

Satisfação no trabalho e intenção de turnover: uma abordagem qualitativa em organização da advocacia pública brasileira

LUCIO ALVES ANGELO JUNIOR
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

PAULA RENATA CASTRO FONSECA DE MOURA

CECÍLIA BRAZ ARCANJO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Satisfação no trabalho e intenção de *turnover*: uma abordagem qualitativa em organização da advocacia pública brasileira

1. INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho pode ser conceituada, no campo da Administração, como “um estado emocional prazeroso, que resulta da avaliação de determinado trabalho ou experiência relacionada ao mesmo” (Lee, 2000). Segundo Mudor & Tookson (2011) é possível estabelecer uma correlação inversa dessa satisfação com a intenção de *turnover* dentro de determinada organização, constituindo um importante preditor para a saída de colaboradores.

Outra parcela da literatura propõe que a satisfação com o trabalho influencia a disposição do colaborador a se envolver com atividades que lhe constituam maiores desafios profissionais (Locke e Latham, 2002), denominada como “motivação no trabalho” (Locke, 1976, *apud* Locke & Latham, 2002). O fato é que, apesar de existir uma variedade de definições de satisfação no trabalho, há um relativo consenso acerca de sua natureza multifatorial (Ferreira e Siqueira, 2005).

Considerando a predominância de abordagens quantitativas na área, o presente trabalho pretende contribuir, sob uma ótica qualitativa, com os estudos destinados a identificar os principais fatores que envolvem a satisfação no trabalho, lançando mão do método da saturação teórica dentro de uma organização pública brasileira, de modo a buscar novas perspectivas sobre o tema.

Dentro da temática envolvendo a satisfação no trabalho, escolheu-se como fenômeno passível de investigação a baixa quantidade de membros de uma carreira da advocacia pública que manifestaram interesse em deixar a carreira no órgão analisado ou mesmo a lotação em que se encontravam.

A população investigada foi composta pelos advogados públicos, genérica e comumente denominados “procuradores”, lotados no ano de 2018 em uma unidade central encarregada da atividade contenciosa (preponderantemente judicial) do ente político que representa. É importante ressaltar que, segundo dados oficiais do último concurso de remoção e notícias no diário oficial do ente, relativas a membros que deixaram a carreira por terem sido aprovados em outro concurso público nos anos de 2017 e 2018, os números se mostraram reduzidos em relação a períodos anteriores. Há registros de associações de classe no sentido de que o movimento de evasão, até 2012, era bastante comum, em patamar próximo a 40% nos dois primeiros anos após a posse, o que não mais se tem verificado no presente.

Assim, o estudo pretendeu investigar os níveis e fatores de satisfação no trabalho da carreira em estudo e sua possível relação com a redução do alto índice de evasão observado em períodos anteriores. O objetivo geral foi investigar se essa diminuição da evasão no referido órgão pode ser relacionada ao nível de satisfação de seus membros com o trabalho que desempenham atualmente na referida unidade.

Também foi objetivo da pesquisa analisar os fatores que geram satisfação com o trabalho, considerando as categorias de análise previamente escolhidas à investigação, identificadas como fatores antecedentes de satisfação no trabalho, quais sejam: (a) satisfação com a natureza do trabalho; (b) satisfação com salário; (c) satisfação com os colegas; (d) satisfação com os gerentes e; (e) satisfação com o sistema de promoções (Tamayo, 1998).

Nesse contexto, os objetivos específicos da pesquisa foram: identificar o que os entrevistados consideram como fatores que geram influência positiva ou negativa na satisfação com o trabalho; identificar quais desses fatores foram vivenciados pelos entrevistados em seu ambiente de trabalho; verificar se a satisfação no trabalho gera um

reflexo emocional positivo; verificar se a percepção de satisfação no trabalho foi determinante para a permanência na carreira e/ou na lotação atual.

2. MARCO TEÓRICO: SATISFAÇÃO NO TRABALHO E INTENÇÃO DE TURNOVER

Pesquisas recentes sobre o atual estado da arte no que tange às formas de mensurar a satisfação no trabalho (Hora, Ribas & Souza, 2018) identificaram, nos níveis global, latino-americano e brasileiro, especificamente, os instrumentos mais utilizados para medir o construto em estudo, por meio de uma revisão sistemática de literatura. Os autores destacam, no plano internacional, o *Job Satisfaction Survey – JSS* - desenvolvido por Spector (1985), o *Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ* – preconizado por Weiss, Dawis, & England (1967) e o questionário S20/23 de Meliá & Peiró (1989), dentre outros.

Na seara nacional, os referidos autores apontaram a existência da Escala de Satisfação no Trabalho - EST, única desenvolvida e validada no Brasil, com caráter preponderantemente quantitativo, consonante os estudos de Siqueira (1995, 2003), tendo sido a mesma também mencionada por Tamayo (1998) como uma das bases para seus estudos sobre valores organizacionais. Segundo a Escala, constituem fatores da satisfação no trabalho, obtidos a partir da disposição de 25 itens em escala do tipo *Likert*: (a) satisfação com a natureza do trabalho; (b) satisfação com salário; (c) satisfação com os colegas; (d) satisfação com os gerentes e; (e) satisfação com o sistema de promoções.

Os fatores acima indicados são os comumente utilizados na mensuração de satisfação no trabalho (Ferreira & Siqueira, 2005). A partir de uma visão multidimensional do conceito, o presente trabalho partirá do entendimento segundo o qual a mensuração da satisfação no trabalho pode ser entendida como uma somatória das percepções a respeito de aspectos que influenciam de uma forma geral o grau de satisfação de cada trabalhador.

A rotatividade ou *turnover*, por sua vez, pode ser definida como a probabilidade do indivíduo de deixar a organização em algum momento futuro (Vandenberg, 1999). Chang (1999) *apud* Ferreira e Siqueira (2005), porém, mede separadamente *turnover* e intenção de *turnover*, uma vez que esta pode afetar imediatamente o *turnover*, destacando a importância do estudo da intenção de rotatividade para investigar a rotatividade de pessoal.

Desse modo, é importante investigar as causas que geram intenção de *turnover*, pois elas têm potencial explicativo da rotatividade de pessoal. Ferreira e Siqueira (2005), inclusive, destacam a existência de estudos que comprovam a existência de altas correlações entre a intenção de rotatividade e a sua efetiva ocorrência. Nesse contexto, as autoras propuseram modelo de investigação em que a satisfação no trabalho foi considerada como antecedente direto da intenção de *turnover*, com existência de correlação significativa negativa, ou seja, quanto maior a satisfação no trabalho, menor a intenção de rotatividade. O estudo concluiu, dentre outros achados, que a variável intenção de rotatividade apresenta correlação negativa significativa com satisfação no trabalho ($r = -0.45$; $p < 0,01$) (Ferreira & Siqueira, 2005).

A presente investigação parte desse pressuposto, buscando verificar se a redução da rotatividade se deve à redução da intenção de *turnover* e se essa diminuição na intenção de deixar a organização se deve à elevação dos graus de satisfação dos indivíduos com o trabalho e quais os fatores que estão influenciando na percepção dessa satisfação.

3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A população estudada é composta de 86 servidores, lotados em órgão da advocacia pública onde se observou uma redução da rotatividade que existia em anos anteriores. Para investigar se a redução dessa rotatividade se deveu a uma diminuição da intenção de *turnover*

e se essa diminuição se deveu a uma elevação da satisfação dos indivíduos no trabalho, optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa, com ênfase na compreensão do fenômeno.

Observou-se que apenas 7 (sete) procuradores saíram por meio de remoção a pedido no último processo geral movido pelo órgão com essa finalidade. Além disso, ao menos em relação aos anos de 2017 e 2018, não foi possível encontrar registros de membros que tenham deixado a unidade estudada devido a posse em cargo público distinto. Também há relatos de dois casos em que membros deixaram de tomar posse em cargos cuja remuneração seria superior e que os permitiria retornar para órgãos mais próximos a suas localidades de origem.

Foram coletados dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas após sorteio, entre os 86 indivíduos com lotação na unidade escolhida para a investigação, de 15 participantes. Em seguida, procedeu-se à gravação/transcrição de todas as informações oralmente produzidas, com o subsequente enquadramento em categorias estabelecidas *a priori*, com base na literatura (Siqueira, 1995), e *a posteriori*, delineadas em conformidade com sistematização temática extraída a partir dos conteúdos e que evidenciaram aspectos de uniformidade, utilizando-se o método de saturação teórica.

A quantidade sorteada pautou-se na literatura que indica o número de 15 observações como o máximo necessário para que se atinja, com segurança, o ponto de saturação teórica quando utilizados critérios apropriados (Thiry-Cherques, 2009). O número total de membros passíveis de seleção para entrevistas mostrou-se adequadamente dimensionado segundo a literatura (Minayo, 2017).

A saturação teórica, segundo Thiry-Cherques (2009), constitui-se como um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de observações, designando o momento em que o acréscimo de dados em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado. Assim, a coleta de dados deve ser interrompida quando novos dados não trazem mais novas propriedades categóricas, ou seja, as categorias da pesquisa tornam-se saturadas quando a coleta de dados novos não revela mais propriedades novas. (Charmaz, 2009), o que se observou na presente investigação. Dessa forma, a situação teórica é um método que apresenta critérios de validação objetiva e inferência indutiva (Thiry-Cherques, 2009).

Vale destacar, por fim, que a escolha do órgão estudado se deveu também à concentração de membros oriundos das mais diversas localidades geográficas e de todas as matérias jurídicas relativas à atuação dos servidores, garantindo uma heterogeneidade na composição, o que contribui com a aleatoriedade das figuras dos entrevistados sob os aspectos das respectivas atuações e impressões pessoais.

3.1. Descrição dos procedimentos de sorteio e coleta

Inicialmente, solicitou-se, por correio eletrônico, autorização à chefia da unidade para que se procedesse à coleta de dados em suas dependências físicas. A partir da lista de membros divulgada na *internet*, procedeu-se à confecção de planilha eletrônica, atribuindo-se número individual a cada um dos nomes, de 1 a 86, eliminando-se distinções de lotação interna, uma vez que tal segregação não teria qualquer utilidade para os objetivos da pesquisa.

Em seguida, por meio de sorteio eletrônico em *site* da internet, procedeu-se à seleção aleatória e não classificada (em ordem crescente ou decrescente) de 15 números da referida lista, ordem essa que foi mantida para fins de análise dos dados, categorização e verificação de saturação teórica (Quadro 2).

Iniciada a coleta nas salas dos participantes sorteados, realizada pelos pesquisadores em sexta e segunda-feira consecutivas, no ano de 2018, verificou-se que, dos 15 números originalmente sorteados, 9 (nove) deles encontravam-se indisponíveis por razão de férias, por terem direito ao uso do denominado “teletrabalho” (trabalho virtual à distância), por estarem em reunião ou por ainda não se encontrarem nas dependências da organização, em

conformidade com informações obtidas junto a servidores que trabalhavam em salas próximas.

Diante desse quadro, antevendo outras indisponibilidades para as entrevistas, procedeu-se a novo sorteio, com base na mesma funcionalidade *online* e obedecendo aos mesmos critérios antecedentes, até obter-se mais 15 números, que se mostraram suficientes para viabilizar o total pretendido de 15 entrevistas, descartando-se os números subsequentes e ainda não entrevistados (no total de 6) que haviam excedido o necessário.

3.2. Roteiro Proposto

Thiry-Cherques (2009) sugere que os roteiros sejam concebidos de forma que as questões das entrevistas semiestruturadas evitem os seguintes fatores: (1) formulação dúbia dos quesitos (2) grande amplitude de respostas; e (3) alto grau de variabilidade de diferenciação dessas respostas. Nesse contexto, propôs-se um roteiro de entrevistas compatível com os objetivos específicos da pesquisa, conforme quadro abaixo:

Quadro 1: Quadro-resumo do método.

Objetivo específico	Perguntas
a) Identificar o que os entrevistados consideram como fatores que geram influência positiva ou negativa na satisfação com o trabalho	1) No desempenho de suas atividades jurídicas, o que você considera como fatores que podem influenciar a sua satisfação no trabalho?
b) Identificar quais desses fatores foram vivenciados pelos entrevistados em seu ambiente de trabalho	2) Dentre esses fatores, quais você acredita ter vivenciado em seu ambiente de trabalho?
c) Verificar se a satisfação no trabalho gera um reflexo emocional positivo	3.1) Você acha que essa satisfação traz reflexos à sua vida pessoal? OU 3.2) Você acha que essa insatisfação traz reflexos à sua vida pessoal?
d) Verificar se a percepção de satisfação no trabalho foi determinante para a permanência na carreira e no setor de lotação atual	3.3) Se você se considera satisfeito com o seu trabalho, sua permanência na carreira ou órgão de lotação pode ser atribuída à sua satisfação no trabalho? OU 3.4) Se você se considera insatisfeito com o seu trabalho, você pensa em mudar de setor ou carreira em função disso?

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. ANÁLISE DOS DADOS: RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÕES

A análise das entrevistas evidenciou a ausência de menção pelos participantes ao sistema de promoções, o que enseja duas possíveis conclusões. A primeira, pode ser caracterizada pela inadequação do instrumento, segundo Thiry-Cherques (2009). Contudo, a conclusão não parece ser adequada ante as peculiaridades da amostra, pois o cargo ocupado pelos respondentes possui um “achatamento” de níveis de promoção (apenas 3) e notória rapidez na ascensão entre os mesmos, não sendo incomum a promoção já no primeiro ano de carreira, a despeito de estar o mesmo em estágio confirmatório, o que pode fazer com que tal fator não seja julgado tão relevante quanto os demais indicados no marco teórico.

Verificou-se que não houve referência a qualquer nova categoria pelo 11º entrevistado, o que implicou dois desdobramentos. O primeiro deles foi a verificação da saturação quanto

às categorias *ex ante* no 13º entrevistado, pois ultrapassada a margem de mais 2 (duas) entrevistas necessárias a tal confirmação (Thiry-Cherques, 2009). Já nas categorias *ex post* surgiram dados novos nas duas entrevistas seguintes, o que somente deixou de ocorrer junto aos 14º e 15º participantes. Segundo recomendação da mesma literatura, seria interessante a realização de mais uma entrevista, no total de 16, para a confirmação da saturação, duas entrevistas após a omissão de novas categorias, o que não ocorreu devido à limitação de tempo para a coleta e à dimensão proposta para o presente trabalho.

Assim, a saturação teórica a partir da análise das entrevistas deu-se conforme Quadro 2.

Quadro 2: Tabela de Saturação.

		Satisfação	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E 10	E 11	E 12	E 13	E 14	E15	Total
1	<i>Ex ante</i>	Natureza	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
2		Salário	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
3		Promoções	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4		Colegas	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
5		Gerentes	0	0	1	0	2	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	6
6	<i>Ex post</i>	Estrutura	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	6
7		Prerrogativas	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
8		Desempenho	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2
		Total	4	2	4	1	2	3	1	1	1	2	0	1	2	0	0	24

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa evidenciou elevados níveis de satisfação no trabalho e foi possível identificar três fatores de satisfação além dos indicados no marco teórico, que foram categorizados como: estrutura, prerrogativas e desempenho no trabalho. A análise das entrevistas e identificação dos fatores de satisfação no trabalho culminou com as categorias descritas no Quadro 3.

Quadro 3: Categorias de classificação dos fatores de satisfação no trabalho identificadas nas entrevistas.

Fatores/Categorias	Subcategorias
Natureza do trabalho (<i>ex ante</i>)	- Volume de trabalho - Matéria - Relevância
Salário (<i>ex ante</i>)	- Remuneração - Honorários
Sistema de promoções (<i>ex ante</i>)	- Não houve menção
Colegas (<i>ex ante</i>)	- Relacionamento - Transparência
Gerentes (<i>ex ante</i>)	- Reconhecimento - Respaldo para atuação - Feedback - Liderança - Organização, transparência e boa-fé - Relacionamento
Estrutura (<i>ex post</i>)	- Apoio - Modernização

	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação - Estrutura física - Infraestrutura de TI - Quantidade de servidores
Prerrogativas (<i>ex post</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia - Flexibilidade - Prestígio
Desempenho no trabalho (<i>ex post</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de desenvolver o trabalho (com qualidade) - Vocação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante a análise, cogitou-se ter ocorrido tendência de menção a aspectos positivos nas experiências dos entrevistados, pela falta de diferenciação entre fatores positivos e negativos na primeira pergunta. A expressão “satisfação”, ao permanecer como núcleo temático em evidência na questão, poderia ter induzido tal resultado devido à sua carga semântica eminentemente positiva, apesar de não ter havido no questionário nada que impedisse a manifestação quanto a fatores que pudessem gerar insatisfação.

Entretanto, tal conclusão foi afastada pois pode-se observar que alguns entrevistados demonstram algum grau de insatisfação com alguns fatores, especialmente com o volume de trabalho (por exemplo, o Entrevistado 12 citou que às vezes ocorre sobrecarga), com a má distribuição do serviço (por exemplo, o Entrevistado 9 identificou como problema relacionado à gestão e à má alocação dos recursos humanos por setor) e com a estrutura disponível (como exemplo, os Entrevistados 1 e 7 mencionaram a necessidade de melhora na estrutura de apoio de recursos humanos). A organização a nível gerencial (gerência direta) também foi apontada como fator que carece de melhoria (Entrevistado 9), levando à conclusão de que a formulação da pergunta não chegou a constituir uma limitação da pesquisa

Por outro lado, os problemas mencionados pelos participantes da pesquisa não parecem ter influenciado a satisfação de modo geral, uma vez que todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que são satisfeitos com o trabalho, tanto em relação à carreira quanto em relação ao setor no qual atualmente trabalham.

Corroborar essa conclusão o fato de que todos os entrevistados afirmaram não possuir nenhuma intenção de deixar a carreira. Apenas um participante relatou intenção de mudar de setor em função de enxergar problemas no gerenciamento das atividades e na alocação adequada de advogados públicos em cada setor de modo a evitar sobrecarga.

Os dados ainda revelaram níveis elevados de satisfação com a natureza do trabalho desenvolvido (citada por 10 dos 15 entrevistados) e com relação aos colegas, fator citado por 11 dos 15 entrevistados. O fator remuneração foi mencionado positivamente por 6 (seis) dos participantes, dos quais dois relacionaram a boa remuneração como reconhecimento do trabalho, o que encaram como incentivo. Quanto à satisfação com a gerência, 5 (cinco) participantes externaram reação positiva.

No que diz respeito aos fatores de satisfação no trabalho observados posteriormente, vale destacar o fator estrutura, mencionado por 8 (oito) participantes, que mencionaram aspectos como apoio, modernização, estrutura física, infraestrutura de Tecnologia da Informação, entre outros. Isso pode ter relação com a natureza do trabalho desenvolvido, que requer um suporte maior e que deve ser equacionado pela administração em conformidade com as demandas.

Outro dado relevante da pesquisa confirma a proposição da literatura (Lee, 2000) no sentido do surgimento de um estado emocional prazeroso como decorrência da satisfação dos entrevistados com seus respectivos trabalhos, o que se pode concluir a partir das respostas amplamente afirmativas à pergunta sobre os reflexos positivos na vida pessoal.

Considerando a natureza intelectual do trabalho desenvolvido pelos participantes, observou-se que a existência de ferramentas de capacitação também é relevante. Do mesmo modo, a percepção de que desenvolve um bom trabalho (trabalho desempenhado com qualidade) se mostrou relevante, também contribuindo para o sentimento de satisfação. O sentir-se vocacionado e perceber-se capaz de desenvolver um trabalho com excelência foi mencionado por diversos participantes.

Outro fator que influencia a satisfação no trabalho que foi evidenciado com a presente pesquisa foram as prerrogativas. No caso, os servidores relataram que desfrutar de autonomia no desempenho das funções, possuir flexibilidade de horários e integrar uma carreira de relativo prestígio geram maior satisfação com o trabalho que exercem.

Assim, é possível concluir que os fatores relacionados à natureza de trabalho e ao relacionamento com colegas, somados à percepção de que desempenha o trabalho com qualidade e com as prerrogativas do cargo, preponderam em relação às dificuldades enfrentadas com estrutura, organização e carga de trabalho. Nesse contexto, vale destacar a fala do Entrevistado 11, que em outro momento da entrevista também externou satisfação com a natureza do trabalho que desenvolve: “(...) sistema (*omissis*) lotado, demandas fora de horário, dá para aguentar quando você tem o reconhecimento, recebendo retribuição condizente (...)”.

Por fim, conclui-se que a pesquisa logrou identificar um nível de satisfação elevado na carreira estudada, bem como baixa intenção de rotatividade. Tais achados corroboram conclusões de estudos anteriores que demonstram uma correlação alta entre intenção de rotatividade e rotatividade em si e correlação negativa alta entre satisfação no trabalho e intenção de *turnover* (Ferreira & Siqueira, 2005). No caso estudado, os altos índices de satisfação no trabalho sugerem ser essa a causa da diminuição da evasão observada em anos anteriores, o que foi inclusive mencionado expressamente pelo entrevistado 7: “(...) estamos percebendo que a carreira tem se tornado mais atrativa. No tempo que entrei no meu concurso (...), vários saíram para outras carreiras, e agora vemos colegas entrando e poucos saindo”.

5. CONCLUSÃO

Diante dos resultados encontrados, pode-se afirmar que o nível de satisfação dos entrevistados com o trabalho que desempenham, aferido em conformidade com os marcos teóricos estudados, pode ser relacionado à baixa evasão no órgão estudado, evidenciando-se estreita correspondência com os fatores utilizados como categoria *ex ante* de análise, exceto o fator “sistema de promoções” que não foi citado por nenhum participante.

Além disso, foi possível verificar que os fatores vivenciados pelos agentes públicos em seus ambientes laborais são fonte de influência positiva ou negativa na satisfação com o trabalho e que os mesmos consideram haver reflexos emocionais em decorrência desses níveis de satisfação. Conforme já se afirmou na discussão dos resultados, tal percepção, no caso dos entrevistados, vem sendo relevante para a permanência na carreira e/ou na lotação atual.

Assim, os achados da pesquisa corroboram a literatura no que se refere à existência de altas correlações entre *turnover* e intenção de *turnover* (correlação positiva) e entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover* (correlação negativa), tendo sido encontrados, em conformidade com os dados, outros três fatores (*ex post*) preditivos do construto satisfação no trabalho, além daqueles indicados na literatura (*ex ante*): estrutura, prerrogativas e desempenho no trabalho.

Por fim, é importante destacar a abordagem qualitativa desta pesquisa, alinhada ao método de saturação teórica, optando-se por utilizar como referência instrumento desenvolvido nacionalmente (EST), com o intuito de contribuir com o avanço dos estudos nessa área no Brasil e, eventualmente, evidenciar ainda mais o rigor científico do instrumento

perante a comunidade internacional. A coleta de dados em organização pública brasileira também contribui com a adoção do trabalho de Siqueira (1995) como principal fonte teórica para a concepção de categorias *ex ante* de análise

A importância de tais esforços também é evidenciada pelas conclusões de Hora, Ribas & Souza (2018), que encontraram apenas 4 (quatro) artigos publicados em âmbito nacional que utilizavam a EST, e nenhuma publicação em país estrangeiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Charmaz, K. (2009). *A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa*. Bookman Editora.
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67.
- Hora, Gabriela Pereira Rangel, Ribas Júnior, Rodolfo, & Souza, Marcos Aguiar de. (2018). Estado da Arte das Medidas em Satisfação no Trabalho: Uma Revisão Sistemática. *Trends in Psychology*, 26(2), 971-986. <https://dx.doi.org/10.9788/tp2018.2-16pt>
- Lee, H. R. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator in the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Minayo, M. C. S. (2017). Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Rev Pesqui Qualitativa*, 5(7), 1-12.
- Mudor, H., & Tooksoon, P. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), 41-49.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo* (Tese de doutorado, Universidade de Brasília, DF, Brasil).
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea [Edição especial]*, 7, 165-184.

- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. Universidade de São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, n. 3.
- Vandenberg, R. J. (1999). Desegregating the Motives underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations*, 52 (10).
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.