GEPAF, GECAF, GECOM, GEROP, GEOPE, GECAD, GERAP, GEARM, GEFOC, GEMOV, GELOG.
- DIAFI: CPL, ASSESSORIA, SUFIS, SUPAD, SUCON, SUOFI ; GECOQ, GESUP, GEFIS, GECOT, GEPAS, GEMAP, GERAD, GECAN, GEFIT, GECOV, GECON, GECOB, GEFOF, GEFIN, GEPRO, GEPEO.
- DIGEP: ASSESSORIA, SUDEP, SURET; GESAS, GECAR, GECAP, GECAT, GEBEM, GEPES, GEFOF.
- SUREG TIPO I E II - ÁREA ADMINISTRATIVA: SUPER, GEFAD, PRORÉ; SEREH, SETAD, SECOF, SEFIT, SEADE.
- SUREG TIPO I E II - ÁREA FIM: GEDES, GEOPE, GEOSÉ, U.A ; SEDEM, SEGEO, SEOPE, SECOM , SEPAB, SEOPI.
- Outro (especifique)

\* 57. Em que estado do Brasil você está lotado

\* 58. Há quanto tempo trabalha na empresa ( em anos ) ? Obs: se estiver na CONAB há menos de um ano assinale (1)

\* 59. Assinale a faixa de salário mensal bruto que você recebe nesta organização

- até R\$ 4.000,00                                  entre R\$ 8.0001,00 e R\$ 11.000
- entre R\$ 4.001,00 e R\$6.000,00              mais de R\$ 11.000,00
- entre R\$ 6.0001,00 e R\$ 8.000,00

\* 60. Com relação a sua responsabilidade financeira no sustento de sua família, ela é melhor definida pela seguinte assertiva:

- Sou o único responsável financeiramente pelo sustento da minha família
- Sou o principal responsável financeiramente pelo sustento da minha família
- Divido igualmente com outro(s) membro(s) a responsabilidade pelo sustento da família
- Contribuo apenas com uma parte do sustento financeiro da família
- Não tenho nenhuma responsabilidade financeira com o sustento de minha família

61. Deixe suas dúvidas ou sugestões de melhoria

CONAB - Satisfação e trabalho

Obrigado

**Agradeço por sua participação. Sem ela esta pesquisa não teria sentido.**

**Caso queira receber os resultados deste estudo, digite seu e-mail abaixo, que terei o prazer em enviá-los após sua conclusão.**

**Caso queira saber mais sobre a pesquisa fique a vontade para me contatar por e-mail: [layo.alves@conab.gov.br](mailto:layo.alves@conab.gov.br)**

62. Digite seu e-mail para receber os resultados da pesquisa

## APÊNDICE D – Avaliação de instrumentos de pesquisa por juízes avaliadores (especialistas)

### Questionário de Validação do Instrumento de Pesquisa sobre Controle Comportamental Percebido para a Intenção de Sair

Nome

completo:

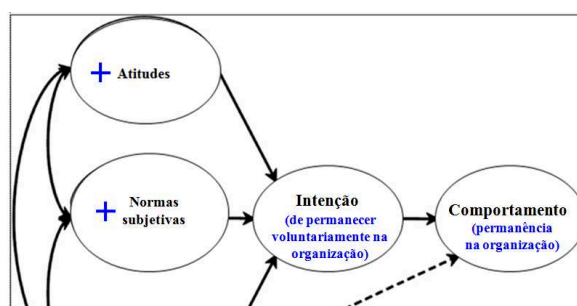
Formação:

Área de atuação:

Eu, Layo de Jesus Alves, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), convido-o(a) para participar do processo de validação dos instrumentos de pesquisa sobre controle comportamental percebido. Esse instrumento será investigado na minha dissertação, cujo objetivo é investigar a intenção de sair da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), empresa pública federal. Sob a luz da Teoria do comportamento planejado.

Compreender o comportamento de saída dos indivíduos contribui para a sua retenção nas organizações (BAIRI; MANOHAR; KUNDU, 2011). A teoria do comportamento planejado, desenvolvida por Ajzen (1991), busca prever e explicar um comportamento, tendo a intenção como seu principal determinante cognitivo (AJZEN; FISHBEN, 1977; GARCIA, 2003). A intenção possui três determinantes cognitivos: atitudes, normas subjetivas e controle comportamental percebido (AJZEN, 1991). A hipótese principal da pesquisa é a de que quanto mais favoráveis as atitudes e as normas subjetivas, e maior o controle comportamental percebido em relação ao comportamento (desligar-se da organização), maior será a intenção do sujeito de realizá-lo (FIGURA 01) (AJZEN, 1991).

#### – Teoria do Comportamento Planejado



Fonte: Adaptado de Ajzen (1991)

O *controle comportamental percebido* se refere ao grau de facilidade ou dificuldade percebida pelo indivíduo para realizar um comportamento que deseja (AJZEN, 1991). A partir da definição do construto acima, utilize sua experiência como pesquisador(a) e/ou profissional de mercado para avaliar, numa escala de 1 a 5 pontos (1 - pouquíssima, 2 - pouca, 3 - média, 4 - muita e 5 - muitíssima), cada um dos itens do instrumento de pesquisa com base nos seguintes critérios:

<b>Crítérios de avaliação</b>	<b>Descrição dos critérios de avaliação</b>
Clareza de linguagem	A linguagem é suficientemente clara, compreensível e adequada para a população pesquisada? Em que nível?
Pertinência prática	Os itens propostos são pertinentes a população pesquisada? Em que nível?
Relevância teórica	O conteúdo deste item é representativo do que se quer medir, considerando a teoria em questão?
Dimensão avaliada	Você acredita que os itens propostos pertencem a que dimensão (fator)? Normas subjetivas

Fonte: PASQUALI (2013)

**APÊNDICE E – Planilha de aprovação/avaliação dos instrumentos de pesquisa  
por juízes avaliadores (especialistas)**

Dimensão teórica	Itens dos instrumentos	CVC <sub>i</sub>			CVC <sub>c</sub>			CVC <sup>t</sup>	kappa médio	Observações		
		Clareza	Pertinência prática	Relevância teórica	Clareza	Pertinência teórica	Relevância teórica		Dimensão teórica	Especialista 01	Especialista 02	Especialista 03
Controle Comportamental Percebido	1. Estou confiante de que, se eu quisesse, eu poderia pedir demissão dessa empresa											
	2 Continuar ou não trabalhando nessa empresa depende inteiramente de mim											
	3 Depende mais da minha decisão do que de outros fatores sair dessa empresa.											
	4 A decisão de sair dessa empresa está sob o meu controle.											
	5 Sair dessa empresa depende apenas da minha vontade											
	6.Sou livre para decidir se quero deixar de trabalhar nessa empresa.											
	7 Sinto que tenho total condição de decidir se quero deixar de trabalhar nessa empresa											
	8 Caso eu queira deixar de trabalhar nessa empresa, posso fazê-lo, pois tenho controle sobre minha decisão											
	9 Estou ciente das consequências caso eu decida deixar a empresa.											

CVC<sub>i</sub> - coeficiente de validade inicial de cada item

$CVC_c$  - coeficiente de validade final de cada item

$CVC_t$  - coeficiente de validade total para cada critério

*Kappa médio* - coeficiente para verificar a concordância de mais de dois juízes. É utilizado apenas para a **dimensão teórica** (é uma variável categórica)



**APÊNDICE F – AVALIAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE PESQUISA POR PROFISSIONAIS QUE ATUAM NA  
COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO**

Eu, Layo de Jesus Alves, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), convido-o(a) para participar do processo de avaliação do instrumento de pesquisa que utilizarei na minha dissertação, cujo objetivo é identificar quais os fatores que levariam a intenção dos funcionários da CONAB em deixar de trabalhar na empresa.. A partir desta investigação busca-se identificar os determinantes (pessoais/sociodemográficos, ocupacionais e organizacionais) que influenciam na eventual intenção de funcionários da CONAB em pedir demissão, desligando-se da empresa.

Por favor, informe seus dados abaixo:

Qual a sua formação: \_\_\_\_\_

Em qual organização você trabalha: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa na organização: \_\_\_\_\_

Na página seguinte consta o questionário para você avaliar o instrumento de pesquisa que utilizarei na minha dissertação partir da clareza de seus itens e suas escalas de medida. O tempo estimado para o preenchimento do questionário de avaliação é de aproximadamente 10 minutos.

Abaixo são apresentados os itens e suas escalas de medidas que serão utilizados na minha pesquisa.

Por favor, leia atentamente os itens e suas escalas e os avalie, atribuindo um valor de 1 (pouquíssima) a 5 (muitíssima), com relação à clareza de cada item e sua escala (apresentados na primeira coluna). Se necessário, faça sugestões de melhorias no campo subsequente.

1 - Pouquíssima	2 - Pouca	3 - Média	4 - Muita	5 - Muitíssima
-----------------	-----------	-----------	-----------	----------------

Itens e suas escalas de medida							Clareza do item e de sua escala					Sugestões de melhorias
1. Estou confiante de que, se eu quisesse, eu poderia pedir demissão dessa empresa							1	2	3	4	5	
1 (Discordo fortemente)	2 (Discordo)	3 (Discordo parcialmente)	4 (Nem concordo nem discordo)	5 (Concordo parcialmente)	6 (Concor							
2. Continuar ou não trabalhando nessa empresa depende inteiramente de mim.							1	2	3	4	5	
1 (Discordo fortemente)	2 (Discordo)	3 (Discordo parcialmente)	4 (Nem concordo nem discordo)	5 (Concordo parcialmente)	6 (Concor							
3. Depende mais da minha decisão do que de outros fatores, sair dessa empresa.							1	2	3	4	5	
1 (Discordo fortemente)	2 (Discordo)	3 (Discordo parcialmente)	4 (Nem concordo nem discordo)	5 (Concordo parcialmente)	6 (Concor							
4. A decisão de sair dessa empresa está sob o meu controle.							1	2	3	4	5	
1 (Discordo fortemente)	2 (Discordo)	3 (Discordo parcialmente)	4 (Nem concordo nem discordo)	5 (Concordo parcialmente)	6 (Concor							
5. Sair dessa empresa depende apenas da minha vontade.							1	2	3	4	5	
1 (Discordo fortemente)	2 (Discordo)	3 (Discordo parcialmente)	4 (Nem concordo nem discordo)	5 (Concordo parcialmente)	6 (Concor							
6. Sou livre para decidir se quero deixar de trabalhar nessa empresa.							1	2	3	4	5	
1 (Discordo)	2 (Discordo)	3 (Discordo)	4 (Nem	5 (Concord	6 (Concord	7 (Concord						

	fortement e)	)	parcialmente	concordo nem discordo	o parcialmente)	o)	o fortemente e)						
7. Sinto que tenho total condição de decidir se quero deixar de trabalhar nessa empresa													
	1 (Discordo fortemente e)	2 (Discordo )	3 (Discordo parcialmente)	4 (Nem concordo nem discordo)	5 (Concordo parcialmente)	6 (Concordo)	7 (Concordo fortemente e)	1	2	3	4	5	
8. Caso eu queira deixar de trabalhar nessa empresa, posso fazê-lo, pois tenho controle sobre minha decisão.													
	1 (Discordo fortemente e)	2 (Discordo )	3 (Discordo parcialmente)	4 (Nem concordo nem discordo)	5 (Concordo parcialmente)	6 (Concordo)	7 (Concordo fortemente e)	1	2	3	4	5	
9. Estou ciente das consequências caso eu decida deixar a empresa.													
	1 (Discordo Fortemente l)	2 (Discordo)	3 (Discordo Parcialmente)	4 (Nem concordo nem discordo)	5 (Concordo Parcialmente )	6 (Conco		1	2	3	4	5	

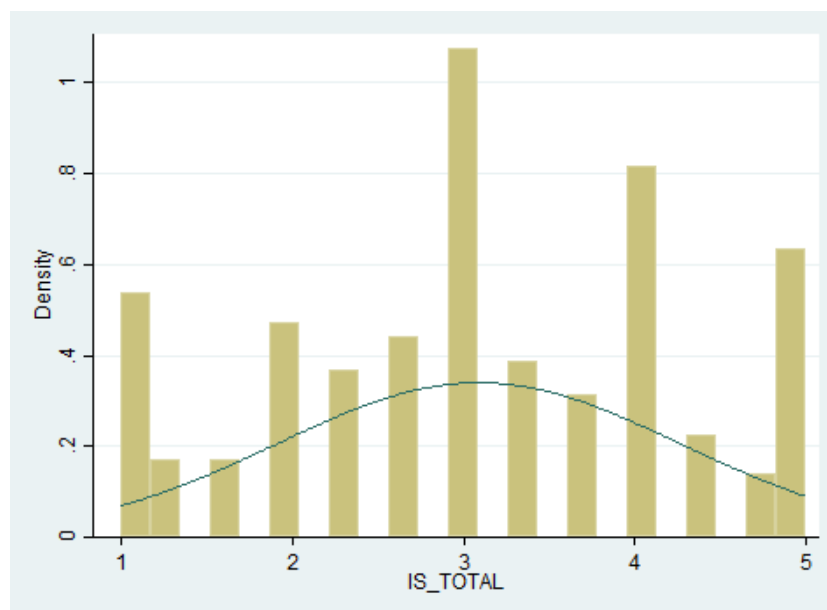
## APÊNDICE G – TESTE DE NORMALIDADE DA VARIÁVEL INTENÇÃO DE SAIR

FIGURA G1

Shapiro-Wilk W test for normal data					
Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
IS_TOTAL	535	0.99665	1.199	0.437	0.33104

. sfrancia IS\_TOTAL

Shapiro-Francia W' test for normal data					
Variable	Obs	W'	V'	z	Prob>z
IS_TOTAL	535	0.99683	1.213	0.426	0.33518



]

## APÊNDICE H - ANÁLISE DE H1 IDADE

Idade_faixas	Summary of IS_TOTAL			Freq.
	Mean	Std. Dev.		
de 19 a 3	3.5494792	1.1127118		128
de 36 a 4	3.2760417	1.081224		128
de 43 a 5	2.7761557	1.1391069		137
59 anos o	2.8004695	1.1783842		142
<b>Total</b>	<b>3.0872274</b>	<b>1.1730576</b>		<b>535</b>

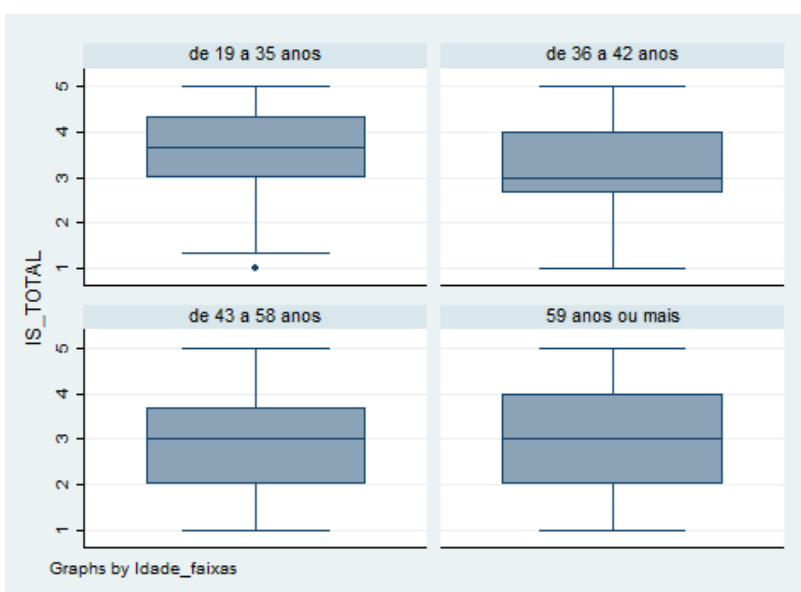
  

Source	Analysis of Variance				
	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	56.8474836	3	18.9491612	14.84	0.0000
Within groups	677.970793	531	1.27678115		
<b>Total</b>	<b>734.818276</b>	<b>534</b>	<b>1.37606419</b>		

Bartlett's test for equal variances:  $\chi^2(3) = 1.0642$  Prob> $\chi^2 = 0.786$

Comparison of IS\_TOTAL by Idade\_faixas  
(Bonferroni)

Row Mean- Col Mean	de 19 a	de 36 a	de 43 a
de 36 a	-.273437 0.320		
de 43 a	-.773323 0.000	-.499886 0.002	
59 anos	-.74901 0.000	-.475572 0.004	.024314 1.000



## APÊNDICE I - H2 ESCOLARIDADE

```
. oneway IS_TOTAL escolaridade , tab bon
```

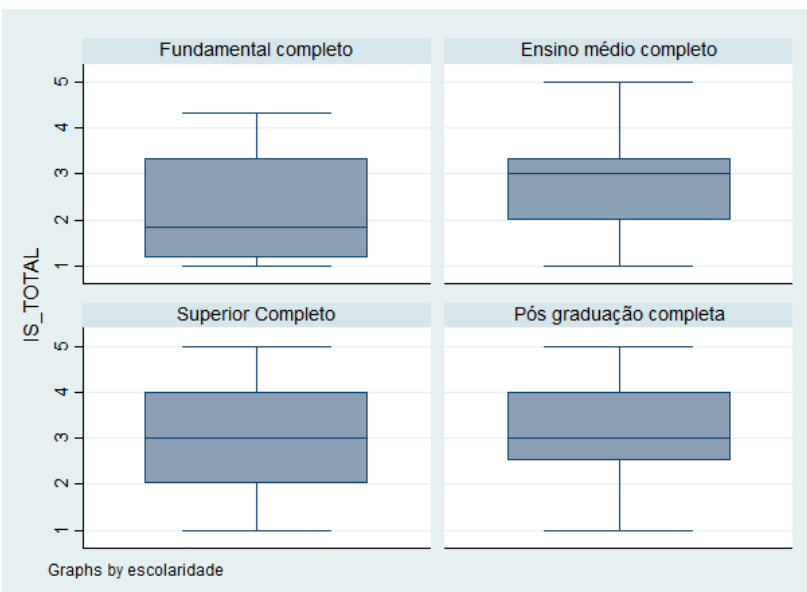
escolaridade	Summary of IS_TOTAL		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
Ensino Fu	2.25	1.5	4
Ensino Mé	2.7198068	1.0425948	69
Graduação	2.9600939	1.2161783	142
Pós-gradu	3.2333333	1.1533725	320
Total	3.0872274	1.1730576	535

Source	Analysis of Variance				
	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	21.2448134	3	7.08160446	5.27	0.0014
Within groups	713.573463	531	1.3438295		
Total	734.818276	534	1.37606419		

Bartlett's test for equal variances:  $\chi^2(3) = 2.4910$  Prob> $\chi^2 = 0.477$

Comparison of IS\_TOTAL by escolaridade  
(Bonferroni)

Row Mean- Col Mean	Ensino F	Ensino M	Graduaçã
Ensino M	.469807 1.000		
Graduaçã	.710094 1.000	.240287 0.950	
Pós-grad	.983333 0.554	.513527 0.005	.273239 0.119



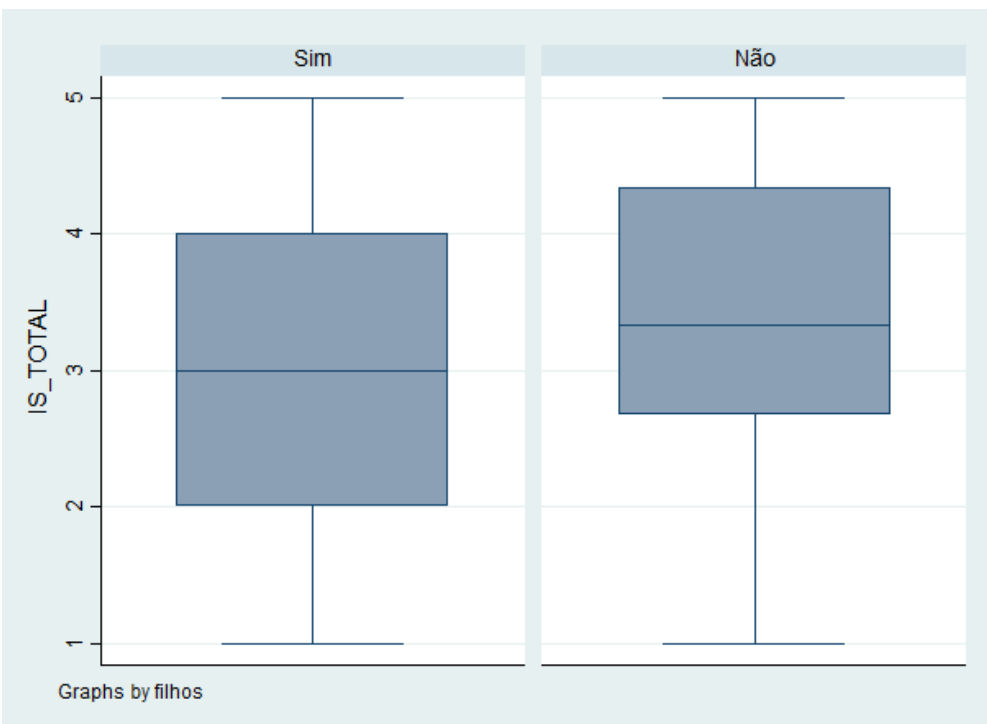
## APÊNDICE J - H3 FILHOS

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
Sim	353	2.916903	.0609916	1.145928	2.796949	3.036857
Não	182	3.417582	.0857963	1.157455	3.248293	3.586872
combined	535	3.087227	.0507157	1.173058	2.987601	3.186854
diff		-.5006797	.1049294		-.7068055	-.2945538

diff = mean(Sim) - mean(Não) t = -4.7716  
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 533

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0  
 Pr(T < t) = 0.0000 Pr(|T| > |t|) = 0.0000 Pr(T > t) = 1.0000



## APÊNDICE K - H4 SALÁRIO

. oneway IS\_TOTAL salario , tab bon

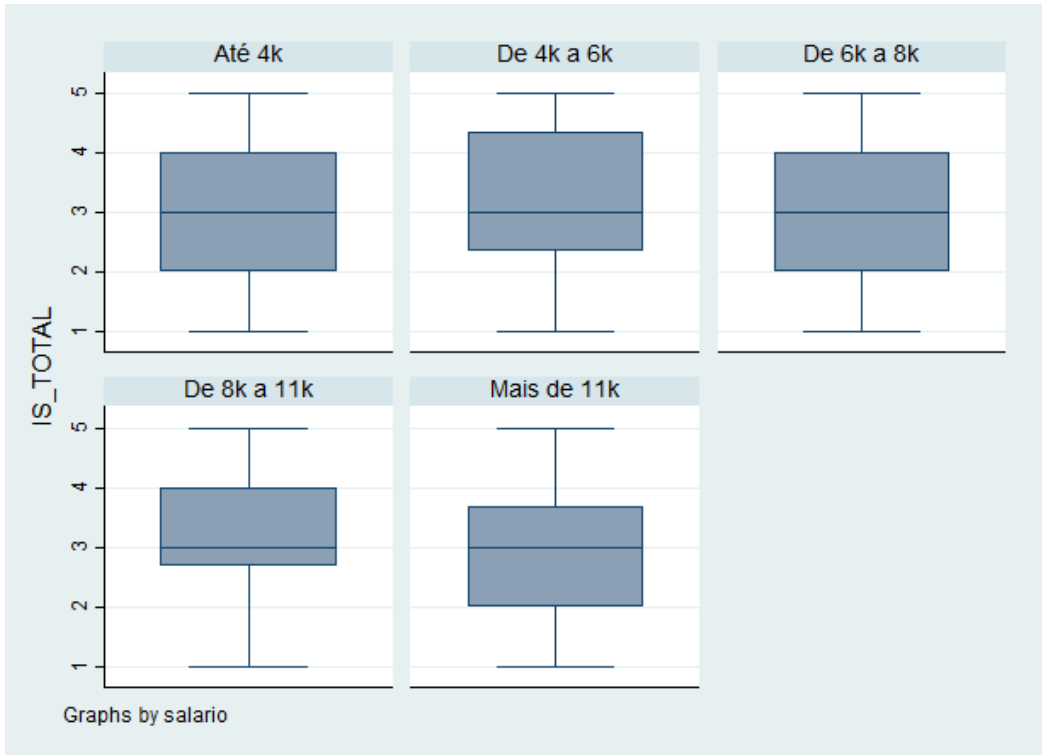
salario	Summary of IS_TOTAL		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
1	3.0505051	1.2108342	33
2	3.3024691	1.2824709	54
3	3.127572	1.2253887	81
4	3.1983333	1.1810421	200
5	2.8722555	1.0703104	167
Total	3.0872274	1.1730576	535

Source	Analysis of Variance				
	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	12.8645743	4	3.21614356	2.36	0.0523
Within groups	721.953702	530	1.3621768		
Total	734.818276	534	1.37606419		

Bartlett's test for equal variances: chi2(4) = 3.8696 Prob>chi2 = 0.424

Comparison of IS_TOTAL by salario (Bonferroni)				
Row Mean- Col Mean	Até 4k	De 4k a	De 6k a	de 8k a
De 4k a	.251964 1.000			
De 6k a	.077067 1.000	-.174897 1.000		
de 8k a	.147828 1.000	-.104136 1.000	.070761 1.000	
Mais de	-.17825 1.000	-.430214 0.189	-.255317 1.000	-.326078 0.079





## APÊNDICE L - MATRIZ DE CORRELAÇÕES

```
. pwcorr IS_TOTAL ST_TOTAL NS_TOTAL CCP_final EO_TOTAL, star (.05)
```

	IS_TOTAL	ST_TOTAL	NS_TOTAL	CCP_fi~1	EO_TOTAL
IS_TOTAL	1.0000				
ST_TOTAL	-0.4519*	1.0000			
NS_TOTAL	-0.5054*	0.3720*	1.0000		
CCP_final	-0.0317	0.0790	0.0269	1.0000	
EO_TOTAL	-0.3512*	0.2974*	0.3626*	-0.1260*	1.0000

```
. pwcorr IS_TOTAL ST_F1_col ST_F2_sal ST_F3_chf ST_F4_ntb ST_F5_prm NS_TOTAL CCP_final EO_f1_aps EO_f2_abi EO_f3_la , star (.05)
```

	IS_TOTAL	ST_F1_~1	ST_F2_~1	ST_F3_~f	ST_F4_~b	ST_F5_~m	NS_TOTAL
IS_TOTAL	1.0000						
ST_F1_col	-0.2818*	1.0000					
ST_F2_sal	-0.3232*	0.3853*	1.0000				
ST_F3_chf	-0.2061*	0.5682*	0.3061*	1.0000			
ST_F4_ntb	-0.4568*	0.5709*	0.4250*	0.4745*	1.0000		
ST_F5_prm	-0.4366*	0.3693*	0.6065*	0.3484*	0.5089*	1.0000	
NS_TOTAL	-0.5054*	0.2600*	0.2090*	0.2314*	0.3476*	0.3585*	1.0000
CCP_final	-0.0317	0.0550	0.0724	0.0266	0.0756	0.0678	0.0269
EO_f1_aps	-0.3390*	0.0993*	0.2998*	0.0652	0.1947*	0.2679*	0.3397*
EO_f2_abi	-0.2540*	0.0937*	0.2563*	0.0459	0.1381*	0.2080*	0.2836*
EO_f3_la	-0.3963*	0.2089*	0.3964*	0.1505*	0.2704*	0.3806*	0.3991*

	CCP_fi~1	EO_f1_~s	EO_f2_~i	EO_f3_la
CCP_final	1.0000			
EO_f1_aps	-0.0688	1.0000		
EO_f2_abi	-0.1524*	0.8325*	1.0000	
EO_f3_la	-0.1341*	0.8414*	0.8443*	1.0000

## APÊNDICE M - MODELO DE REGRESSÃO POR CONSTRUTO H5 À H8

```
. regress IS_TOTAL ST_TOTAL NS_TOTAL EO_TOTAL, beta
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	535
Model	259.340773	3	86.4469243	F(3, 531)	=	96.54
Residual	475.477503	531	.895437859	Prob > F	=	0.0000
Total	734.818276	534	1.37606419	R-squared	=	0.3529
				Adj R-squared	=	0.3493
				Root MSE	=	.94628

IS_TOTAL	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
ST_TOTAL	-.3188134	.0436471	-7.30	0.000	-.2796745
NS_TOTAL	-.4810548	.0538756	-8.93	0.000	-.3502463
EO_TOTAL	-.1763822	.0476986	-3.70	0.000	-.1410222
_cons	6.693809	.2180547	30.70	0.000	.

```
. regress IS_TOTAL NS_TOTAL ST_TOTAL EO_TOTAL if influente < .00760456
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	493
Model	288.897938	3	96.2993126	F(3, 489)	=	146.03
Residual	322.470104	489	.659448065	Prob > F	=	0.0000
Total	611.368041	492	1.24261797	R-squared	=	0.4725
				Adj R-squared	=	0.4693
				Root MSE	=	.81206

IS_TOTAL	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
NS_TOTAL	-.6434228	.0513397	-12.53	0.000	-.7442965 - .5425491
ST_TOTAL	-.2762482	.0421616	-6.55	0.000	-.3590884 - .193408
EO_TOTAL	-.1308172	.0444926	-2.94	0.003	-.2182376 - .0433969
_cons	6.897051	.1938486	35.58	0.000	6.516172 7.27793

```
. regcheck
```

Regression assumptions:	Test:	We seek values
1) no heterokedasticity problem	Breusch-Pagan hettest Chi2(1): 0.045 p-value: 0.832	> 0.05
2) no multicollinearity problem	Variance inflation factor NS_TOTAL : 1.37 ST_TOTAL : 1.33 EO_TOTAL : 1.20	< 5.00
3) residuals are normally distributed	Shapiro-Wilk W normality test z: -0.707 p-value: 0.760	> 0.01
4) no specification problem	Linktest t: -0.640 p-value: 0.522	> 0.05
5) appropriate functional form	Test for appropriate functional form F(3,486):0.508 p-value: 0.677	> 0.05
6) no influential observations	Cook's distance no distance is above the cutoff	< 1.00

## APÊNDICE N - MODELO DE REGRESSÃO POR DIMENSÕES

```
. regress IS_TOTAL NS_TOTAL EO_f3_la ST_F4_ntb ST_F5_prm
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	535
				F(4, 530)	=	84.16
Model	285.438078	4	71.3595194	Prob > F	=	0.0000
Residual	449.380199	530	.847887167	R-squared	=	0.3884
				Adj R-squared	=	0.3838
Total	734.818276	534	1.37606419	Root MSE	=	.92081

IS_TOTAL	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
NS_TOTAL	-.4262075	.053395	-7.98	0.000	-.5310994	-.3213156
EO_f3_la	-.1694759	.0427178	-3.97	0.000	-.2533928	-.0855589
ST_F4_ntb	-.2163816	.037708	-5.74	0.000	-.290457	-.1423061
ST_F5_prm	-.123663	.034529	-3.58	0.000	-.1914934	-.0558325
_cons	6.48127	.1983271	32.68	0.000	6.091667	6.870874

```
. regress IS_TOTAL NS_TOTAL EO_f3_la ST_F4_ntb ST_F5_prm if influente < .00760456
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	493
				F(4, 488)	=	124.87
Model	309.235778	4	77.3089446	Prob > F	=	0.0000
Residual	302.132263	488	.61912349	R-squared	=	0.5058
				Adj R-squared	=	0.5018
Total	611.368041	492	1.24261797	Root MSE	=	.78684

IS_TOTAL	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
NS_TOTAL	-.5836428	.0509502	-11.46	0.000	-.6837517	-.4835339
EO_f3_la	-.1289891	.0389635	-3.31	0.001	-.2055461	-.0524322
ST_F4_ntb	-.2260754	.035592	-6.35	0.000	-.2960079	-.1561429
ST_F5_prm	-.0792388	.0319709	-2.48	0.014	-.1420564	-.0164213
_cons	6.769045	.1762084	38.41	0.000	6.422824	7.115265

```
. regcheck
```

Regression assumptions:	Test:	We seek values
1) no heterokedasticity problem	Breusch-Pagan hettest Chi2(1): 0.166 p-value: 0.684	> 0.05
2) no multicollinearity problem	Variance inflation factor NS_TOTAL : 1.30 ST_TOTAL : 1.26 EO_TOTAL : 1.21	< 5.00
3) residuals are normally distributed	Shapiro-Wilk W normality test z: -1.010 p-value: 0.844	> 0.01
4) no specification problem	Linktest t: -0.379 p-value: 0.705	> 0.05
5) appropriate functional form	Test for appropriate functional form F(3,496):0.475 p-value: 0.700	> 0.05
6) no influential observations	Cook's distance no distance is above the cutoff	< 1.00

## APÊNDICE O - ANÁLISES ADICIONAIS DISCUSSÃO

```
. pwcorr escolaridade Idade_faixas, star (.05)
```

	escola~e Idade_~s	
escolaridade	1.0000	
Idade_faixas	-0.4068*	1.0000

.

```
. pwcorr filhos Idade_faixas, star (.05)
```

	filhos Idade_~s	
filhos	1.0000	
Idade_faixas	-0.4457*	1.0000

.

```
. tab idade_faixas_4 , summ ( ST_F5_prm )
```

idade_faixa s_4	Summary of ST_F5_prm		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
19-	2.7786458	1.3869012	128
36-	2.7109375	1.287514	128
43-	3.2822384	1.3671511	137
59-	3.741784	1.377172	142
Total	3.1470405	1.4161173	535

```
. pwcorr tempo filhos , star (.05)
```

	tempo filhos	
tempo	1.0000	
filhos	-0.3563*	1.0000

. oneway EO\_TOTAL responsabilidade\_financeira , tab bon

responsabil idade_finan ceira	Summary of EO_TOTAL		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
1	3.3711513	1.0059687	166
2	3.1972668	.85503665	187
3	3.1009732	.95267985	137
4	2.7996633	.92253377	33
5	2.9074074	.57116129	12
Total	3.1955348	.93789048	535

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	12.5130087	4	3.12825218	3.63	0.0063
Within groups	457.213979	530	.862667884		
Total	469.726987	534	.879638553		

Bartlett's test for equal variances:  $\chi^2(4) = 8.5694$  Prob> $\chi^2 = 0.073$

Comparison of EO\_TOTAL by responsabilidade\_financeira  
(Bonferroni)

Row Mean- Col Mean	1	2	3	4
2	-.173884 0.797			
3	-.270178 0.120	-.096294 1.000		
4	-.571488 0.013	-.397603 0.238	-.30131 0.949	
5	-.463744 0.955	-.289859 1.000	-.193566 1.000	.107744 1.000



. oneway EO\_TOTAL escolaridade , tab bon

escolaridade	Summary of EO_TOTAL		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
Ensino Fu	4.0138889	1.454647	4
Ensino Mé	3.8075684	.94216274	69
Graduação	3.2766041	.90176034	142
Pós-gradu	3.0173611	.88303952	320
Total	3.1955348	.93789048	535

Source	Analysis of Variance				
	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	39.6171231	3	13.2057077	16.30	0.0000
Within groups	430.109864	531	.809999744		
Total	469.726987	534	.879638553		

Bartlett's test for equal variances:  $\chi^2(3) = 2.3849$  Prob> $\chi^2 = 0.496$

Comparison of EO\_TOTAL by escolaridade  
(Bonferroni)

Row Mean- Col Mean	Ensino F	Ensino M	Graduaçã
Ensino M	-.20632 1.000		
Graduaçã	-.737285 0.640	-.530964 0.000	
Pós-grad	-.996528 0.169	-.790207 0.000	-.259243 0.027

```
. ttest EO_TOTAL, by (filhos)
```

```
Two-sample t test with equal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
Sim	353	3.268178	.0503059	.9451612	3.16924	3.367115
Não	182	3.05464	.0674341	.9097363	2.921582	3.187698
combined	535	3.195535	.0405485	.9378905	3.115881	3.275189
diff		.2135377	.0851661		.0462353	.3808401

```
diff = mean(Sim) - mean(Não)                                t = 2.5073
Ho: diff = 0                                                degrees of freedom = 533
```

```
Ha: diff < 0                Ha: diff != 0                Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.9938          Pr(|T| > |t|) = 0.0125          Pr(T > t) = 0.0062
```

```
. sfrancia EO_TOTAL
```

```
Shapiro-Francia W' test for normal data
```

Variable	Obs	W'	V'	z	Prob>z
EO_TOTAL	535	0.99689	1.194	0.390	0.34830

```
. robvar EO_TOTAL, by (filhos)
```

Filhos	Summary of EO_TOTAL		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
Sim	3.2681775	.94516117	353
Não	3.0546398	.90973626	182
Total	3.1955348	.93789048	535

```
W0 = 0.63714321 df(1, 533) Pr > F = 0.42510267
```

```
W50 = 0.65045322 df(1, 533) Pr > F = 0.42031039
```

```
W10 = 0.59014458 df(1, 533) Pr > F = 0.44270343
```

. sfrancia EO\_f3\_la

Shapiro-Francia W' test for normal data

Variable	Obs	W'	V'	z	Prob>z
EO_f3_la	535	0.99824	0.673	-0.871	0.80812

. oneway EO\_f3\_la escolaridade , tab bon

escolaridade	Summary of EO_f3_la		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
Ensino Fu	4.25	1.5426048	4
Ensino Mé	3.9299517	1.044518	69
Graduação	3.3661972	1.0468233	142
Pós-gradu	3.021875	.98466505	320
Total	3.2395639	1.0595967	535

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	54.4131769	3	18.1377256	17.67	0.0000
Within groups	545.132721	531	1.02661529		
Total	599.545898	534	1.12274513		

Bartlett's test for equal variances:  $\chi^2(3) = 2.2881$  Prob> $\chi^2 = 0.515$

Comparison of EO\_f3\_la by escolaridade  
(Bonferroni)

Row Mean- Col Mean	Ensino F	Ensino M	Graduaçã
Ensino M	-.320048 1.000		
Graduaçã	-.883803 0.516	-.563755 0.001	
Pós-grad	-1.22813 0.098	-.908077 0.000	-.344322 0.005

```
. oneway EO_f3_la idade_faixas_4 , tab bon
```

idade_faixa s_4	Summary of EO_f3_la		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
De 19 a 3	2.9544271	.99048731	128
de 36 a 4	2.9166667	.95639854	128
de 43 a 5	3.2153285	.99593959	137
59 anos o	3.8110329	1.0439946	142
Total	3.2395639	1.0595967	535

Source	Analysis of Variance				
	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	70.2067704	3	23.4022568	23.48	0.0000
Within groups	529.339128	531	.99687218		
Total	599.545898	534	1.12274513		

```
Bartlett's test for equal variances: chi2(3) = 1.0498 Prob>chi2 = 0.789
```

Comparison of EO\_f3\_la by idade\_faixa~4  
(Bonferroni)

Row Mean- Col Mean	De 19 a	de 36 a	de 43 a
de 36 a	-.03776 1.000		
de 43 a	.260901 0.204	.298662 0.092	
59 anos	.856606 0.000	.894366 0.000	.595704 0.000

```
. tab Idade_faixas , summ ( ST_F4_ntb )
```

Idade_faixa s	Summary of ST_F4_ntb		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
de 19 a 3	4.109375	1.326168	128
de 36 a 4	4.3567708	1.1311107	128
de 43 a 5	4.756691	1.2304043	137
59 anos o	5.0680751	1.119734	142
Total	4.588785	1.2551844	535

