

# UMA ANÁLISE QUALITATIVA DA ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA DE EMPREGADOS

## A QUALITATIVE ANALYSIS OF VOLUNTARY EMPLOYEE TURNOVER

## UN ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE EMPLEADOS

**Lucia Barbosa de Oliveira, Dra.**

Fundação Getúlio Vargas/Brazil

[luciaoliveira22@gmail.com](mailto:luciaoliveira22@gmail.com)

**Julia Teresa Rocha, MSc**

Faculdade Ibmec/Brazil

[jtsrocha@yahoo.com.br](mailto:jtsrocha@yahoo.com.br)

### RESUMO

Apesar de ser um tema amplamente estudado, a rotatividade voluntária de empregados ainda suscita questões e debates. Nesse sentido, o presente estudo qualitativo teve por objetivo investigar as razões para a mudança de emprego expressas por ex-empregados de uma grande empresa brasileira de economia mista que voluntariamente optaram por deixar a organização. A seleção dos sujeitos contemplou, por um lado, profissionais mais novos que se desligaram antes de completar 10 anos de trabalho na empresa e, por outro, profissionais mais experientes que saíram após 20 anos de trabalho. Os resultados mostraram que, para os mais novos, a saída da empresa foi motivada predominantemente por recompensas extrínsecas e também pela insatisfação em relação às práticas de promoção e reconhecimento vigentes na empresa. Para os mais experientes, parece ter sido determinante a busca de novos desafios profissionais e a perspectiva de ter seu conhecimento, adquirido ao longo dos anos, mais valorizado.

**Palavras-chave:** Rotatividade de empregados; Satisfação no trabalho; Comprometimento organizacional; Percepção de justiça organizacional; Gestão de Recursos Humanos.

### ABSTRACT

Despite being a topic widely studied, voluntary employee turnover still raises many questions and debates. In this sense, the purpose of this qualitative study was to investigate the reasons behind the decision to change jobs, expressed by former employees of a large public Brazilian company. The selection of subjects included, on the one hand, younger employees who left before completing 10 years of work in the company and, on the other, more experienced employees who left after 20 years of work. The results showed that, for the younger professionals, the decision to leave was predominantly motivated by extrinsic rewards and by their dissatisfaction with promotion and recognition practices prevailing in the company. For the more experienced, it was decisive the seeking of new professional challenges and the prospect of having their knowledge, acquired over the years, being more valued.

**Keywords:** Employee turnover; Job satisfaction; Organizational commitment; Organizational justice; Human resource management.

### RESUMEN

A pesar de ser un tema ampliamente estudiado, la rotación voluntaria de empleados aún plantea muchas preguntas y debates. En este sentido, el propósito de este estudio cualitativo fue investigar las razones detrás de la decisión de cambiar de trabajo, expresada por antiguos empleados de una gran empresa pública brasileña. La selección de sujetos incluyó, por un lado, empleados más nuevos que se fueron antes de completar 10 años de trabajo en la empresa y, por otro, empleados con más experiencia que se fueron después de 20 años de trabajo. Los resultados mostraron que, para los profesionales más jóvenes, la decisión de irse estuvo motivada predominantemente por recompensas extrínsecas y por su insatisfacción con las prácticas de promoción y



reconhecimento prevaletes na empresa. Para os mais experimentados, foi decisivo a busca por novos desafios profissionais e a possibilidade de que seus conhecimentos, adquiridos ao longo dos anos, sejam mais valorizados.

**Palavras chave:** Rotación de empleados; Satisfacción laboral; Compromiso organizacional; Justicia organizacional; Gestión de recursos humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente em constante transformação e dos grandes desafios competitivos enfrentados, organizações têm se conscientizado da importância de contar com uma força de trabalho qualificada e comprometida (BURKE; NG, 2006; KEHOE; COLLINS, 2017). Para muitas delas, o conhecimento e a experiência de seus empregados podem representar uma importante fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Assim, a retenção de empregados, que de certa forma significa retenção de conhecimento, vem se tornando aspecto crítico para o desempenho organizacional. Todo ano, empresas gastam somas significativas recontruindo empregados que voluntariamente se desligaram de suas organizações (CASCIO; BOUDREAU, 2010; RUBENSTEIN et al., 2019). Esta preocupação diz respeito tanto aos profissionais detentores de conhecimento técnico especializado e vasta experiência, quanto aos mais jovens, importantes para a viabilização de estratégias de crescimento e para a longevidade da organização.

A partir desse contexto, o presente estudo teve por objetivo investigar os fatores que levaram empregados a deixar voluntariamente a empresa em que trabalhavam, a partir da análise dos vínculos entre empresa e empregado. Além disso, buscou-se uma avaliação crítica das práticas de recursos humanos, visando compreender em que medida estas poderiam ter estimulado a decisão de sair. A pesquisa, de caráter qualitativo, foi conduzida junto a um grupo de ex-funcionários com nível superior de uma grande empresa brasileira de economia mista. A seleção dos sujeitos contemplou, por um lado, empregados mais novos que se desligaram antes de completar 10 anos de trabalho na empresa e, por outro, empregados mais experientes que saíram após completar 20 anos de trabalho. Ao longo da análise, foram avaliadas semelhanças e diferenças entre as percepções desses dois grupos, em linha com evidências na literatura que apontam haver diferenças individuais no processo de rotatividade (LEE; RWIGEMA, 2005; MOBLEY, 1982; RUBENSTEIN et al., 2018).

Este trabalho tem relevância na medida em que aborda um problema que preocupa as organizações, que é o da saída voluntária de empregados qualificados. Além disso, como a maioria dos estudos sobre rotatividade se encontra focada na intenção de sair e não na saída efetiva, a presente pesquisa busca contribuir para o preenchimento desta lacuna, uma vez que aborda profissionais que de fato deixaram a organização. Cabe ainda destacar que pesquisas nacionais sobre rotatividade em empresas públicas e/ou de economia mista, nas quais a estabilidade é uma garantia ou uma prática usual, são relativamente escassas (FERREIRA; NEIVA, 2018).

O contexto brasileiro atual também torna relevante o desenvolvimento de estudos sobre a temática da rotatividade voluntária na esfera pública. A ameaça de consolidações e privatizações nesse setor pode gerar um movimento de perda de profissionais – especialmente os mais qualificados e, portanto, com melhores perspectivas de sucesso na transição para o mundo privado –, com significativos impactos sobre a gestão dessas organizações e, conseqüentemente, para o país. Nesse sentido, o presente estudo oferece uma contribuição ao abordar um fenômeno que pode se intensificar num futuro próximo.

Como implicação prática, a identificação de fatores que levaram empregados a deixar a empresa em que trabalhavam pode contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas que fortaleçam os vínculos empresa-empregado e que, portanto, minimizem a rotatividade voluntária não desejada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como a decisão de um empregado de pedir demissão representa sua desconexão com o trabalho e a empresa, os vínculos indivíduo-trabalho e indivíduo-organização serviram de base teórica para esta pesquisa. Mais especificamente, foram abordados a satisfação no trabalho, a percepção de justiça e o comprometimento organizacional, construtos comumente associados à rotatividade (GRIFFETH, HOM; GAERTNER, 2000; STEEL, 2002).

### 2.1 Rotatividade de Empregados

A rotatividade pode ser definida como desligamento ou saída definitiva – voluntária ou involuntária – de um empregado da organização em que trabalha. No caso da rotatividade voluntária, quando a decisão parte do empregado, diversos impactos negativos têm sido apontados. Segundo Cascio e Boudreau (2010), haveria despesas relacionadas ao recrutamento, seleção e treinamento de novos empregados, sendo estas maiores para a substituição de profissionais mais qualificados. Nesse sentido, a rotatividade é também prejudicial por envolver a perda de conhecimentos explícitos e tácitos essenciais, construídos ao longo do tempo e por meio de mecanismos socialmente complexos (BURKE; NG, 2006). Além disso, a rotatividade causa rupturas nas operações da organização, pois leva algum tempo até que o novo empregado seja contratado e passe a executar suas funções de forma plena. Também é importante levar em conta os custos relativos ao tempo que os colegas perdem para ensiná-lo (CASCIIO; BOUDREAU, 2010; RUBENSTEIN et al, 2019).

A rotatividade voluntária, cujas pesquisas datam da década de 1950 (LEE et al., 1999), foi inicialmente entendida a partir do desejo de sair, associado à insatisfação, e da percepção de oportunidades no mercado de trabalho (LEE et al., 2008). Nesse sentido, recebeu destaque o modelo proposto por Mobley (1982), segundo o qual a rotatividade seria um processo com múltiplos antecedentes, incluindo variáveis individuais (ocupacionais e pessoais), organizacionais e ambientais (econômicas e do mercado de trabalho). Outro desenvolvimento relevante veio com Lee e Mitchell (1994), que identificaram diferentes caminhos para a rotatividade e destacaram o papel dos “choques” nesse processo. Segundo os autores, choques são mudanças esperadas ou inesperadas que desafiam o *status quo* do empregado, tais como o recebimento de uma oferta de emprego ou o anúncio da compra da empresa em que se trabalha.

Com relação aos antecedentes da rotatividade voluntária, existe uma vasta literatura (GRIFFETH et al., 2000; LEE et al., 2017). Dickter, Roznowski e Harrison (1996), por exemplo, apontaram que indivíduos altamente capazes podem deixar um emprego satisfatório não apenas para buscar melhores recompensas, mas também para realizar atividades que exijam mais de suas habilidades. Batt e Colvin (2011) investigaram o conjunto de políticas e práticas de recursos humanos e mostraram que organizações que investem em seus

empregados e oferecem incentivos de longo prazo (oportunidades de promoção, salários relativamente mais altos e planos de previdência) contam com uma rotatividade mais baixa.

No Brasil, Appio e Fernandes (2015) encontraram evidências de que políticas de apoio à carreira e práticas formais de avaliação de desempenho influenciam negativamente a rotatividade de empregados de empresas privadas. No setor público, pesquisas apontam que a falta de perspectiva de carreira, a falta de suporte para a ascensão e a remuneração percebida como incompatível com o cargo ampliam a intenção de rotatividade (DIÓGENES et al., 2016; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; FERREIRA; NEIVA, 2018).

Aspectos do ambiente externo também têm sido pesquisados, incluindo a situação do mercado de trabalho e a percepção de oportunidades alternativas de trabalho (GRIFFETH et al., 2000; LEE et al., 2008). Lee e outros (2008), por exemplo, identificaram que a decisão de sair da empresa pode decorrer de uma oferta inesperada de emprego. Em seu conjunto, essas evidências mostram que a facilidade de movimentação (*ease of movement*) percebida pode ter um papel importante na decisão de deixar a empresa, independentemente da avaliação do empregado em relação ao seu emprego atual (GRIFFETH et al., 2000; LEE et al., 2008).

A seguir são discutidos os temas satisfação no trabalho, percepção de justiça e comprometimento organizacional, importantes antecedentes da rotatividade e da intenção de rotatividade (COLQUITT et al., 2001; GRIFFETH et al., 2000; TETT; MEYER, 1993).

## 2.2 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho pode ser definida como um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho. Esta variável atitudinal tipicamente reflete como a pessoa se sente no trabalho de uma forma geral e em relação às suas diferentes dimensões (TETT; MEYER, 1993; JUDGE, T. A. et al., 2017). Com relação aos fatores que podem desencadear sentimentos de satisfação ou insatisfação no trabalho, pesquisas apontam para aspectos relacionados ao trabalho e características organizacionais (GERHART, 2005). Recompensas (salários, benefícios e oportunidades de promoção), relações sociais no trabalho (com supervisor e colegas), condições de trabalho e a natureza do trabalho em si têm sido dimensões do trabalho bastante estudadas (SPECTOR, 2000). Com relação às consequências da satisfação no trabalho, pesquisas apontam para uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional e para um impacto negativo sobre a rotatividade (BATT; COLVIN, 2011; GRIFFETH et al., 2000; TETT; MEYER, 1993).

Assim como internacionalmente (JUDGE, T. A. et al., 2017), a satisfação no trabalho também tem sido bastante estudada no Brasil (FOGAÇA; COELHO JR., 2015). As pesquisas nacionais incluem empregados de empresas privadas, trabalhadores terceirizados e servidores públicos federais, estaduais e municipais, além de estudos comparativos (e.g. BORGES, 2013; OLIVEIRA; COSTA, 2019). Não foram encontrados, no entanto, estudos com foco específico em trabalhadores de empresas estatais e/ou de economia mista, ponto que amplia a relevância da presente pesquisa.

### 2.3 Percepção de Justiça Organizacional

A teoria da equidade proposta por Adams (1963) marca, em certa medida, o início dos estudos sobre justiça nas organizações. Seus pressupostos foram trazidos para os estudos organizacionais visando a “compreensão de critérios de alocação de recompensas percebidas como justas e o impacto da distribuição destas recompensas sobre o desempenho dos grupos em tarefas predeterminadas” (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004, p. 322).

Colquitt e outros (2001) destacam que a percepção de justiça organizacional envolve três dimensões, chamadas de distributiva, de procedimentos e interacional. A percepção de justiça distributiva refere-se à crença de que as recompensas recebidas pelo empregado são justas quando comparadas ao esforço despendido e também quando essa relação esforço-recompensa é equivalente à de outros envolvidos. A justiça de procedimentos envolve o processo ou meios pelos quais se chega a decisões relativas à distribuição de recompensas. Konovsky (2000) destaca que a justiça de procedimentos se refere à forma como acontece o processo de tomada de decisão e não à decisão em si.

A justiça interacional, por sua vez, tem como foco o tratamento e a comunicação do gestor com seus empregados (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001). Colquitt e outros (2001) identificaram dois tipos de justiça interacional: a interpessoal e a informacional. Segundo os autores, a justiça interpessoal seria incrementada quando os gestores – enquanto tomadores de decisão – tratam as pessoas com respeito e sensibilidade, explicando-lhes as razões para as decisões. Com relação à justiça informacional, o foco estaria nas explicações e informações fornecidas às pessoas sobre os motivos pelos quais determinados procedimentos foram adotados ou porque recompensas foram distribuídas de certa forma (COLQUITT et al., 2001).

### 2.4 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional pode ser definido como o grau de identificação do empregado com os valores e objetivos da empresa, que culmina com o desejo de permanecer vinculado a ela (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Allen e Meyer (1990) construíram um modelo de comprometimento organizacional baseado em três componentes, denominados afetivo, instrumental ou calculativo, normativo.

O comprometimento afetivo representa uma forma de vínculo em que “o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, se envolve com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, e deseja permanecer trabalhando nela” (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004, p. 316). Já o comprometimento instrumental envolve a permanência do indivíduo na empresa em função da percepção de custos associados à sua saída ou do reconhecimento de que a disponibilidade de alternativas comparáveis é limitada (ALLEN; MEYER, 1990).

Por fim, o comprometimento normativo envolve o reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização. Desta forma, quando o empregado considera deixá-la, experimenta uma sensação de culpa por se sentir possuidor de obrigações de reciprocidade e, portanto, devedor moral em relação a ela. O comprometimento normativo se desenvolve como resultado de experiências de socialização que criam no empregado um senso de obrigação de reciprocidade (MEYER et al., 1993).

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa foi conduzida com trabalhadores que voluntariamente optaram por deixar a Brasil S/A, assim denominada por razões de confidencialidade. A empresa é uma sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é o Governo Federal. A admissão de novos empregados ocorre através de processo seletivo público, sendo a estabilidade no emprego uma das características de seu contrato psicológico de trabalho. Apesar dessa estabilidade implicar numa baixa rotatividade, a empresa tem demonstrado preocupação com este indicador, especialmente considerando-se os elevados investimentos realizados na qualificação de sua mão de obra.

Na condução do estudo, optou-se pelo método qualitativo, tendo em vista que os objetivos envolviam a busca do entendimento detalhado e profundo das perspectivas e motivações de ex-empregados em relação à empresa e sua decisão de deixá-la, aspectos relativamente sutis e difíceis de serem captados por meio de abordagens quantitativas (CRESWELL, 2010).

A seleção dos sujeitos foi dividida intencionalmente em dois grupos: empregados mais novos, que deixaram a empresa após um período de trabalho de até 10 anos, e empregados mais experientes, que decidiram sair após mais de 20 anos de trabalho. Esta divisão se justifica por refletir o perfil da força de trabalho da empresa pesquisada e também para possibilitar uma análise de possíveis diferenças de perspectiva. Segundo Kooij e outros (2010), diferenças de idade têm sido pouco investigadas na literatura que trata do impacto de práticas de gestão de recursos humanos sobre resultados relacionados ao trabalho – tais como comprometimento e satisfação – e, nesse sentido, a abordagem adotada procura contribuir para o conhecimento nessa área.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pessoais, conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado, destinado a suscitar opiniões dos participantes sobre os aspectos pesquisados (CRESWELL, 2010). As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e posteriormente transcritas em sua totalidade.

Os participantes foram selecionados a partir do método da bola de neve (*snowball*), sendo que a primeira indicação ocorreu a partir da rede de relacionamentos de uma das autoras. Foram entrevistados sete ex-empregados de cada grupo, totalizando 14 entrevistas. Aqueles que trabalharam na Brasil S/A por um período de até 10 anos têm entre 31 e 38 anos de idade, foram denominados neste trabalho *novos profissionais* e identificados pela inicial N. Os entrevistados com tempo de trabalho superior a 20 anos têm entre 52 e 56 anos de idade, foram denominados *profissionais experientes* e identificados pela inicial E. A numeração foi atribuída de acordo com a ordem de realização das entrevistas – ver Quadro 1.

Todos os entrevistados possuem nível superior e são do sexo masculino. Com relação à empresa de destino, um do grupo dos novos foi para uma empresa privada de consultoria em gestão e os outros seis fizeram concurso público e foram para outra empresa de economia mista. Os sete profissionais experientes deixaram a Brasil S/A para trabalhar em empresa privada do mesmo ramo de atuação.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Nº	Função gratificada	Estado Civil	Idade	Tempo de empresa
N1	Sem função gratificada	Solteiro	31	5 anos
N2	Sem função gratificada	Solteiro	34	2 anos
N8	Consultor	Casado	38	8 anos
N9	Sem função gratificada	Casado	31	6 anos
N10	Coordenador	Casado	34	9 anos
N13	Sem função gratificada	Solteiro	32	3 anos
N14	Sem função gratificada	Solteiro	31	3 anos
E3	Gerente	Casado	52	24 anos
E4	Gerente	Casado	53	23 anos
E5	Gerente	Casado	55	28 anos
E6	Gerente	Casado	53	29 anos
E7	Gerente	Casado	52	22 anos
E11	Gerente	Casado	56	30 anos
E12	Gerente	Casado	52	27 anos

As transcrições foram submetidas a uma análise de conteúdo temática transversal, em que se buscou extrair sentido dos dados a partir de uma interpretação de seu significado mais amplo (BARDIN, 2011). Ao longo da análise, foram contrastadas as visões dos mais novos com a dos experientes, a fim de se analisar pontos de similaridade e de distanciamento.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A descrição e discussão dos resultados está estruturada em cinco seções. A primeira envolve os fatores relacionados à decisão de trabalhar na Brasil S/A. Em seguida, são abordados os vínculos com o trabalho, a partir aspectos ligados à satisfação e à insatisfação. As duas seções seguintes tratam dos vínculos com a organização, a partir dos conceitos de comprometimento e percepção de justiça organizacional, e a última seção é dedicada à ruptura com a Brasil S/A.

##### 4.1 Admissão na Brasil S/A

Entre os novos profissionais, a decisão de ingressar na Brasil S/A seguiu diferentes caminhos. Alguns afirmaram que a decisão não foi propriamente planejada, outros informaram ter se preparado extensivamente para o processo seletivo e houve ainda quem tenha decidido prestar concurso por influência de amigos. A maioria havia trabalhado em outras empresas e, após terem sido aprovados em concurso, decidiram entrar para a Brasil S/A pela oportunidade de trabalhar em uma grande empresa, ou ainda porque a empresa era percebida como superior em termos de remuneração, oportunidades de carreira e/ou estabilidade.

Entre os experientes, foram destacados como motivadores para trabalhar na Brasil S/A a possibilidade de atuar em sua profissão em um contexto de crise, o incentivo de amigos que já trabalhavam na empresa, as oportunidades de aprendizado, além da falta de perspectivas no emprego anterior. Cumpre destacar que todos os profissionais experientes ingressaram na empresa na década de 1980, período em que o Brasil viveu uma grave crise econômica.

Ainda em relação à fase inicial de ingresso na empresa, foi perguntado aos entrevistados suas expectativas em relação à Brasil S/A. Os novos afirmaram possuir expectativas elevadas quando de sua admissão, por se tratar de uma grande empresa, conhecida e respeitada no mercado. Por outro lado, destacaram que não sabiam exatamente o que esperar, admitindo não ter conhecimento suficiente a respeito da empresa e de si mesmos. Pesquisas mostram que as pessoas frequentemente buscam um emprego público pela segurança e estabilidade que proporcionam. Tentam vários concursos e podem acabar ingressando numa empresa não por vocação ou escolha pessoal, mas sim porque foram aprovados (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011; FONTAINHA et al., 2015). Alguns desses profissionais expressaram ter vivido dissonância entre suas expectativas e a realidade encontrada. Entre os motivos, foram destacadas a ascensão profissional lenta e a existência de um ambiente político e com produtividade aquém das expectativas. Nesse sentido, a divulgação de informações mais detalhadas sobre a estrutura da empresa, formas de progresso na carreira, entre outros, poderia contribuir para aproximar expectativa e realidade e impactar favoravelmente a retenção de empregados, conforme aponta a literatura sobre o tema (BREAUUGH, 2008).

Para os experientes, sua entrada significou a oportunidade de trabalhar em uma empresa que oferecia estabilidade em uma época de crise e escassez de empregos. Apesar de terem mencionado, a exemplo dos novos, não saber exatamente o que esperar, todos afirmaram que suas expectativas foram plenamente atendidas ou até mesmo superadas.

Esses resultados indicam que as expectativas de ambos os grupos foram influenciadas pelas condições do ambiente externo e impactaram sua avaliação inicial a respeito da empresa. O contexto vivenciado pelos experientes era de escassez de empregos, contribuindo para uma visão favorável. A entrada dos novos, por sua vez, ocorreu num período relativamente mais próspero, o que pode ter criado expectativas mais elevadas e gerado uma maior frustração. Esses resultados corroboram evidências na literatura que apontam para o impacto do ambiente externo sobre a avaliação de empregados sobre seu trabalho (JUDGE; HULIN; DALAL, 2012). Nos modelos que buscam explicar o fenômeno da rotatividade voluntária, a influência das condições do mercado de trabalho tem sido considerada relevante e, em alguns casos, esse efeito é explicado pelo impacto dessas condições sobre a satisfação no trabalho (LEE et al., 2008).

#### **4.2 Satisfação no Trabalho**

Na análise que se segue, foram considerados cinco fatores ligados à satisfação no trabalho – remuneração, colegas de trabalho, chefia, oportunidades de ascensão e o trabalho em si (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004; SPECTOR, 2000).

Com relação à remuneração, não foram observadas diferenças relevantes de avaliação entre profissionais novos e experientes. Os salários e benefícios foram considerados adequados por alguns e, portanto,

não representaram um motivador importante para a saída. Outros, porém, destacaram que sua decisão de sair foi bastante influenciada pela questão financeira. Para poucos, observou-se que este foi um fator determinante.

Na percepção dos entrevistados insatisfeitos, os salários pagos na Brasil S/A se encontravam defasados em relação ao mercado e as políticas de remuneração variável eram muito pouco agressivas, também quando comparadas às práticas do mercado. Além disso, foi alvo de críticas a falta de uma premiação por mérito que permitisse um ganho financeiro superior para as pessoas com melhor desempenho. A natural comparação entre a remuneração da Brasil S/A e as praticadas no mercado, e a consequente insatisfação associada ao desalinhamento entre esses valores, se mostra condizente com o conceito de percepção de justiça distributiva (COLQUITT et al., 2001; 2013), conforme será discutido mais à frente.

De maneira geral, os entrevistados mencionaram ter boa interação com os colegas de trabalho e vários deles destacaram ter construído fortes laços de amizade ao longo de sua vida na empresa, especialmente entre os experientes. Os relacionamentos no ambiente de trabalho foram avaliados de forma positiva pelos participantes e considerados um dos aspectos de que sentem falta quando lembram do tempo em que trabalharam na Brasil S/A.

As relações entre subordinados e gestores eram, em sua maioria, de boa qualidade. Os experientes foram praticamente unânimes em elogiar os gerentes com quem trabalharam ao longo de suas carreiras na empresa, apenas mencionando uma ou outra dificuldade pontual. Entre os novos, houve quem destacasse aspectos bastante positivos de seus superiores: “meu gerente era um cara excepcional, ele dava abertura pra tudo, poderia chegar lá e falar, reclamar de qualquer coisa, sem ter que ficar dando muita volta” (N9). Por outro lado, outros mencionaram dificuldades de seus gerentes na distribuição do trabalho e houve quem citasse comportamentos inflexíveis.

Os critérios e as oportunidades de ascensão profissional foram espontaneamente citados como fatores causadores de insatisfação. Alguns apontaram a limitação de verba para aumentos que garantissem avanço em suas carreiras e outros destacaram que os critérios de escolha de ocupantes de cargos gerenciais ou de especialistas estariam inadequados. Quando perguntados especificamente sobre sua carreira e sobre como viam seu futuro na Brasil S/A, a ausência de perspectiva de ascensão profissional foi considerada um importante motivador da saída, tanto para novos quanto experientes. Esta falta de perspectiva se concretizava, na opinião dos entrevistados, pela percepção de que não havia critérios claros de promoção.

Para a maior parte dos novos, seria necessário ter a “sorte” de estar no lugar certo na hora certa, evidenciando a percepção de que nem sempre os melhores eram os escolhidos para ocupar funções gerenciais ou de especialista. No entanto, alguns novos alegaram visualizar boas perspectivas de ascensão em suas gerências, alguns deles já ocupando, formal ou informalmente, tais posições. Os experientes percebiam uma situação de estabilidade em suas carreiras e não viam a possibilidade de galgar postos mais elevados, dadas as características do processo e da empresa. Para alguns, este era um problema, por desejarem posições diferentes das que exerciam e, para outros, esta situação era encarada com naturalidade.

Tendo em vista os depoimentos dos dois grupos, observa-se que a definição de critérios mais claros de ascensão na carreira e uma maior flexibilidade na alocação de recursos para promoções podem ser importantes em ações de retenção. Nesse sentido, cabe apontar que empregados mais qualificados e com melhor desempenho tendem a ser os mais assediados por outras empresas.

Com relação ao trabalho em si, praticamente todos os entrevistados comentaram que se sentiam satisfeitos e envolvidos em sua realização: “aqui na Brasil S/A, eu me encontrei” (N8); “eu sempre gostei do trabalho, em qualquer área que eu fui eu sempre gostei” (E3). Entre os novos entrevistados, houve quem afirmasse gostar do trabalho, mas se sentir insatisfeito por ser pouco aproveitado e estar em condições de contribuir mais: “acho que meu trabalho poderia ser melhor aproveitado” (N13); “acho que eu poderia ser melhor aproveitado, [...] tinha muito tempo livre” (N14). Apenas um deles expressou claramente sua insatisfação com as atividades realizadas e com o horário de trabalho: “não gostava porque achava meu trabalho um pouco burocrático. [...] O horário talvez tenha sido um dos principais motivos pra eu sair” (N1).

Ainda com relação ao trabalho, vários entrevistados avaliaram positivamente o conhecimento que acumularam na empresa e o fato de haver um ambiente de aprendizado. De forma geral, os participantes comentaram haver um ambiente propício à construção e ao compartilhamento de conhecimentos e à troca de experiências. A oportunidade de aprendizado pessoal e profissional foi identificada como fonte de satisfação e comprometimento. Por outro lado, também foi criticada a dificuldade da empresa, em alguns casos, em reconhecer, aproveitar e incentivar a aplicação prática do conhecimento de seus empregados, inclusive como forma de recompensa. Para alguns profissionais experientes, essa desconsideração foi um fator que contribuiu para a quebra de seu vínculo com a organização.

Em resumo, considerando os fatores relativos à satisfação, pode-se dizer que os entrevistados, tanto novos quanto experientes, se sentiam satisfeitos com seu trabalho e com as amizades construídas na empresa. Além disso, o ambiente de aprendizado e os investimentos em qualificação foram mencionados como importantes fatores de satisfação. Por outro lado, a baixa remuneração, quando comparada à do mercado, e a falta de critérios claros de promoção foram pontos negativos citados por ambos os grupos. Esse resultado é corroborado por outras pesquisas com servidores públicos no Brasil (DIÓGENES et al., 2016; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; FERREIRA; NEIVA, 2018).

### 4.3 Percepção de Justiça

A percepção de injustiça organizacional foi verificada em diversos relatos, especialmente relacionada a critérios inadequados de promoção. Segundo a literatura, esse problema refere-se não apenas à justiça distributiva, mas também à justiça de procedimentos (COHEN-CHARASH; SPECTOR, 2001; COLQUITT et al., 2001; 2013) e contribui para enfraquecer o vínculo do empregado com a organização, conforme evidenciado a seguir.

E o pior, você via pessoas extremamente incompetentes e extremamente bajuladoras e baba-ovos que estavam subindo a posições gerenciais mais elevadas. (E3)

Eu vi muita injustiça, vi muita gente sendo crucificada, na minha opinião injustamente. Então, nesses últimos anos, perdi um pouco o encantamento com a empresa. (E4)

O papel das relações pessoais na percepção de justiça também pôde ser observado. Um dos entrevistados, por exemplo, que havia se sentido prejudicado numa promoção (justiça distributiva), afirmou que as explicações oferecidas por seu gestor contribuíram para reduzir sua insatisfação com a situação (justiça interacional). Mesmo assim, a percepção de que a empresa não tem critérios justos e é inflexível em seus processos parece ter contribuído para sua desmotivação e posterior desligamento da empresa.

A tolerância com a baixa produtividade de colegas, percebida como mais uma forma de injustiça distributiva, foi outro fator criticado pelos entrevistados. Esse aspecto foi considerado prejudicial à empresa, no sentido de desmotivar os mais produtivos, especialmente num contexto em que a meritocracia parece cada vez mais valorizada.

E o cara que não quer fazer nada também acha onde se encostar. [...] E isso é ruim, passa um exemplo péssimo para o cara que está carregando o piano. (E7)  
Eu nunca gostei na Brasil S/A da dificuldade que sempre existiu em conseguir diferenciar, em termos de premiar os bons empregados e vamos dizer assim, punir ou demitir os maus empregados. (E4)

Em resumo, a percepção de injustiça organizacional emergiu com um fator que estimula o empregado a deixar a organização, resultado que tem ampla ressonância na literatura (COLQUITT et al., 2001; 2013). Nesse sentido, a adoção de critérios mais claros de promoção, baseados na contribuição e nos resultados alcançados, pode ter um impacto positivo sobre a retenção. Da mesma forma, o atual tratamento conferido a empregados com baixa produtividade também poderia ser abordado, tanto em função de seu impacto sobre a retenção, como também sobre a motivação e a dedicação dos empregados mais envolvidos e produtivos.

#### 4.4 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional diz respeito à identificação do empregado com a empresa e seus objetivos, incluindo fatores tais como políticas, procedimentos e a atuação da empresa. Em outras palavras, se refere a sentimentos em relação à organização como um todo, diferindo da satisfação no trabalho, que envolve sentimentos em relação ao trabalho em si e ao papel que o empregado exerce.

Na avaliação do comprometimento dos entrevistados com a empresa, foi possível observar pontos positivos e negativos. Como aspecto positivo, para ambos os grupos, destacou-se o ambiente que permite o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional.

Esse ambiente que te estimula a se desenvolver, um ambiente inteligente, de pessoas de bom caráter, esse foi o mais legal na Brasil S/A. (E12)  
A melhor coisa era a flexibilidade que ela te dava pra ser um profissional e uma pessoa ao mesmo tempo. (N10)

A estrutura e o acesso a uma ampla gama de recursos, a contribuição da empresa para o desenvolvimento do país e seu reconhecimento internacional também foram destacados pelos entrevistados, aspectos que se configuram como elementos de identificação organizacional e que promovem o comprometimento organizacional afetivo. Para Van Dick e outros (2004), tais elementos levam o empregado a pensar positivamente a respeito da empresa, percebendo seu trabalho como prova de sua associação como membro da organização. Os autores afirmam que a organização passa a fazer parte do autoconceito do empregado, tornando-o psicologicamente ligado a ela.

A Brasil S/A sempre me deu todos os instrumentos materiais para realização do trabalho. [...] Você precisa de um equipamento, o equipamento estava à disposição, você tem uma dúvida, com certeza tem uma pessoa que entende muito daquele assunto. (E12)

Essa pujança da Brasil S/A, essa magnitude dela é uma coisa que eu sinto falta. (E4)  
Eu particularmente vesti a camisa da Brasil S/A muito cedo, eu tinha muito orgulho de trabalhar aqui, e ainda tenho de ter trabalhado. (N8)

Por outro lado, há elementos que, na avaliação dos entrevistados, prejudicavam seu comprometimento com a organização. Dentre os aspectos percebidos como inadequados, pode-se destacar a sobrecarga de trabalho e o estresse decorrente dessa situação, levando a um desequilíbrio entre vida profissional e vida pessoal (MITCHELL et al., 2001).

Eu não gostava da forma como ela lidava com o excesso de carga de trabalho, porque é engraçado, quanto mais você respondia, mais ela cobrava de você. [...] De certa forma, eu não tinha vida fora Brasil S/A. Esse era um ponto, inclusive foi um dos pontos que me fez sair daqui. (N8)

O ambiente político na empresa também foi alvo de comentários e críticas: “outra coisa que eu acho que falta, difícil não ser, é ela ser menos politizada; é difícil porque ela, como instrumento do governo, vai ter uma influência forte” (N8). Além disso, também houve menções à falta de agilidade no processo decisório.

Não sinto falta da falta de agilidade, não comparando só com onde eu estou hoje, com todas as experiências que eu tive fora. A agilidade em transformar ideias em resultados, pedidos em respostas, disso eu não sinto falta porque realmente a Brasil S/A peca nesse aspecto da produtividade. (N10)

A difícil mobilidade interna foi outro ponto destacado, em ambos os grupos. Para alguns, foi um importante estímulo à busca de oportunidades fora da empresa. Conforme destaca Cappelli (1999), a oportunidade de trabalhar em diversas áreas e de realizar trabalhos importantes e diferenciados pode ser considerada uma forma de reconhecimento e tem sido cada vez mais valorizada por profissionais.

#### **4.5 A Ruptura com a Brasil S/A**

Na análise dos aspectos que levaram ao desligamento da empresa, foi possível identificar pontos não abordados nas seções anteriores. São fatores que não estão diretamente associados aos vínculos do empregado com o trabalho e a organização, mas que cabem ser mencionados por seu papel na decisão de sair.

Em primeiro lugar, emergiram aspectos ligados às políticas e práticas de gestão de pessoas. A questão de flexibilidade de horários e locais de trabalho, que permitiriam a criação de um ambiente com mais autonomia e independência, foi um fator importante. A necessidade de investimentos em treinamento gerencial também foi levantada, indicando a percepção de haver pessoas alçadas a posições gerenciais sem a devida qualificação para a função. A necessidade de criação de um ambiente em que a meritocracia seja mais praticada e valorizada foi igualmente ressaltada, a despeito dos desafios estruturais à difusão da meritocracia, conforme discutido por Barbosa (1996, 2014).

Alguns profissionais experientes também destacaram que ter seu conhecimento e trabalho, traduzidos em experiência e capacidade de realização, reconhecidos pelo mercado foi um fator que contribuiu para a decisão de sair: “quando eu recebi a proposta pra vir pra cá, aquilo me desestruturou. Eu pensei, caramba, então

eu tenho valor de mercado” (E6). Esse resultado mostra que o choque do recebimento de uma oferta inesperada de trabalho pode ser determinante para a rotatividade, em linha a literatura (LEE; MITCHELL, 1994; LEE et al., 2008). Segundo Lee e outros (2008), aspectos relacionados ao ambiente externo têm sido relativamente negligenciados, a despeito de sua relevância.

A sensação de não mais haver convergência entre o que o empregado acreditava e o que ocorria na empresa foi comentado como motivo para a saída: “eu estava sem perspectiva, estava vendo a empresa caminhar para se tornar um negócio de partido e a minha forma de pensar não estava convergindo com a da empresa” (E12). Esse desalinhamento entre valores individuais e valores organizacionais (*person-organization fit*) é um fator que pode afetar significativamente a satisfação no trabalho, o comprometimento e a intenção/decisão de deixar a empresa (KRISTOF-BROWN, ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

De forma análoga, o desajuste entre a pessoa e o trabalho também pode levar à decisão de deixar a organização. Neste estudo, a oportunidade de dar uma contribuição mais efetiva para os resultados de uma empresa e a busca por um trabalho mais desafiador foram fatores que motivaram a ruptura com a Brasil S/A, especialmente entre profissionais experientes.

Então, eu acho que [a decisão de sair] foi em cima de três principais motivações: uma era sair de um ambiente que não estava me agradando. [...] para não ser falso, a questão financeira foi importante. [...] E o terceiro ponto era a possibilidade de contribuir de uma forma mais determinante e mais incisiva numa empresa, numa organização. (E4)  
Você tem que ter um trabalho desafiador, isso aí é o que me move. Isso move as pessoas. (E6)

Kristof-Brown e outros (2005, p. 284) definem o encaixe pessoa-trabalho (*person-job fit*) como a “relação entre as características de uma pessoa e as do trabalho ou das tarefas que são realizadas”. Esse encaixe pode se dar de duas formas. A primeira seria na relação entre as demandas do trabalho e as habilidades possuídas, e a segunda ocorreria quando necessidades e interesses pessoais são satisfeitos por meio do trabalho realizado (KRISTOF-BROWN et al., 2005). Segundo Mitchell et al. (2001), quanto mais as demandas do trabalho não estiverem alinhadas às perspectivas profissionais do indivíduo, maior será a possibilidade deste se sentir insatisfeito e pouco alinhado à empresa em que trabalha, conforme relato a seguir.

Tem um principal motivo: o biorritmo profissional meu e o ritmo que a empresa me oferece em termos de desafios. Eu concluí que tinha grandes chances de me tornar uma pessoa infeliz, porque essas coisas não casavam e, depois de oito anos numa empresa, você é capaz de saber se isso vai casar ou não. (N10)

Outros estudos também apontam que profissionais qualificados podem optar por deixar a organização em busca de melhores perspectivas e maiores desafios, sendo que tal decisão não necessariamente está associada à insatisfação com o trabalho atual (DICKTER et al., 1996).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo compreender as razões e motivações para a mudança de emprego expressas por ex-integrantes da Brasil S/A, empresa brasileira de economia mista. Além disso, buscou-se analisar como os entrevistados avaliavam as políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa e uma possível relação com a decisão de deixar a organização. A amostra foi dividida em dois grupos, um de profissionais em início de carreira e outro de profissionais mais experientes, com mais de 20 anos de trabalho na empresa.

Como resultado, pôde-se verificar, do ponto de vista dos novos profissionais, a valorização de recompensas extrínsecas. Para alguns deles, a remuneração superior e a perspectiva de ganhos maiores no futuro, inclusive após a aposentadoria, foram decisivos para a decisão de deixar a Brasil S/A. A busca por flexibilidade, permitindo um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, também foi destacada. Outro ponto de atenção seria o desenvolvimento interno e as promoções, ambos ligados ao processo de ascensão profissional. Para os mais novos, a empresa deveria demonstrar maior transparência e rigor nos critérios de promoção e estruturar melhor os planos de carreira, de forma que o empregado tivesse clareza sobre possíveis caminhos a serem trilhados. Tais observações estão de acordo com as proposições de Kooij e outros (2009), que identificaram uma forte valorização de oportunidades de desenvolvimento junto a profissionais mais jovens.

Considerando-se os profissionais mais experientes, foi possível identificar a importância atribuída aos seus conhecimentos e experiências – adquiridos e construídos ao longo de seu tempo de trabalho na empresa – e à necessidade que parecem sentir de compartilhá-los, especialmente com os mais inexperientes. Nesse sentido, poderia ser interessante a adoção de práticas que garantam reconhecimento ao conhecimento e à experiência desses profissionais, possibilitando ainda que estes sejam utilizados na formação e no desenvolvimento de outros profissionais, aspecto que poderia dar uma nova dimensão ao trabalho que realizam e às suas carreiras. Outro ponto destacado por profissionais experientes foi a importância dos relacionamentos no ambiente laboral: trabalhar com amigos e pessoas conhecidas é algo altamente valorizado por eles. Esse fenômeno ocorreria, segundo Kooij e outros (2009), como estratégia para lidar com as perdas advindas da idade, além de refletir a centralidade do trabalho e a valorização de recompensas sociais, conforme apontado por Twenge e outros (2010).

Evidências aqui encontradas também corroboram a influência dos encaixes pessoa-trabalho e pessoa-organização sobre a rotatividade voluntária (KRISTOF-BROWN et al., 2005). A percepção de que as demandas do trabalho estavam aquém das habilidades possuídas, associada à ideia de que “faltavam desafios”, contribuiu para a decisão de sair, assim como o desalinhamento entre valores pessoais e valores organizacionais.

Em resumo, a análise evidenciou diversos problemas que contribuíram para o desligamento dos participantes. Conforme discutido, tais problemas parecem ser comuns a outras organizações do setor público e sinalizam, como implicações práticas, alguns caminhos para a área de recursos humanos das mesmas. Em primeiro lugar, é importante dar mais apoio ao desenvolvimento de carreira e transparência aos sistemas de avaliação de desempenho, de forma que os empregados tenham acesso a oportunidades de promoção e clareza quanto ao que precisam fazer para tal. A segurança no emprego é um ponto bastante valorizado, mas precisaria vir acompanhada de mecanismos que promovam a produtividade no trabalho e que recompensem aqueles que efetivamente se destacam, ampliando a percepção de justiça organizacional. Além disso, maior atenção também

poderia ser dada à liderança, na forma de melhor qualificação e de critérios mais claros de seleção. A adoção de práticas mais flexíveis, tanto em relação à autonomia profissional quanto a horário e local de trabalho, também poderia ser considerada.

Por fim, as mudanças no ambiente externo também parecem ter influenciado a decisão de mudar de emprego, ao proporcionar oportunidades concretas para que isso ocorresse (LEE et al., 2008). Por um lado, observou-se um aquecimento no segmento de mercado no qual a empresa está inserida e, conseqüentemente, maior demanda por profissionais com experiência acumulada na área. Por outro, os concursos públicos para empresas e órgãos governamentais também representou uma opção para profissionais qualificados, em busca de melhores salários e oportunidades. Tal resultado sugere que as empresas precisam estar atentas ao ambiente externo e, nesse sentido, cumpre apontar para o atual cenário envolvendo o setor público brasileiro. A ameaça de reestruturações e privatizações pode levar trabalhadores qualificados a buscar oportunidades no setor privado, ponto que amplia a importância de ações defensivas de retenção que ampliem o vínculo dos atuais empregados com seu trabalho e a organização, tais como as sugeridas a partir dos resultados encontrados.

Este trabalho possui algumas limitações. Em primeiro lugar, o uso do método da bola de neve para a seleção dos sujeitos pode ter implicado em pouca variabilidade entre os participantes da pesquisa. Além disso, a amostra ficou circunscrita a profissionais com nível superior e residentes no Rio de Janeiro, tendo em vista a busca por maior homogeneidade e a conveniência. Estudos futuros poderiam abordar profissionais de nível médio e de outras regiões do país, visando agregar novas percepções. Apesar de os trabalhadores dos dois grupos pesquisados – novos e experientes – pertencerem a diferentes gerações, a abordagem geracional não foi considerada na análise. Estudos futuros poderiam se debruçar sobre a possível relação entre características geracionais e fatores de promovem a rotatividade voluntária.

---

Artigo submetido para avaliação em 20/03/2018 e aceito para publicação em 26/06/2019

---

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Towards an understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.
- ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 211–226, 2011.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e índices de turnover: um estudo nas “melhores empresas para você trabalhar” no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 2, p. 82–95, 2015.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p. 58–102, 1996.
- BARBOSA, L. Meritocracia e sociedade brasileira. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 1, p. 80–85, 2014.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BATT, R.; COLVIN, A. J. An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 695-717, 2011.
- BORGES, R. Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1477-1496, 2013.
- BREAUGH, J. A. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, p. 103-118, 2008.
- BURKE, R. J.; NG, E. The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 86-94, 2006.
- CAPPELLI, P. **The new deal at work**. Boston: Harvard Business Review, 1999.
- CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. São Paulo: Artmed Editora, 2010.
- COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. The Role of justice in organizations: a meta-analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001.
- COLQUITT, J. A. et al. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 425-445, 2001.
- COLQUITT, J. A. et al. Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 199-236, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DICKTER, D. N.; ROZNOWSKI, M.; HARRISON, D. A. Temporal tempering: an event history analysis of the process of voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 6, p. 705-716, 1996.
- DIÓGENES, L. C. et al. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147-172, 2016.
- FERREIRA, P. C. G.; NEIVA, E. R. Antecedents of turnover in federal public administration. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 366-384, 2018.
- FOGAÇA, N.; COELHO JR., F. A. A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 759-775, 2015.
- FONTAINHA, F. D. C. et al. O concurso público brasileiro e a ideologia concursseira. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 16, n. 110, p. 671-702, 2015.
- GERHART, B. The (affective) dispositional approach to job satisfaction: Sorting out the policy implications. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 1, p. 79-97, 2005.
- GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 463-488, 2000.
- JUDGE, T. A.; HULIN, C. L.; DALAL, R. S. Job satisfaction and job affect. In: KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). **The Oxford Handbook of Organizational Psychology**, v. 1, p. 496-525. Oxford: Oxford University Press, 2012.

JUDGE, T. A. et al. Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 3, p. 356–374, 2017.

KEHOE, R. R.; COLLINS, C. J. Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 8, p. 1222–1236, 2017.

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. **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17–39, 2016.

KONOVSKY, M. A. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 489-511, 2000.

KOOIJ, D. T. A. M.; JANSEN, P. G. W.; DIKKERS, J. S. E.; DE LANGE, A. H. The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, n. 8, p. 1111-1136, 2009.

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. **Personnel psychology**, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005.

LEE, T. W.; MITCHELL, T. R. An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 51-89, 1994.

LEE, G. J.; RWIGEMA, H. Mobley revisited: dynamism in the process of employee turnover. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 9, p. 1671-1690, 2005.

LEE, T. W. et al. The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 450-462, 1999.

LEE, T. H. et al. Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 651-671, 2008.

LEE, T. W. et al. On the next decade of research in voluntary employee turnover. **Academy of Management Perspectives**, v. 31, n. 3, p. 201–221, 2017.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MITCHELL, T. R. et al. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1102-1121, 2001.

MOBLEY, W. H. **Employee turnover: Causes, consequences, and control**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

OLIVEIRA, L. B.; COSTA, E. M. T. C. M. Comparing attitudes of public servants and outsourced employees. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 1, p. 38–53, 2019.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

RUBENSTEIN, A. L. et al. “Embedded” at hire? Predicting the voluntary and involuntary turnover of new employees. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 3, p. 342–359, 2019.

RUBENSTEIN, A. L. et al. Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. **Personnel Psychology**, v. 71, n. 1, p. 23–65, 2018.

SIQUEIRA, M. M. S.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed Editora, 2004.

SPECTOR, P. E. **Industrial and organizational psychology: research and practice**, 2. ed. New York: John Wiley, 2000.

STEEL, R. P. Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3, p. 346-360, 2002.

TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel psychology**, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M.; HOFFMAN, B. J.; LANCE, C. E. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

VAN DICK, R. et al. Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. **British Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 351-360, 2004.