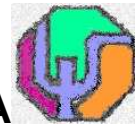




**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**



**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – MESTRADO**

**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO – PSICOLOGIA APLICADA**

---

*Giselle do Carmo*

**Antecedentes da intenção de rotatividade:  
comprometimento organizacional e confiança do  
empregado na organização**

**UBERLÂNDIA**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

*Giselle do Carmo*

**Antecedentes da intenção de rotatividade:  
comprometimento organizacional e confiança do  
empregado na organização**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Orientador(a): Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

**UBERLÂNDIA**

**2009**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

C287a Carmo, Giselle do, 1982-  
Antecedentes da intenção de rotatividade : comprometimento  
organi-zacional e confiança do empregado na organização / Giselle do  
Carmo. - 2009.

176 f. : il.

Orientadora: Áurea de Fátima Oliveira.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Pro-  
grama de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui bibliografia.

1. Trabalho - Aspectos psicológicos - Teses. 2. Comportamento  
orga-nizacional - Teses. 3. Psicologia social - Teses. 4. Psicologia  
industrial - Teses. I. Oliveira, Áurea de Fátima. II. Universidade  
Federal de Uberlân-dia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.  
III. Título.

CDU:

159.944

---

*Giselle do Carmo*

**Antecedentes da intenção de rotatividade:  
comprometimento organizacional e confiança do  
empregado na organização**

Dissertação apresentado ao Programa de Pós Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Psicologia Aplicada.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

**Banca Examinadora:**

**Uberlândia, 13 de Novembro de 2009.**

---

**Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira**

Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia – MG.

(Orientadora)

---

**Prof. Dra. Kátia Barbosa Macêdo**

Universidade Católica de Goiás, Goiânia – GO.

(Membro Titular)

---

**Prof. Dra. Marília Ferreira Dela Coleta**

Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia – MG.

(Membro Titular)

*“O que ninguém viu nem ouviu, e o que jamais alguém  
pensou que podia acontecer, foi isso que Deus  
preparou para aqueles que o amam”.*

*1 Coríntios 2.9*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço àquele que é digno de todo louvor e adoração, nosso Senhor Jesus Cristo. Obrigado por ter me recebido de braços abertos. O Senhor está acima de tudo e nem uma folha cai de uma árvore se não for da sua vontade. Assim, a concretização desse sonho é parte do plano de Deus para minha vida. Esse projeto é usado para que todos saibam que o Senhor é o mesmo Deus que revelou a sua glória em Israel.

Agradeço à minha mãe Sandra e meu pai Osvaldo, meus referenciais. Vocês forjaram o meu caráter e serei eternamente grata por isso. Obrigada pelo sim e pelo não, eles fizeram com que eu crescesse a cada dia mais. Se hoje vocês se orgulham de mim é porque sou obra da criação e dedicação de vocês. Esta é uma forma singela retribuir tudo o que fizeram por mim.

À minha irmã Michelle e meu cunhado Wagner, agradeço pela confiança, carinho e por um dos melhores presentes que já ganhei em minha vida, a minha sobrinha linda Amanda (“nasceu para ser amada”). Sei que ela não entendia porque a titia não podia brincar, e porque vivia em frente do computador. Mas agora espero ter mais tempo para estar ao seu lado. Amanda, obrigada pela felicidade que me proporciona diariamente.

Ao meu irmão Arthur e minha cunhada Michele, agradeço pela torcida, respeito e apoio.

Ao meu sogro Nilo e meu cunhado Natan, agradeço pela paciência e peço desculpas pelos momentos em que tive que me ausentar para que este projeto fosse concretizado.

Aos amigos(as) e pastores(as) da Rede de Jovens da Shalom Comunidade Cristã, em especial agradeço à pastora Marina pelo apoio e torcida.

Agradeço aos meus colegas de trabalho: Anderson, Carolina, Cecília, Meline, Rafael e Renata. Obrigada pela paciência e por tornarem o ambiente de trabalho pura animação. Vocês são amigos! Agradecimento especial ao Laércio Piroli, exemplo de conduta e liderança.

Ao meu amor, Renan... tanto tenho a agradecer! Obrigada por estar ao meu lado, por me incentivar a ser cada dia melhor. Você é minha medida exata, nem mais e nem menos. Agradeço à Deus pelo privilégio de tê-lo ao meu lado. Amado meu, esse sonho é nosso! Obrigada pela paciência, pelos conselhos, por acreditar em mim e, principalmente por me apoiar em minhas decisões.

À razão do meu viver, minha filha Luana (“filha da Luz”), que desde cedo tem mostrado que veio ao mundo para fazer a diferença! Obrigada pelo sorriso de cada dia e por me mostrar o real significado da palavra “mãe”.

Aos amigos Jair, Aline e Davi pelo carinho e torcida. Vocês já fazem parte da nossa família.

Meu sincero agradecimento ao professor Sinésio, pelos conselhos valiosos e pela compreensão sem limites.

Especial agradecimento à minha orientadora Áurea, pela paciência e perseverança. Você é exemplo de dedicação incondicional!

Aos membros da banca, agradeço pelo empenho e pela contribuição neste trabalho.

Aos profissionais que participaram da pesquisa, obrigada por tornarem esse trabalho possível.



## RESUMO

Investigar a intenção de rotatividade do indivíduo no ambiente de trabalho tem surgido como tema de interesse para pesquisadores e profissionais. Isto se deve ao fato de que o contexto organizacional mudou drasticamente nas últimas décadas e o entendimento que o profissional possui em relação ao que esperar da organização também mudou. Dessa forma, este estudo teve como objetivo testar um modelo que considerava Comprometimento Organizacional (Afetivo, Calculativo e Normativo) e Confiança do empregado na Organização como antecedentes de intenção de rotatividade. A amostra foi composta de 139 empregados de diferentes empresas e segmentos que responderam a escalas válidas e consistentes: Comprometimento Organizacional (Afetivo, Calculativo e Normativo), Confiança do empregado na Organização e Intenção de Rotatividade. Além das escalas, elaborou-se um questionário sobre dados pessoais e profissionais. As respostas codificadas foram submetidas a análises descritivas e de regressão múltipla, tendo a medida de Intenção de Rotatividade como variável consequente. Para testar o modelo foi realizada uma análise de regressão múltipla *Stepwise*. O modelo proposto foi parcialmente confirmado. Os resultados indicaram que o Comprometimento Organizacional Afetivo explica 50% da variância de Intenção de Rotatividade. A variável Perdas de Investimento explica 6%, e a variável Normas relativas à Demissão explica 2% variância de Intenção de Rotatividade. Os resultados foram discutidos à luz da literatura da área, tendo sido comparados com resultados de outros estudos empíricos. As conclusões deste estudo corroboram os achados da área e sugestões para novas pesquisas foram propostas.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional (Afetivo, Calculativo e Normativo), Confiança do empregado na Organização, Intenção de Rotatividade.

## **ABSTRACT**

Investigating turnover intention in the work place has been the topic of many studies and professionals. This is due to the fact that the organizational context has changed dramatically over the past decades and a professional's understanding of what to expect from the organization has also changed. The present study aims at testing a model which considered the Organizational Commitment (affective, calculative and normative) and the Trust of the employee to the organization as an antecedent to Turnover Intention. The sample comprises of 139 employees from different companies and segments who answered consistent and validated scales: Organizational Commitment (affective, calculative and normative), Trust of the employee to the organization and Turnover Intention. Not only were the scales developed, but also a questionnaire about personal and professional data. Descriptive analyses and multiple regressions have been, then, carried through, considering the measure of Turnover Intention as a dependent variable. In order to test the model, it was conducted a Stepwise multiple regression analysis. The proposed model was partially confirmed. The results indicates that the affective organizational commitment explain 50% of the variance of Turnover Intention. The variable Losses of Investment explain 6%, and the variable Norms relative to the Resignation explain 2% of the variance of Turnover Intention .These results were analyzed and compared with others empirics studies, and the conclusions corroborate findings in the Organization Behaviors. Further researches were proposed.

**Key Words:** Organizational Commitment (affective, calculative and normative), Trust of the employee to the organization, Turnover Intention.

## SUMÁRIO

Introdução	14
I – Revisão da Literatura	19
1 – Comprometimento	19
1.1 - Comprometimento – sua natureza, significados e conceito	19
1.2 - Comprometimento com a organização – principais enfoques	25
1.3 - Estudos sobre comprometimento organizacional	32
2 – Confiança	45
2.1 – Confiança Interpessoal	54
2.2 - Confiança Organizacional	56
2.3 - Confiança do Empregado na Organização	64
3 - Intenção de Rotatividade	70
II – Justificativa	77
III – Objetivo	88
IV – Método	89
4.1 – Amostra	89
4.1.1 – Descrição da amostra estudada	89
4.2 - Instrumentos	91
4.3 - Procedimentos de coleta de dados da pesquisa	94
4.4 - Procedimentos de análise de dados da pesquisa	95
V – Resultados e Discussão	97
5.1 – Análises preliminares dos dados	97
5.2 – Análises descritivas das variáveis	98
5.3 – Confiabilidade das escalas e correlações	100
5.4 – Análise de Regressão	105

VI – Conclusões e Agenda de Pesquisa	114
VII - Referências Bibliográficas	121
VIII – Anexos	136
Anexo A – Termo de Esclarecimento	136
Anexo B – Instrumentos	137
Anexo C – Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa	143

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Dados descritivos da amostra do estudo	90
Tabela 2 – Descrição dos instrumentos	93
Tabela 3 – Médias, modas e desvios-padrão das variáveis pesquisadas	99
Tabela 4 – Confiabilidade obtida na amostra do estudo	101
Tabela 5 – Coeficientes de correlação ( $r$ de <i>Pearson</i> ) entre as variáveis do estudo	102
Tabela 6 – Resumo da análise de regressão múltipla <i>Stepwise</i> para a variável Intenção de Rotatividade	106

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação gráfica do modelo de investigação proposto	88
Figura 2 – Representação gráfica do modelo de predição da variável Intenção de Rotatividade obtido através das análises de regressão <i>Stepwise</i>	108

## INTRODUÇÃO

Diversas disciplinas têm se dedicado ao estudo da relação homem-trabalho, tais como a Filosofia, Sociologia, Administração, Antropologia e a Psicologia. Esse interesse pelo estudo do trabalho humano se deve ao fato de que este constitui a forma de construção das sociedades e dos homens, assumindo diferentes formas e significados para o indivíduo e para a sociedade em geral (Siqueira, 2002).

A compreensão da relação homem-trabalho como algo fundamental à vida humana não é algo recente; ao contrário, está vinculada à própria história da Humanidade. Para Martinez, Paraguay e Latorre (2004), o trabalho é uma das maneiras mais importantes do homem se posicionar como indivíduo, sendo algo que complementa e dá sentido à sua vida.

Devido a fatores históricos, tendo como principal desencadeadora a revolução industrial, o homem passou, cada vez mais, a depender das organizações como veículo para desempenhar seu trabalho, obter sustento e auto-realização. Durante muito tempo, as empresas enfatizavam basicamente as questões ligadas à produtividade e à lucratividade. Porém, na atualidade, esse cenário já não tem sido mais o mesmo. O mundo do trabalho vem passando por significativas transformações, exigindo das organizações uma maior competitividade e flexibilidade para se manterem inseridas no mundo globalizado e isso as têm levado a despender maior atenção à melhoria das condições do trabalho tendo em vista a posição essencial que o trabalhador ocupa para o alcance dos resultados organizacionais (Rousseau, 1997).

Diante desse cenário, as evidências indicam que os processos de transformação da organização do trabalho no sistema produtivo capitalista tornam cada vez mais explícita a importância do elemento humano para a consecução dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, o estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações e o comportamento das próprias organizações têm se constituído em um distinto campo de

pesquisa – comportamento organizacional (Bastos, 1994). Sua construção e as feições que assume, no momento atual, guardam estreita relação com os desafios, mutações e crises que marcaram, ao longo do século passado, as sociedades e, particularmente, os sistemas produtivos que as formam e definem o seu caráter geral (Bastos, 1994).

Assim, o estudo do campo denominado Comportamento Organizacional emerge nos anos 60 do século XX, resultado das transformações das ciências humanas, apoiando-se nos conhecimentos gerados pelas Ciências Políticas, Econômicas, Sociologia e Psicologia, que buscam entender as relações entre o trabalho e o homem (Siqueira, 2002).

De acordo com Robbins (1999), Comportamento Organizacional é uma área de investigação sobre a influência que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional exercem sobre o comportamento dentro das organizações.

É importante destacar que o campo de estudo do Comportamento Organizacional é relativamente novo; assim, se fazem necessárias novas pesquisas, pois as alterações que ocorrem na organização e na tecnologia do trabalho são constantes e em pequenos intervalos de tempo. Portanto, é evidente a importância do estudo do Comportamento Organizacional para a melhoria das relações de trabalho em nossa sociedade, bem como a necessidade de se aprofundar os estudos na área, que possam desenvolver medidas válidas, precisas e em sintonia com a atualidade das atividades organizacionais (Siqueira, 2002).

De modo geral, há convergência em relação ao campo de estudo – comportamento organizacional – e algum conforto sobre a existência de diferentes níveis de análise dentro dessa área. Por ser um campo de pesquisa relativamente novo, alguns ajustes conceituais e de medida das variáveis são necessários. Sendo assim, a investigação e a divulgação de resultados não podem estagnar, pois as alterações que ocorrem na organização e na tecnologia do trabalho são constantes em pequenos intervalos de tempo (Robbins, 1999; Wagner III & Hollenbeck, 2000; Siqueira, 2002).



Dentro da relação homem-trabalho a proposta do presente trabalho é de focar as variáveis denominadas Comprometimento Organizacional, Confiança do empregado na organização e Intenção de rotatividade; e trazer uma proposta de pesquisa resultando em um modelo de investigação.

Entende-se como Comprometimento Organizacional as ações e atitudes dos trabalhadores no sentido de contribuir para a organização e para seu bom funcionamento (Mowday, Porter & Steers, 1982). É entendido também como um forte preditor de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho como desempenho, absenteísmo e rotatividade (Borges-Andrade, 1994; Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Meyer e Allen (1991) apontam para os três tipos ou bases do comprometimento organizacional: o afetivo, o calculativo e o normativo. O comprometimento afetivo diz respeito à identificação por parte do empregado com os objetivos da organização, mantendo-se filiado à mesma. Já o comprometimento calculativo refere-se à crença do trabalhador sobre as possíveis perdas e custos que poderá ter caso rompa com a organização, perdendo assim a relação de troca que estabelece com ela. Por sua vez, o comprometimento normativo trata de crenças do empregado com relação à organização em que trabalha, crenças estas referentes a uma dívida moral que ele acredita ter para com aquela, devendo por isso retribuí-la, mantendo-se no emprego.

Em relação à confiança cabe destacar que esta é uma das bases da interação social apontada pela literatura (Deutsch, 1958; Luhmann, 1979; Kramer, 1999), podendo gerar segurança nos indivíduos, ainda que não seja plena. Para Luhmann (1979), a confiança é um mecanismo básico que reduz a incerteza, permitindo a criação de pressupostos relativos ao comportamento futuro da outra parte envolvida na relação. Ao confiar, o indivíduo acredita que a contraparte não agirá de modo oportunista, vindo a prejudicá-lo. Assim, a confiança é um indicador de que a interação social poderá ser estabelecida e mantida ao longo do tempo.

No âmbito das relações interpessoais e íntimas, a confiança já se constitui foco de interesse de estudiosos. Porém, as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas provocaram mudanças nas organizações, estimulando as investigações em torno do tema.

De acordo com Oliveira (2004), confiança do empregado na organização pode ser definida como um conjunto de cognições interdependentes que integra crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente.

A variável dependente a ser analisada no presente estudo, denominada Intenção de Rotatividade, tem sido considerada como crítica para a avaliação da eficácia dos recursos humanos de uma organização (Robbins, 1999; Wagner III & Hollenbeck, 2000). Segundo Robbins (1999), os custos do absenteísmo e da rotatividade seriam um fator preponderante para o impulso dado às pesquisas de Comportamento Organizacional que pretendem compreendê-lo.

Este estudo justifica-se à medida que as transformações sociais, econômicas e tecnológicas têm gerado modificações profundas nas organizações e, conseqüentemente, nas relações que se estabelecem entre essas e seus empregados. Ampliar a compreensão da relação empregado-organização requer investigações que possam agregar novos elementos ainda não contemplados. É nessa perspectiva que se insere o estudo sobre os construtos: comprometimento organizacional, confiança do empregado na organização e intenção de rotatividade. Tratam-se de variáveis relacionadas na literatura científica como sendo importantes na determinação de comportamentos e atitudes dos empregados. Além disso, a relação entre a variável comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade já está evidente na literatura pesquisada. Porém, estudos empíricos que tenham agregado a variável confiança do empregado na organização e estas variáveis em um modelo de investigação não constam na literatura pesquisada, atribuindo ao estudo um caráter inédito.

O estudo em questão tem como objetivo testar um modelo hipotético no qual a intenção de rotatividade é explicada por comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e confiança do empregado na organização.

Para fundamentar o presente trabalho, a revisão da literatura será apresentada em seções contemplando as variáveis do estudo. Inicialmente será apresentada a revisão sobre comprometimento organizacional, seguido pela revisão de confiança do empregado na organização e finalmente, pela de intenção de rotatividade. As demais seções versarão sobre objetivos, justificativa do estudo, os procedimentos metodológicos, os resultados e discussão e, por fim, as conclusões e a agenda de pesquisa, a fim de sintetizar os achados do estudo e suas limitações metodológicas.

## **I - REVISÃO DA LITERATURA**

### **CAPÍTULO 1**

#### **COMPROMETIMENTO**

Na área de Comportamento Organizacional o estudo sobre Comprometimento Organizacional tem adquirido grande importância na literatura científica. De acordo com Rego (2003), tamanho interesse deve-se a uma causa simples: para fazer frente à nova realidade do ambiente empresarial, inseguro e turbulento, as empresas lançam mão de pessoas dispostas a quebrar padrões e ir além do prescrito, “vestindo a camisa” da empresa. Ao traçar as linhas de estudos sobre comprometimento, é de suma importância analisar as definições desse construto.

Este capítulo tem por objetivo apresentar os significados e conceitos do construto comprometimento, bem como apresentar os principais enfoques do comprometimento com a organização. É importante destacar que o estudo será norteado pelas proposições de Meyer e Allen (1991) que apresentaram um modelo tridimensional de comprometimento: comprometimento afetivo, comprometimento calculativo e comprometimento normativo.

#### **1.1- COMPROMETIMENTO: SUA NATUREZA, SIGNIFICADOS E CONCEITO**

Conforme Bastos (1994), as ciências sociais apresentam problemas conceituais que, embora se originem da diversidade de pressupostos ontológicos e epistemológicos, são agravados pelas práticas de construção científica, em que não há a priorização de uma clareza conceitual nos respectivos estudos.

É certo, todavia, que a ciência social – mesmo aquela produzida pelos que têm preocupação especial com a clareza dos seus conceitos e priorizam a crítica intersubjetiva como critério de validação científica – está distante de equacionar os problemas de significado que não foram devidamente superados sequer com a proposta de operacionalização dos construtos científicos (Harzem, 1986).

O estudo sobre o vínculo do indivíduo com o trabalho é um exemplo da fragmentação e pulverização de conceitos na pesquisa organizacional e social.

Morrow (1983) identifica 30 conceitos ou medidas de comprometimento, também rotuladas como envolvimento, apego, saliência, identificação, entre outros rótulos. A maioria dos conceitos é apresentada no final dos anos 70 do século XX, num processo crescente de proposição ou de aprimoramento de medidas que geravam novos construtos, sem a criteriosa demarcação dos domínios teóricos e das relações entre os diversos construtos.

De acordo com Bastos (1994), há um descuido dos pesquisadores que trabalham na área, quanto ao uso dos conceitos. Ao se propor um novo conceito, normalmente, não se justifica o abandono de outro que vinha sendo utilizado.

Nesse sentido, é preciso destacar que as primeiras décadas de estudo do comprometimento organizacional, apesar da diversidade e volume de estudos sobre o construto, foram marcadas pela falta de consenso dos autores acerca do conceito (Mathieu & Zajac, 1990; Bastos, 1994; Oliveira, 1997).

Uma das razões para a confusão conceitual seria a transposição do conceito da linguagem cotidiana. Assim, se faz necessário discutir o conceito de comprometimento na linguagem cotidiana para elucidar a natureza deste construto e identificar fontes de problemas conceituais oriundos da transposição do seu uso para o contexto científico (Bastos, 1994).

Múltiplos significados estão associados ao uso do conceito comprometimento na linguagem cotidiana. Bastos (1994) relata que, na língua inglesa (onde surgiu o termo

“commitment” na área organizacional) o verbo *to commit*, cuja origem é do latim *Committere*, tem quatro grandes eixos de significados (The Oxford Dictionary, 1986):

- (a) a noção de confiar a (prisão, asilo), colocar sob custódia, por a salvo (em lugar seguro), significados que têm em comum a noção de afastar, de retirar algo ou alguém de um lugar ou condição para outra;
- (b) encarregar, comissionar, designar;
- (c) perpetuar ou desempenhar (no sentido negativo), fazer algo errado, repreensível, cometer uma ofensa e
- (d) envolver, juntar, engajar.

Já na língua portuguesa, Bastos (1994) explica que o conceito de comprometer não apresenta a mesma amplitude; visto que a palavra latina ‘*committere*’ originou a palavra *cometer* que abrange parte significativa do conteúdo de ‘*commit*’, enquanto a palavra latina ‘*comprommittere*’ gerou a palavra *comprometer*.

Bastos (1994) apresenta dois eixos de significado da palavra comprometimento em língua portuguesa. O primeiro refere-se à ocorrência de ações que impedem ou dificultam determinado objetivo. Este eixo traz uma conotação negativa expressando fracasso em atingir ou adquirir algo. O segundo eixo diz respeito às noções de engajamento, colocar-se junto, agregamento, envolvimento, adesão. Trazem, portanto, significados associados ao compromisso e à idéia de responsabilidade.

Sendo assim, pode-se destacar três formas de utilização do conceito de comprometimento: (1) relacionando-se a compromisso, envolvimento que descreve formas de como as pessoas comportam-se em relação a determinados alvos; (2) referindo-se ao grau de atenção, esforço e cuidado que a pessoa coloca ao fazer algo. Em outras palavras, significa

um estado de lealdade a algo, duradouro e passível de descrição por meio de sentenças que descrevam intenções, sentimentos ou desejos; e (3) relacionando-se a condições que conduzem a produtos indesejados, referindo-se a prejudicar, impedir. Em termos científicos o comprometimento organizacional significa adesão, engajamento, envolvimento do indivíduo com diferentes aspectos do ambiente de trabalho (Bastos, 1994).

De acordo com o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (Ferreira, 2003), comprometimento significa:

- (a) relativo a afeto ou a afetividade;
- (b) que sente ou que procura afeto;
- (c) manifestação afetiva;
- (d) compromisso;
- (e) tornar responsável, responsabilizar (p. 134).

Diante do exposto, é possível verificar que a palavra compromisso sugere o relacionamento de um indivíduo com outro ou com uma determinada entidade social. No âmbito organizacional, a palavra comprometimento pode ser usada referindo-se ao vínculo que o indivíduo mantém com a empresa em que trabalha (Padovam, 2005).

Outro dado importante que é identificado ao analisar a palavra comprometimento refere-se seu caráter disposicional, isto é, refere-se à habilidade para fazer certas coisas ou prontidão para sentir certas coisas em alguns tipos de situações (Bastos, 1994).

Portanto, comprometer-se está relacionado a uma propensão de agir, de se comportar de determinada forma; quando se afirma que “alguém é comprometido com seus deveres” quer se expressar que ele fez ou faz os deveres ou inúmeras outras coisas correlatas a ele de uma determinada forma (Bastos, 1994).

Discutindo o conceito de comprometimento na tradição sociológica, Becker (1960, citado por Bastos, 1994), pertinentemente, assinala que este conceito procura explicar o fato

de que os indivíduos se engajam em linhas consistentes de ação ou o comportamento consistente que persiste ao longo do tempo. A consistência ao longo do tempo não é a única dimensão importante do comportamento que o conceito procura capturar; envolve, também, a consistência entre um conjunto diversificado de atividades e a rejeição de alternativas possíveis. Nesta direção, comprometimento é concebido como um mecanismo psicossocial cujos elementos são trocas efetuadas pelo indivíduo (side bets), nem sempre deliberadamente, mas cujas consequências limitam as suas decisões posteriores, mantendo-o num mesmo curso da ação.

Uma outra tentativa vincula o comprometimento às teorias de atribuição, voltadas para compreender as maneiras como as pessoas explicam, para si próprias, as ações e eventos que ocorrem. As atribuições são casos especiais de julgamentos que envolvem categorizações (atribuição disposicional) ou explicações (atribuição causal), segundo Ajzen e Fishbein (1983). Como cognições sociais, as atribuições possuem impacto sobre o comportamento (Antaki, 1982). As explicações dadas aos eventos pelas pessoas comuns, ao fornecerem uma compreensão da estrutura causal do mundo, determinam fortemente a sua interação com o mundo (Kelley & Michela, 1980).

De acordo com Salancik (1977), as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações. Existe uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações do seu comportamento prévio. Três aspectos dessas ações prévias são importantes para determinar níveis de comprometimento: (a) volição – a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato; (b) reversibilidade – quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos, maior o seu comprometimento com o determinado curso de ação; e (c) caráter público ou explícito do ato – a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos,



colegas, etc.) tomam conhecimento do seu comportamento aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

Dubin, Hedley e Traveggia (1976) fazem uma importante distinção entre dois aspectos do conceito de comprometimento, dentro de um enfoque geral de apego ao trabalho (attachment). O primeiro refere-se às características dos ambientes de trabalho que funcionam como fontes de apego e que envolvem três categorias: “sistemas do ambiente de trabalho” (eu, grupo de trabalho, organização, sindicato, profissão e tipo de indústria), os “objetos do local de trabalho e condições humanas” (tecnologia, produto do trabalho, rotinas, autonomia, coisas/espacos pessoais) e, as “recompensas/pagamentos por trabalhar” (salário, salários indiretos, poder, status e carreira) (Dubin et al., 1976). O segundo, a reação do indivíduo às diversas partes do seu ambiente de trabalho, possui diversas dimensões possíveis. Podem ser reações intelectuais envolvendo operações de avaliação e julgamento por parte da pessoa. A reação pode, também, ser emocional, envolvendo respostas afetivas dentro do indivíduo. Finalmente, a reação pode ser estritamente comportamental, envolvendo respostas musculares a estímulos do objeto ambiental (Dubin et al., 1976).

É importante destacar, de acordo com Bastos (1994), que o reconhecimento de múltiplos aspectos do contexto de trabalho podem ser alvo (e o são, normalmente) de vínculos estabelecidos pelo trabalhador. Sendo assim, não existe uma única fonte de apego em relação ao trabalho e sim múltiplos apegos que podem aumentar a força do vínculo que o trabalhador apresenta em relação ao trabalho.

Apesar de todos os problemas apontados anteriormente, a pesquisa sobre comprometimento acumulou um vasto conjunto de conhecimento, firmando bases importantes para a compreensão deste fenômeno. O comprometimento organizacional é um dos temas que tem se apresentado como de maior interesse entre os pesquisadores organizacionais. De acordo com Swailes e Biggs (2006), o comprometimento no trabalho pode ser interpretado

como um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos com as organizações, e, segundo Meyer e Allen (1991), as consequências desses estados psicológicos, podem ser descritas como uma intenção de permanecerem ou não nessas organizações.

Nesse sentido, Albuquerque (1999) ressalta que nas organizações que querem se manter competitivas, os administradores se preocupam com a existência ou não de comprometimento por parte dos empregados, e a este vínculo que o indivíduo estabelece com a organização dá-se o nome de comprometimento organizacional.

## 1.2 – COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO - PRINCIPAIS ENFOQUES

O estudo do comprometimento organizacional encontra-se largamente dominado pela abordagem “**atitudinal/afetiva**” que caracteriza o trabalho de Mowday et al. (1982). A perspectiva analítica consolidada no clássico trabalho de Mowday et al. (1982), denominada atitudinal, enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Neste sentido, os autores explicam que o comprometimento envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização. Nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos.

Há também os estudos embasados na tradição iniciada por Becker (1960, citado por Bastos, 1994) e rotulada de **side-bets**, ou **instrumental**. A essa vertente associam-se diversos rótulos: **instrumental**, **calculativo** e **continuação**. Nela, o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização. Comprometimento com a organização, nesta perspectiva, é definido como a tendência a se

manter nela engajado – uma linha consistente de atividade – devido aos custos associados à sua saída.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) contribuem com a discussão ao destacarem a existência de duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza **afetiva** e outra **cognitiva**. A base afetiva assenta-se nas ligações psicológicas afetivas e na concepção de atitudes; já a base cognitiva de comprometimento insere-se em concepções sociológicas de permutas e cognitivistas sobre crenças desenvolvidas por indivíduos trabalhadores acerca de suas relações com a organização. Dessa forma, conforme estes autores, são duas bases (afetiva e cognitiva), que fundamentam os três estilos de comprometimento: afetivo, calculativo e normativo.

É importante destacar que os trabalhos desenvolvidos por Meyer e Allen (1984) demarcam os tipos de comprometimento oriundos dos enfoques afetivo (apego emocional) e instrumental (custos associados à saída) e propõem instrumentos específicos para mensurar cada um deles. Posteriormente, acrescentam um terceiro tipo de comprometimento com a organização: o normativo (sentimentos de obrigação em permanecer). Neste mesmo estudo, os dois primeiros comprometimentos mostram-se construtos distintos e relacionados a diferentes antecedentes; já os comprometimentos afetivo e normativo, embora distintos, são relacionados (Siqueira, 2000).

Serão apresentadas, na sequência, com mais detalhes as concepções teóricas sobre os três componentes do modelo proposto por Meyer e Allen (1991): Comprometimento Afetivo, Comprometimento Calculativo e Comprometimento Normativo.

### **(a) COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO**

O vínculo de comprometimento organizacional afetivo tem suas raízes nas teorias organizacionais de Etzioni (1975), em que se destacam o envolvimento, a identificação e a introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador.

Tal abordagem é mais tarde aprimorada por Mowday et al. (1982), que enfatizam a natureza do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Outras dimensões, além da identificação são utilizadas pelos mesmos autores: a) os sentimentos de lealdade; b) o desejo de permanecer como membro; e c) o desejo de esforçar-se pela organização.

Meyer e Allen (1991) explicam que o comprometimento organizacional afetivo relaciona-se ao grau em que o trabalhador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. O indivíduo permanece na organização porque sente que quer permanecer, ele deseja continuar trabalhando nela. Assim, o comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores, principalmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado; caracteriza-se por ligação, envolvimento e identificação afetiva com a organização (Meyer & Allen, 1991).

Para Shore e Wayne (1993), o comprometimento afetivo é definido com uma atração afetiva ou emocional com a organização de tal maneira que o forte comprometimento individual está envolvido com o fato de ter prazer em ser membro da organização.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), as variáveis utilizadas na definição deste comprometimento podem ser divididas em dois grupos de fatores expressos por componentes afetivos e intenções comportamentais. Assim, elencam a presença de dois elementos na definição de comprometimento: a) intenção de se manter afiliado; e b) desejo de investir esforços em prol de objetivos organizacionais. De acordo com os mesmos autores, devem-se

excluir estes elementos do conceito de comprometimento por eles atuarem como consequência ou correlato do mesmo, uma vez que estão muito próximos do conceito de motivação. Desta forma, a definição proposta trata o conceito como bidimensional: 1) centrado na internalização de objetivos e valores organizacionais; e 2) no envolvimento com papéis relativos a estes objetivos e valores.

É relevante ressaltar que o comprometimento afetivo é visto pelos empregadores como o senso de pertencimento e identificação com a organização por parte dos empregados. A tendência desses sentimentos é crescer à medida em que o empregado se envolve com as atividades da organização e busca os objetivos a serem atingidos. Consequentemente, os empregados manifestam o desejo de continuar na organização (Siqueira, 1995; Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982).

#### **(b) COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO**

Nomeado por Meyer e Allen (1984) como comprometimento duradouro ou de continuação e por Mathieu e Zajac (1990) de comprometimento calculativo, esta abordagem foi proposta por Becker (1960, citado por Bastos, 1994) com base na sociologia, onde o vínculo ocorre em função das recompensas e custos associados à permanência do empregado na organização.

Segundo Becker (1992), o comprometimento seria um mecanismo psicossocial cujos elementos *Side-bets* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) impõem limites ou restringem ações futuras. *Side-bets* é um termo que se refere ao tempo, esforço e dinheiro investidos pelo indivíduo em sua relação com algum objeto que pode ser percebida como perda ou custo no caso de interromper a interação. Dessa forma, o autor definiu comprometimento calculativo como uma disposição para se engajar em consistentes linhas de

atividades. Assim, o indivíduo permanece na organização devido aos custos e benefícios associados à sua saída, o que pode ser traduzido como “trocas laterais”.

Siqueira (1995) ressalta que o comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, em nível comportamental, pelo ato do indivíduo nela permanecer (ação consistente), causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (*side-bets*) decorrentes do possível rompimento com o sistema e trabalho.

De acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional calculativo (ou instrumental) diz respeito ao grau em que o trabalhador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída. Este sentimento pode estar associado à falta de uma outra oportunidade de emprego ou pelo sentimento de que as perdas pessoais em função de sua saída serão altos; com isso, ele sente que tem a necessidade de continuar trabalhando para esta organização.

Segundo Allen, Shore e Griffeth (2003), o comprometimento calculativo seria desenvolvido a partir de dois fatores: magnitude de investimentos (*side-bets*) e falta de alternativas de empregos no mercado e se traduz nos custos percebidos pelo empregado no caso de deixar a organização (ganhos secundários).

O comprometimento calculativo com a organização envolve um processo cognitivo avaliativo, através do qual o trabalhador faz um balanço, comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização (posição alcançada, benefícios e privilégios oferecidos, etc.) e custos associados à sua perda (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

A formação deste comprometimento é decorrente de um raciocínio econômico, desenvolvido a partir de uma relação social de troca em que o empregado analisa o quanto investiu e o quanto obteve de retorno aos investimentos feitos na relação e, conseqüentemente avalia se é adequado romper a relação, considerando a perda ou a impossibilidade de manter os resultados alcançados com os investimentos até então feitos (Becker, 1992).

Bastos (1993) explica que a organização, ao atender as necessidades e expectativas dos seus funcionários no que se refere ao salário, status e liberdade profissional, pode estar criando vínculos fortes com estes, principalmente se para estes trabalhadores prevalecer o comprometimento organizacional calculativo.

### **(c) COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO**

De acordo com Bastos (1993) o comprometimento organizacional normativo pode ser conceituado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de acordo com os objetivos e interesses organizacionais. O vínculo normativo se constitui num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização (Siqueira, 2000).

O comprometimento organizacional normativo refere-se ao grau em que o trabalhador possui um sentimento de obrigação ou dever moral de permanecer na organização; neste caso é um sentimento de dever. Constitui-se no componente cognitivo de comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991).

De acordo com Meyer e Allen (1991) o comprometimento normativo seria desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar, social e organizacional; seria um sentimento de dever para com a organização, que se refletiria na obrigação em permanecer na organização.

Wiener e Vardi (1990) defendem que a cultura organizacional atuaria diretamente no sentido de produzir membros comprometidos, exercendo uma influência estável e em longo prazo sobre o comportamento no trabalho. De acordo com estes autores, o comprometimento normativo é caracterizado por uma forte tendência do indivíduo a guiar seus atos pelos valores culturais internalizados, independente de quão racionais determinadas ações deles

resultantes possam parecer. Assim, os autores explicam que quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das consequências dessas ações. Portanto, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que os apresentando obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-los (Wiener & Vardi, 1990).

Segundo Bastos (1994), os padrões de comportamento apresentados pelo indivíduo com este compromisso revestem-se de sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal. Assim, quando o indivíduo pensa ou planeja se desligar da organização, ele apresenta sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação. Assim, o construto comprometimento é conceitualizado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização (Bastos, 1994). Ele surge da interface entre os sistemas cultural e motivacional e aproxima-se do conceito de norma subjetiva apresentado por Ajzen e Fishbein (1980).

Siqueira e Gomide Jr. (2004) ressaltam que este comprometimento é composto por crenças do empregado sobre uma dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor. Essa obrigatoriedade de retribuição ao favor (princípio da reciprocidade) compõe o vínculo moral com a organização.

Conforme destacam Allen e Meyer (1996), o empregado que acredita estar em débito moral com a organização sente-se no dever de retribuí-la e permanecer trabalhando nela.

Dois outros elementos importantes do modelo teórico apresentado por Wiener e Vardi (1990) merecem destaque: (a) as pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamentos que possuem como características: o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal; (b) os valores e normas partilhados que geram o comprometimento, associados às crenças instrumentais (relativas às consequências prováveis de um determinado



desempenho), explicam as intenções comportamentais. Neste sentido o comprometimento normativo é um conceito de cognição social na medida em que está envolvido com crenças relativas a regras que normalizam o convívio social e que são compartilhadas (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

A próxima seção trará alguns estudos relevantes para a compreensão do tema comprometimento organizacional.

### **1.3 - ESTUDOS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

A literatura internacional e nacional apresenta a contribuição de vários autores sobre o tema de comprometimento organizacional.

As pesquisas sobre comprometimento afetivo sofreram influência do modelo proposto por Mowday et al. (1982) que apontam quatro grandes conjuntos de variáveis antecedentes: características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e estados do papel. Segundo os autores, os antecedentes deste vínculo irão depender dos momentos específicos de inserção do trabalhador na organização, classificando-os em:

- a) comprometimento inicial – o vínculo será desencadeado pelas características biográficas, pelas expectativas e características do trabalho;
- b) comprometimento na fase experimental – o compromisso do indivíduo com a organização sofrerá influência das experiências vividas no período de contratação (pré-emprego), pelas experiências iniciais (período de socialização), pela supervisão, grupo de trabalho, salário, características da organização, nível de responsabilidade assumida e disponibilidade de outros empregos;

- c) comprometimento em longo prazo – o comprometimento é influenciado pelo tempo de serviço, investimentos feitos na carreira, mobilidade no trabalho e envolvimento social.

Diante do exposto, os autores ressaltam que em cada momento haverá um fator diferente determinando o comprometimento organizacional (Mowday et al., 1982).

Estudos revelam que o maior comprometimento associa-se a maior idade, maior tempo na organização (Luthans, Baak, & Taylor, 1987; Glisson & Durick, 1988; Mottaz, 1988), maior nível ocupacional e maior remuneração. Embora todas essas variáveis sejam tomadas como antecedentes do “comprometimento instrumental” (implicam em maiores trocas indivíduo-organização e aumentam os custos associados à saída), as correlações positivas se revelam maiores quando comprometimento é avaliado na perspectiva “afetiva”. Encontra-se, também, que comprometimento é maior entre as mulheres, entre as pessoas casadas, tende a decrescer quanto maior for o nível educacional (Morris & Scherman, 1981; Mowday et al., 1982; Angle & Perry, 1986; Mottaz, 1988; Dornstein & Matalon, 1989) e é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho (Buchanan, 1974; Kidron, 1978; Blau, 1987).

Quanto às características do trabalho, utiliza-se, mais frequentemente, o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975) para análise do impacto da natureza do trabalho sobre os níveis de comprometimento (Bateman & Strasser, 1984; Fukami & Larson, 1984). Observam-se correlações positivas moderadas e altas na variedade das habilidades, seu caráter inovador ou não-rotineiro e o escopo do trabalho com comprometimento.

Na meta-análise de Cohen e Lowenberg (1990, citado por Bastos, 1994), variáveis como idade, sexo, tempo de serviço, estado civil, números de filhos, nível de habilidade, percepção de alternativas de trabalho e sistema de pagamento têm, no geral, baixas correlações com comprometimento calculativo, fornecendo reduzido suporte para a teoria de

side-bets. Tais resultados são atribuídos a problemas com a avaliação deste tipo de comprometimento (escalas com baixo índice de confiabilidade).

Com relação aos antecedentes do comprometimento organizacional Mathieu e Zajac (1990) publicaram uma revisão e meta-análise baseada nos resultados de 124 estudos publicados em periódicos científicos, sendo que a maioria abordou o enfoque afetivo. No grupo de variáveis individuais encontram-se a idade e o tempo de empresa. O comprometimento tende a decrescer quanto maior o nível educacional e a percepção de *locus* de controle externo. Em relação às características do trabalho, observam-se correlações positivas entre o caráter inovador, não rotineiro do trabalho e o comprometimento. São também positivamente correlacionados, interdependência das tarefas, estilo participativo, comunicação do líder e os comportamentos de estruturação e consideração do líder. Já conflito, ambiguidade e sobrecarga de papel apresentaram moderada correlação negativa com comprometimento afetivo. Encontraram-se correlações praticamente nulas entre este comprometimento e características organizacionais.

Mathieu e Zajac (1990) analisaram os resultados dos estudos tanto na vertente “afetiva” como na “instrumental” e concluíram que as altas correlações observadas entre comprometimento, satisfação e motivação podem dever-se a três fatores: (a) o viés de todas serem mensuradas conjuntamente no mesmo instrumento, considerando-se a sua natureza afetiva; (b) a existência de itens similares integrando as diversas escalas; (c) a possibilidade de que tais conceitos sejam aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada frente ao contexto de trabalho, o que determinaria um efeito de halo entre essas avaliações.

De acordo com Meyer e Allen (1991), experiências de trabalho como recompensas organizacionais, procedimentos justos e suporte do supervisor têm demonstrado forte associação com comprometimento afetivo.

Borges-Andrade (1994) resumiu os estudos sobre comprometimento realizados no Brasil no período de 1989 a 1993, em 41 organizações, baseados no enfoque afetivo. Os antecedentes mais importantes identificados foram percepções de oportunidades de crescimento na carreira e de progresso profissional, sistema justo de promoção e influência da instituição no país. Além destes, há também antecedentes com menor poder preditivo – menor escolaridade, estar casado, maior idade, maior tempo de serviço, relação entre trabalho realizado e educação recebida, maior oferta de treinamento na organização, percepção de equidade salarial interna e externa, definição de atividades e maior escopo do trabalho.

Com relação ao comprometimento normativo, Siqueira e Gomide Jr. (2004) destacam como antecedentes a socialização cultural e a socialização organizacional. A primeira envolve experiências individuais de socialização determinadas pelo convívio familiar e social anteriores à entrada na organização, quando pais, familiares ou amigos destacam a importância da fidelidade à organização. A segunda é referente ao processo de socialização organizacional ocorrido após a entrada do indivíduo na organização que o conduz a acreditar que um forte compromisso normativo é esperado.

Os fatores antecedentes de comprometimento calculativo não estão bem esclarecidos na literatura. Siqueira e Gomide Jr. (2004) levantam como possibilidades de antecedentes: a existência de ofertas de emprego pouco atrativas no mercado, o tempo de trabalho na organização, os investimentos feitos pelo indivíduo na realização do trabalho na organização, os investimentos feitos pelo empregado na organização.

Sobre os antecedentes do comprometimento organizacional afetivo, Siqueira e Gomide Jr. (2004) ressaltam as seguintes variáveis: características pessoais, características do cargo, microfatores (percepção de competência pessoal, escopo de trabalho e comunicação do líder), macrofatores (oportunidades de crescimento na carreira e de progresso profissional, sistema

justo de promoções e influência da organização empregadora no Brasil), e percepção de suporte organizacional.

Sobre o construto suporte organizacional e sua relação com a variável comprometimento organizacional existem pesquisas que relatam que a percepção de suporte organizacional (*perceived organizational support*) pode auxiliar na explicação do comprometimento afetivo por parte do empregado com a organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Shore & Wayne, 1993).

Siqueira (1995) também investigou os antecedentes de Comprometimento Organizacional e encontrou Percepção de Suporte Organizacional, de Reciprocidade Organizacional e Comprometimento Calculativo explicando 41,16% da variância de Comprometimento Afetivo. O resultado do estudo indicou que Comprometimento Afetivo era preditor dos fatores Clima Favorável à Organização, Sugestões Criativas ao Sistema e Colaboração com colegas de trabalho, fatores do instrumento de Comportamento de Cidadania Organizacional. Borges-Andrade e Pilati (1999) confirmaram que a percepção de suporte do empregado pode ser considerada significativa variável preditora do comprometimento, e encontraram ainda correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambiguidade, conflito e sobrecarga de papel. Tao, Takagi, Ishido e Masuda (1998) já haviam demonstrado que clima organizacional, comportamento do supervisor e clareza nos papéis também são importantes preditores deste constructo.

Uma meta-análise foi realizada por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) com base nos três componentes propostos por Meyer e Allen (1991). Dentre os antecedentes levantados por Meyer et al. (2002), estão quatro grupos de variáveis: demográficas, diferenças individuais, experiências de trabalho e alternativas/investimentos. As correlações relativas às variáveis demográficas são geralmente baixas. Idade e estabilidade apresentaram correlação positiva fraca com os três componentes de comprometimento, sendo que idade

especificamente é mais fortemente relacionada com comprometimento calculativo. Com relação às diferenças individuais o locus de controle externo foi correlacionado negativamente com comprometimento afetivo, e a auto-eficácia da tarefa apresentou correlação positiva e fraca com o comprometimento afetivo. Já as correlações entre experiência de trabalho são geralmente mais fortemente associadas com comprometimento afetivo. Foram encontradas correlações negativas entre ambiguidade e conflito de papéis e comprometimento afetivo. O comprometimento normativo apresentou correlações positivas com percepção de suporte organizacional. As alternativas/investimentos são mais fortemente correlacionadas com comprometimento calculativo do que com os comprometimentos afetivo ou normativo.

Com relação aos antecedentes de comprometimento organizacional afetivo, Siqueira e Gomide Jr. (2004), destacam que este comprometimento torna-se mais fortalecido na medida em que os empregados percebem que a organização está comprometida com eles (percepção de suporte organizacional).

Diversos autores (Motta, 1997; Kanter, 1997; Gottlieb & Cronkling, 1995, citados por Bastos, 2000) reconhecem os paradoxos criados pelas mudanças em curso nas organizações e no trabalho e enfatizam que o vínculo com a organização empregadora tende a enfraquecer; assim, resta ao trabalhador fortalecer o comprometimento com a sua carreira.

Hall (1971, citado por Bastos, 2000) distinguiu os construtos de comprometimento com a carreira dos construtos de comprometimento com o trabalho e com a organização, partindo de observações de que um indivíduo pode ser altamente comprometido com a sua profissão, não apresentando idênticos níveis de comprometimento com o trabalho que realiza no momento, nem com a organização em que trabalha.

Fukami e Larson (1984) afirmam que altos níveis de comprometimento devam relacionar-se com a melhora de desempenho no trabalho em algumas situações.

Lachman e Aranya (1986, citado por Bastos, 2000) delinearam um estudo em que dois modelos, construídos a partir das duas perspectivas dominantes na literatura, são confrontados. Um dos modelos postula que o comprometimento com a profissão e o comprometimento organizacional são independentes e inconsistentes entre si, levando ao conflito que, por sua vez, tem consequências sobre a satisfação no trabalho e sobre a intenção de rotatividade. O segundo modelo postula a tese da congruência, na qual o comprometimento com a profissão antecede o comprometimento organizacional, sendo mediado pelo grau em que as expectativas de trabalho estão sendo realizadas. Essa relação afetaria a satisfação no trabalho e, junto com o comprometimento com a organização, a intenção de rotatividade. As evidências empíricas fortaleceram o segundo modelo, embora tenham sugerido alterações na sua formulação. Os autores concluem que os comprometimentos podem ser relacionados ou não relacionados sob determinadas condições. O contexto organizacional é uma dessas condições. Se ele encoraja e recompensa o comportamento profissional, os dois comprometimentos podem ser relacionados. O comprometimento com a organização, de base normativa ou instrumental, aumenta significativamente com o estágio da carreira. A alta correlação entre o comprometimento com a carreira e com a organização (base afetiva) é interpretada como significando um duplo comprometimento.

Meyer, Paunonen, Gellattly, Goffin e Jackson (1989) explicam que com relação ao comprometimento afetivo, as variáveis dependentes mais estudadas seriam rotatividade e absenteísmo, ambas com relação negativa, e comportamentos de cidadania, desempenho, saúde e bem-estar do empregado, estas com relação positiva ao comprometimento.

Na pesquisa de Sinclair, Tucker, Cullen e Wright (2005), o objeto de estudo era constituído por quatro perfis de Comprometimento Organizacional em comparação com o desempenho no trabalho. Segundo os autores, há o perfil aliado: com comprometimento afetivo e calculativo moderados; o livre: com pouco comprometimento afetivo e

comprometimento calculativo moderado; o devoto: com muito comprometimento afetivo e calculativo; e o complacente: com pouco comprometimento calculativo e comprometimento afetivo moderado. Os resultados encontrados demonstraram que os comprometidos livres, quando comparados com todos os outros, apresentaram menores escores de desempenho e de comportamentos de Cidadania Organizacional.

Bastos (1992) destaca que comprometimento é um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como: absenteísmo, rotatividade e desempenho. Compreender esse processo aumentaria a possibilidade de explicar as causas que levam o indivíduo a apresentar diferentes reações diante dos eventos de natureza social.

Wallace (1993) apresentou uma meta-análise que incluiu 25 pesquisas relacionando comprometimento com a profissão e o comprometimento organizacional, publicados entre 1969 e 1989. Analisou possíveis moderadores dessa relação, tendo escolhido como tal quatro variáveis: o grau de profissionalização da ocupação (alto e baixo), a posição do empregado na organização, o tipo de ocupação e as diferentes formas de comprometimento profissional. Os resultados indicaram uma correlação moderadamente forte e positiva entre o comprometimento com a profissão e o comprometimento com a organização. Essa relação, embora sempre positiva, pode variar de grau entre ocupações, de acordo com o grau de profissionalização e, dentro da organização, pela posição que o indivíduo ocupa. O autor ressalta, no entanto, o fato do estudo não lidar com profissões estabelecidas tradicionalmente, como a medicina ou advocacia, e de não incluir como moderador o grau de burocratização ou o tamanho da organização, aspectos que são críticos na formulação clássica do dilema organização-profissão.

Bishop, Scott e Burroughs (2000) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de verificar a interdependência entre suporte e comprometimento nos níveis organizacional e de grupo, tidos como preditores de intenções de rotatividade, comportamentos de cidadania e



desempenho no trabalho. Para realizarem a investigação formaram times compostos por seis empregados que trabalham internamente em grande interdependência. Os empregados responderam a duas versões de questionários de percepção de suporte e comprometimento, uma composta pelo termo “organização” e a outra composta pelo termo “equipe de trabalho”, e também foi aplicada uma escala de intenção de rotatividade. Os facilitadores dos times avaliaram desempenho e comportamentos de cidadania organizacional. As análises foram feitas via LISREL utilizando as equações estruturais. Foram encontradas relações diretas e positivas entre: percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional, percepção de suporte da equipe e comprometimento com a equipe, comprometimento organizacional e de equipe com comportamentos de cidadania e, comprometimento de equipe e desempenho no trabalho. Além disso, foi encontrada relação negativa entre comprometimento organizacional e intenções de rotatividade. Os resultados demonstram o papel mediador tanto do comprometimento organizacional quanto o de equipe, entre a percepção de suporte organizacional e de equipe e resultados no trabalho (comportamentos de cidadania, desempenho e intenção de rotatividade).

Bandeira, Marques e Veiga (2000) realizaram um estudo com o objetivo de verificar a relação entre políticas de recursos humanos e comprometimento organizacional de 600 funcionários da Empresa de Correios e Telégrafos (regional de Belo Horizonte). Para identificação das políticas de recursos humanos foi realizada análise documental (leitura e exame de relatórios, documentos e entrevistas), sendo que a fase seguinte foi a construção de uma escala para avaliar o tipo e os padrões de comprometimento organizacional. De acordo com os resultados, as políticas de recursos humanos investigadas influenciam as dimensões normativa e afetiva do comprometimento, contudo, apresentaram correlações fracas com o comprometimento instrumental. Os índices mais elevados são observados nas atividades de

treinamento e desenvolvimento, denotando que constituem fator primordial na manutenção dos estilos de comprometimento apontados.

Com o objetivo de investigar a capacidade de explicação do impacto do treinamento no trabalho de supervisores e na Organização, Azevedo (2006) realizou um estudo a partir de um conjunto de variáveis micro e meso-organizacionais, respectivamente, Comprometimento (três focos: carreira, trabalho e organização) e Bases de Poder (quatro bases: coerção, recompensa, perícia e legitimidade). Para tal investigação foi retirada uma amostra de 194 participantes em uma grande empresa de tele-atendimento. Além das escalas validadas e consistentes dos três focos de comprometimento e bases de poder, elaborou-se um instrumento específico para avaliar o impacto do treinamento ao qual os supervisores foram submetidos (Auto-avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho, subdividida em três categorias de desempenho: Controle de Pessoas e Processos; Gestão de Pessoas e Reporte ao Superior Imediato) e coletaram-se dados sobre o Resultado Líquido da organização (Balanço do Investimento) em dois períodos (antes do treinamento e após o treinamento). Foram, então, realizadas análises descritivas, correlacionais e de regressão múltipla stepwise, tendo a medida de Impacto do Treinamento como variável dependente. Os resultados indicaram que o comprometimento organizacional e as bases de poder de coerção e recompensa explicam 13% da variável Controle de Pessoas e Processos e 15% da variável Reporte ao Superior Imediato. O comprometimento com o trabalho e as bases de coerção e de recompensa explicaram 14% da variável Gestão de Pessoas. O pior resultado deveu-se à explicação da variável Balanço do Investimento (5%), que incluiu comprometimento organizacional com relação negativa e a base de poder de recompensa.

Oliveira (2006) desenvolveu um estudo que teve por objetivo testar um modelo que previa percepção de suporte organizacional como antecedente direto dos três componentes de comprometimento organizacional - Afetivo, Calculativo e Normativo - enquanto as

percepções de cultura organizacional seriam seus antecedentes indiretos. A amostra foi composta de 202 empregados, de diferentes empresas de segmentos diversos do Triângulo Mineiro e região. O modelo proposto foi confirmado apenas para Comprometimento Organizacional Normativo e para o fator Perdas Profissionais do Comprometimento Organizacional Calculativo. Os resultados apontaram as percepções de Cultura Organizacional como antecedentes diretos de Comprometimento Organizacional Afetivo. Com relação aos demais fatores de Comprometimento Organizacional Calculativo (Perdas de Investimentos feitos na Organização, Perdas de Retribuições Organizacionais e Perdas Sociais no Trabalho) as variáveis independentes foram posicionadas no mesmo nível. A seguir, foram calculadas regressões múltiplas stepwise para verificar os melhores preditores das variáveis-critério de comprometimento organizacional. Os resultados identificaram que: Comprometimento Organizacional Afetivo teve como preditores as percepções de Cultura Existencial (relação direta) e Cultura do Clube (relação inversa); Comprometimento Organizacional Normativo e o fator Perdas Profissionais do Comprometimento Organizacional Calculativo tiveram como preditor a Percepção de Suporte Organizacional (relação direta); Perdas de Retribuições Organizacionais relativas ao Comprometimento Organizacional Calculativo teve como preditores Percepção de Suporte Organizacional (relação direta) e Cultura da Função (relação direta); os fatores referentes ao Comprometimento Organizacional Calculativo - Perdas de Investimentos feitos na Organização e Perdas Sociais no Trabalho - tiveram como principal preditor Percepção de Suporte Organizacional (relação direta).

Recentemente, Guimarães (2007) realizou um estudo que teve como objetivo principal testar um modelo de predição de comprometimento organizacional e de comprometimento com a equipe pelos tipos de bases de poder do supervisor (recompensa, coerção, legítimo e perícia) e pelos os tipos de conflitos intragrupoais na equipe de trabalho (de relacionamento e

de tarefa). Para investigar estas relações um conjunto de instrumentos de medida validados e consistentes foi aplicado a 148 trabalhadores de empresas de Uberlândia e região. Foram realizadas análises descritivas, correlacionais e de regressão múltipla padrão, tendo as medidas de bases de poder do supervisor e conflitos intragrupais como variáveis dependentes. Os resultados indicaram que a base de poder de recompensa e tipo de conflito de relacionamento explicaram 30% da variância de comprometimento afetivo com a equipe. A base de poder de perícia e o tipo de conflito de relacionamento explicaram 24% do comprometimento organizacional afetivo do empregado.

Outro estudo recente foi realizado por Salgado (2008) com o intuito de avaliar e comparar o Comprometimento Organizacional Afetivo, Normativo e Calculativo e a orientação de Locus de Controle de jovens trabalhadores, participantes, ex-participantes e não participantes de um Programa de Aprendizagem, como também verificar a correlação entre a orientação do Locus de Controle, variáveis pessoais e profissionais e Comprometimento Organizacional na amostra. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de grande porte, do ramo de tele-atendimento, da qual foram retirados três grupos de empregados: menores aprendizes, ex-menores aprendizes contratados e contratados que não passaram pelo programa, totalizando uma amostra de 190 participantes. Os resultados indicaram que os grupos que estão sendo ou já foram treinados têm média significativamente maior de comprometimento afetivo; os homens mostraram-se mais comprometidos normativamente com a organização, com locus de controle mais externo (sorte e outros poderosos) e menos interno do que as mulheres. Os índices de internalidade mantiveram-se altos nos três grupos e estiveram presentes em todas as análises desta variável. No que se refere ao tempo de empresa, encontrou-se diferença significativa quanto ao comprometimento calculativo e afetivo, locus-internalidade e locus-sorte. No que diz respeito à idade, ao estado civil e à escolaridade, não foram observadas diferenças significativas entre os grupos. Diante de tais

resultados, conclui-se que as hipóteses de diferença entre os três grupos foram parcialmente confirmadas, ao se constatarem diferenças no que diz respeito aos índices de Comprometimento Organizacional e entre sub-grupos divididos de acordo com as variáveis pessoais e profissionais.

É importante conhecer a segunda variável componente do modelo de investigação proposto por este estudo, denominada confiança organizacional. Desta forma, a próxima seção será destinada à variável em questão.

## CAPÍTULO 2

### CONFIANÇA

O estudo do tema confiança tem atraído a atenção de ciências como Psicologia, Sociologia, Ciências Políticas, Economia, Antropologia e História (Lewicki & Bunker, 1996).

O fenômeno da confiança, fé e suspeita tem sido objeto de estudo de filósofos, poetas e outros estudiosos que escreveram sobre o relacionamento do homem com outro homem, com a natureza, ou com os animais, sendo esses temas bastante discutidos nos tempos atuais.

No passado as preocupações se referiam a conceituação de “confiança” e o quanto esta concepção estaria relacionada com a compreensão da vida social e do comportamento humano (Deutsch, 1958). Kee e Knox (1970) já destacavam que os termos “confiança” e “suspeita” aparecem nas diversas interações sociais dos indivíduos.

Mesmo assim, ainda são escassos os estudos que tratam especificamente da confiança, principalmente quando se trata do vínculo entre o empregado e sua organização de trabalho.

Confiança é uma palavra utilizada tanto no cotidiano como em estudos científicos realizados em diversas áreas. Assim, se fazem necessários destacar a origem e significados da palavra confiança (Oliveira, 2004).

Inicialmente, a presente seção apresentará os usos da palavra confiança no cotidiano das pessoas e os significados atribuídos à mesma. A importância deste procedimento justifica-se à medida em que nos estudos científicos, uma mesma palavra pode assumir um significado distinto daquele atribuído pelas pessoas no dia a dia. Em seguida, serão expostas as principais conceituações do construto confiança, presentes na literatura científica. Posteriormente será discutida a conceituação de confiança interpessoal, a fim de preparar o leitor para a próxima seção que destacará o conceito de confiança organizacional. Ao final, será apresentado o

conceito de confiança do empregado na organização, variável de interesse do estudo em questão.

Segundo Kee e Knox (1970), noções vagas e mesmo sofisticadas de confiança e suspeita parecem entrar em uma gama de relacionamento que variam do intrapessoal ao interpessoal, e do contexto das relações intertribais primitivas a contextos internacionais complexos. Porém, a conotação dos termos nos vários casos não é idêntica. Sendo assim, é preciso ter definições adequadas ou elementos que caracterizem os termos confiança e suspeita nas diversas aplicações.

Em termos funcionais, não é fácil manter a noção de que confiança e suspeita são pólos opostos. Isso deve ao fato de que a confiança é vista como tendo consequências desejáveis, positivas; enquanto suspeita é vista como tendo efeitos disfuncionais, disruptivos (Kee & Knox, 1970). Diversos termos são utilizados como sinônimos de confiança, por exemplo, cooperação, fé, e confidencialidade (Kee & Knox, 1970). Nesse sentido, conhecer as origens da palavra confiança, na Língua Portuguesa e na Inglesa com a finalidade de identificar os significados associados ao seu uso é uma necessidade.

É importante destacar que em ambas as línguas (Português e Inglês), a origem da palavra confiança encontra-se no latim em torno do verbo *confido*. Por isso, é possível identificar significados comuns da palavra confiança nessas línguas. A palavra confiança significa ter confiança em, ser confiante (Dicionário Escolar Latino-Português, 1975). No dicionário a definição de “confiança” inclui termos como confiança e resiliência.

Ao fazer uma análise do significado da palavra confiança exposta pelo Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, (Houaiss & Villar, 2001), é possível perceber que este significado envolve um aspecto positivo ressaltado na crença na probidade moral e nas qualidades profissionais de outrem, que torna incompatível imaginar uma traição por parte

deste. O outro aspecto referenciado pelo mesmo dicionário sugere um significado negativo ao associar confiança a características pessoais como o atrevimento e a insolência.

Na Língua Inglesa, observam-se algumas semelhanças semânticas, por exemplo, *confidence* refere-se a fé, convicção; fé na probidade de outrem; certeza, segurança. O uso desta palavra, no cotidiano da sociedade inglesa, é mais frequente, mas há o significado inverso, representado pela expressão *confidence-game*, relativo ao fato de ser enganado por alguém. Já a palavra *trust* está associada às relações comerciais e financeiras, no sentido popular, e está vinculada a crédito, fiar, vender a crédito (Oliveira, 2004).

Diante do exposto, se faz necessário verificar a conceituação de confiança na literatura especializada. Serão apresentadas algumas conceituações do construto confiança, mas é preciso ressaltar que não há um conceito linear de confiança, como será destacado adiante.

Kee e Knox (1970) ressaltam os aspectos positivos e negativos ao diferenciar confiança de suspeita e colocar como sinônimo da palavra confiança termos como certeza, confiança, crédito, segurança e verdadeiro. Os autores explicam que existe uma escassez de definições para o conceito de “trust” (confiança) e “suspicion” (suspeita). São usadas palavras sinônimas de “trust” como cooperação, fé e confiança; enquanto competição, resistência são usadas como sinônimos de “suspicion”.

Para conceituar o termo confiança Kee e Knox (1970), explicam que uma situação de confiança envolve duas partes que são em certa extensão interdependentes com respeito aos resultados definidos por suas escolhas conjuntas, e uma das partes (P) é confrontada com a escolha entre confiar ou não no outro (O). Se a escolha de P é manifestar confiança em relação a O, então O, por sua vez, tem a escolha de ser ou não digno de confiança.

É importante notar que P e O são conhecedores do risco no qual P expõe a si mesmo em sua decisão de confiar. O risco refere-se à possibilidade que O tem de trair a confiança de P.



Assim, P sabe que O poderá traí-lo e O sabe que P tem ampliado sua confiança mesmo em face daquele risco. Portanto, mesmo quando o risco é percebido como negligenciável, a situação ainda envolve confiança, dada à possibilidade de traição (Kee & Knox, 1970).

De acordo com Reed (2001), o conceito de confiança está relacionado à representação de um mecanismo de coordenação baseado em valores e normas morais. Desta forma, os conceitos de confiança, ética e moralidade estariam entrelaçados.

Hosmer (1995), por sua vez, estabelece um conceito de confiança que abarca as contribuições da filosofia e da teoria organizacional. O autor expõe que a confiança é a expectativa de uma pessoa, grupo ou firma de comportamentos eticamente justificáveis (ações moralmente corretas), da parte do outro sujeito, ou grupo em questão. Assim, a confiança é a disposição do indivíduo em aumentar sua vulnerabilidade às ações do outro, cujo comportamento ele não pode controlar. A decisão de confiar pertence ao indivíduo, porém as consequências da sua decisão dependem do comportamento do outro. Para esse autor, o indivíduo está consciente de sua dependência do outro e da situação.

Kramer (1999) explica que a confiança é um estado psicológico em que há expectativa sobre outras pessoas e sistemas sociais nos quais o sujeito está inserido. É um conceito complexo e multidimensional que inclui componentes afetivos e motivacionais. Ao ser conceitualizada como um estado psicológico, a confiança deve ser definida em termos de processos cognitivos e orientações inter-relacionadas. O autor explica que confiança supõe a percepção de vulnerabilidade ou risco que é derivado a partir da incerteza do indivíduo em relação aos motivos, intenções e ações prospectivas dos outros de quem ele depende (Kramer, 1999).

Já Luhmann (1979) complementa ao destacar o conceito de confiança como uma escolha racional de comportamento em que a confiança seria um produto de cálculos conscientes e de um sistema de valor consciente. Para Kramer (1999), a perspectiva da

confiança como uma escolha racional vem, em grande parte, de teorias da sociologia, economia e política. Nesta perspectiva, as decisões sobre confiança são similares a outras formas de escolha que envolvem um risco. Dessa forma, o indivíduo estaria motivado a ter uma escolha racional, em que pode realizar uma análise consciente das vantagens da escolha; a análise estaria baseada em um sistema de valores internos. A escolha racional da confiança inclui dois elementos centrais: o conhecimento que permite que uma pessoa confie na outra, e o incentivo da pessoa em quem se confia de honrar a confiança do outro (Kramer, 1999).

Deutsch (1958) afirma que um elemento comum presente nas definições de “trust” é a noção de expectativa ou previsibilidade. De toda forma, previsibilidade não é um conceito suficiente para caracterizar todo o significado cotidiano de confiança.

Diante disso, Deutsch (1958) ressalta a questão da expectativa ao definir confiança como o fato de um indivíduo pode ser dito ter confiança na ocorrência de um evento se ele espera sua ocorrência e sua expectativa leva a comportamento que ele percebe ter maiores consequências motivacionais negativas se a expectativa não for confirmada do que consequências motivacionais positivas se ela for confirmada.

Assim, confiança envolve a noção de relevância motivacional assim como a noção de previsibilidade. Se alguém tem uma expectativa que algo ocorra e este evento é de relevância emocional, então o conceito de confiança é aplicável (Deutsch, 1958).

De acordo com Deutsch (1958), tomada de risco e comportamento de confiar são lados diferentes de uma mesma moeda. Sobre o comportamento de tomada de risco, Deutsch (1958) explica que esse tipo de comportamento está relacionado ao fato do indivíduo apostar na ocorrência de um evento que ele percebe ter baixa probabilidade de ocorrência. É importante ressaltar que esse comportamento é distinto do comportamento de confiar pela baixa probabilidade percebida na ocorrência de um evento devido a diferença na razão da consequência motivacional positiva e negativa antecipada. A pessoa assume o risco quando

ela percebe que seus ganhos potenciais são maiores do que as perdas potenciais; por esta razão ela está disposta a apostar, mesmo quando percebe que suas chances de vencer são baixas. Por outro lado, se a pessoa percebe que seus ganhos potenciais são baixos em relação a suas perdas potenciais, ela não estará disposta a apostar a menos que ela perceba que sua probabilidade de vencer é alta (Deutsch, 1958).

Deutsch (1958) também traz suas considerações sobre o conceito de confiabilidade (trustworthiness). No sentido geral, explica que se algo pode ser confiado significa que é digno de confiança. Um significado mais limitado do termo implica que a pessoa digna de confiança está consciente de ser depositária de confiança e que ela é de algum modo “obrigada” (amarrada) pela confiança nela investida. Para este significado mais específico, utiliza-se o termo responsável (responsible). Ser responsável pela confiança do outro significa que a pessoa responsável produzirá o comportamento X (esperado pela pessoa confiante), mesmo que o comportamento Y seja imediatamente mais vantajoso para ela. O grau de responsabilidade de um indivíduo para confiar no outro pode ser medido pela variação na atratividade de engajamento em um comportamento indigno de Y, ou a não atratividade das atividades envolvidas na produção do comportamento esperado, X. Quanto mais responsável for o indivíduo, mais provavelmente produzirá o comportamento X, a despeito da atração ou não de se produzir o comportamento Y (Deutsch, 1958).

Hardin (1992, citado por Kramer 1999) conceitua confiança como uma relação de três partes envolvendo propriedades daquele que confia, atributos daquele em quem se confia, e um contexto ou domínio específico sobre o qual é conferido. Assim, a teoria das três partes da confiança poderia então dispor de adequada atenção aos aspectos calculativos e relacionais da confiança.

Mayer, Davis e Schoorman (1995) explicam que a confiança é a prontidão de uma parte em estar vulnerável às ações de outra parte, baseada na expectativa de que a outra parte

realizará uma ação particular importante para aquele que confia, independente de sua habilidade para monitorar ou controlar a outra parte. Sendo assim, a definição de confiança está relacionada não apenas ao fato de arriscar-se, mas de se colocar à disposição do risco.

A noção de disposição (voluntariedade) já era defendida por Johnson-George e Swap (1982), ao explicarem que voluntariedade e arriscar-se são características comuns em situações de confiança (Mayer et al., 1995).

De acordo com Kee e Knox (1970), esses fatores influenciam a percepção dos motivos e competências do sujeito em questão de confiar ou não no outro. Assim, dependendo de como o sujeito percebe os motivos e competências, esse experimentará um grau correspondente de confiança subjetiva (ou suspeita) que pode ou não desencadear a confiança manifesta (ou suspeita).

Deutsch (1958) também destaca as condições que afetam a confiança. Explica que as hipóteses estão relacionadas a fatores, tais como: a natureza das intenções que o indivíduo percebe no objeto de confiança; o poder percebido do objeto de confiança em causar os eventos desejáveis; o poder (força) do relacionamento entre o indivíduo e seu objeto de confiança; a influência da comunicação sobre o desenvolvimento da confiança; a influência da terceira parte (por exemplo, uma pessoa, um grupo ou um agente) no desenvolvimento da confiança entre duas pessoas; e a auto-estima do indivíduo enquanto influência na sua prontidão de confiar.

Para explicar a questão da motivação subjacente à cooperação, Deutsch (1958) postulou a noção de confiança a partir de “Jogo do Dilema do Prisioneiro”. A característica essencial do jogo é que não há possibilidade do comportamento racional do indivíduo, exceto se houver condições para que haja confiança mútua. Se cada jogador escolhe obter cada um o ganho máximo ou minimizar a perda para si mesmo, cada um perderá. Mas não faz sentido

escolher outra alternativa, que poderia resultar na perda máxima, a menos que um possa confiar no outro.

Deutsch (1958) também destaca que o termo confiança quando aplicado a situações interpessoais, frequentemente assume implicações mais específicas. Desse modo, quando se diz que a pessoa 1 confia na pessoa 2 para fazer alguma coisa geralmente supõe-se que 2 está consciente da confiança da pessoa 1. Além disso, infere-se que quando 2 não se comporta de acordo com a confiança de 1, 2 está deixando 1 desapontado. Sendo assim, a pessoa 2 causou danos à pessoa 1. Isto é, a pessoa 1 não simplesmente confia que a pessoa 2 realizará certos comportamentos; ela sente que a pessoa 2 está, de algum modo, obrigada a cumprir (realizar) esta confiança.

Sobre confiança mútua, Deutsch (1958) explica que essa é considerada existente quando a pessoa 1 e a pessoa 2 têm confiança social complementar em relação ao comportamento um do outro. Dessa forma, a pessoa 1 confia em 2 para se comportar de certo modo e está disposta a fazer o que 2 confiou que faria. O mesmo ocorre ao trocar os papéis de 1 e 2. Com isso, cada um percebe que a outra pessoa está consciente de sua intenção e de sua confiança.

Com a finalidade de explicar os conceitos de confiança e suspeita, Kee e Knox (1970) propõem um modelo conceitual, levando em consideração o fato de que fatores associados com a experiência prévia podem ser agrupados em duas categorias amplas: fatores estruturais e situacionais (como incentivo, poder, comunicação e características de O), e fatores disposicionais (como orientação motivacional, atitudes e fatores de personalidade). Essas categorias são expostas pelos autores como variáveis independentes. É importante notar que a experiência prévia pode ela mesma influenciar a percepção dos motivos e competências de O (Kee & Knox, 1970).

O que se pode perceber é que o tema confiança abrange uma vasta conceituação. Certamente, isso demonstra a complexidade do tema ao se mostrar aspectos diferentes do mesmo. Autores como McAllister, (1995); Mayer et al, (1995), Kramer, (1999); Costa (2000); Jeffrey, (1999); Jeffries e Reed, (2000); Bachmann, (2001); Das, (2001); e Lundäsen, (2002), consideram a confiança como um fenômeno multinível.

Nesse sentido, Das (2001) explica que a confiança é um fenômeno multinível, que existe em nível pessoal, organizacional e social; e está relacionada a um estado subjetivo de expectativa positiva de um sujeito sobre o outro em uma situação de risco. Desta forma, o autor ressalta que a confiança reduz a percepção de risco em um relacionamento. Das (2001) destaca que a confiança está relacionada mais a um estado de pensar (aspectos cognitivos) do que a uma ação propriamente dita (comportamento).

Três níveis são descritos por Kramer e Tyler (1996): o nível micro, que enfatiza as bases psicológicas da confiança e da desconfiança; o nível meso, cujo foco é a exploração das redes sociais de trabalho e, por último, o nível macro, que envolve a influência das organizações sociais sobre os padrões de confiança.

Para Costa (2000), o nível micro está vinculado à Psicologia que tende a considerar as características pessoais e situacionais que envolvem as relações de confiança. O nível macro está associado à Sociologia, tendo como foco os processos de transformação social e política como antecedentes da confiança e a confiança que as pessoas depositam nas instituições.

A concepção de confiança como um objeto com diferentes níveis de análises é também compartilhada por Jeffries (2000), que associa os níveis micro e macro, respectivamente, à confiança interpessoal e organizacional.

## 2.1 – CONFIANÇA INTERPESSOAL

A confiança tem sido investigada nas relações interpessoais (Bachmann, 2001; Costa, 2000; Jeffries, 2000; Reed, 2001; Kramer, 1999; Lane & Bachmann, 1996; Lewicki & Bunker, 1996; McAllister, 1995), nas equipes de trabalho (Valle-Lima, Machado & Castro, 2002), entre unidades organizacionais e ainda entre organizações (Cummings & Bromiley, 1996). Portanto, vários níveis de análise estão colocados para investigação, partindo do indivíduo, passando pelas redes sociais de trabalho e, por último, considerando a influência das organizações sociais sobre os padrões de confiança.

Conforme exposto anteriormente, o interesse pelo estudo da confiança não é recente, o que é confirmado por Oliveira (2004) ao verificar que as preocupações têm ultrapassado a perspectiva do indivíduo ao tomar como objeto de estudo os traços de personalidade e avançado em direção à confiança interpessoal e organizacional.

Segundo Costa (2000), a confiança interpessoal refere-se à confiança entre indivíduos e suas bases são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos. A conceituação de confiança interpessoal conta ainda com a contribuição de outros autores.

Confiança interpessoal foi definida por Gametta (1988, citado por Hosmer, 1995), como a probabilidade de que o indivíduo, com o qual se estabelece contato, realizará alguma ação benéfica, ou, no mínimo, não prejudicial, que é elevada o suficiente para que o outro indivíduo se considere engajado em alguma forma de cooperação com a outra parte.

Segundo McAllister (1995), a definição de confiança interpessoal está relacionada ao fato de que o indivíduo está disposto a agir considerando palavras, ações e decisões do outro. A confiança é baseada na expectativa de que o sujeito encontrará o que espera e não o que

teme. Dessa forma, competência e responsabilidade são questões centrais para o entendimento do tema confiança.

Nesse sentido, McAllister (1995) propôs duas formas distintas de confiança interpessoal: uma baseada na cognição e a outra no afeto.

A confiança baseada na cognição caracteriza-se pela escolha do indivíduo em quem confiar, em relação a determinados assuntos e em certas circunstâncias. A base cognitiva pode ser observada quando o sujeito escolhe quando confiar, em que aspectos confiar e sob quais circunstâncias confiar. Essas escolhas são feitas tendo como referência aquilo que o sujeito considera boas razões, constituindo evidências de que aquilo é confiável. Dessa forma, confiar implica em algum grau de conhecimento (McAllister, 1995).

Já a confiança baseada no afeto consiste no vínculo emocional entre os indivíduos, nos laços emocionais existentes entre os mesmos. As pessoas fazem investimentos emocionais em seus relacionamentos, acreditando em uma virtude intrínseca e acreditam que esse sentimento é recíproco (McAllister, 1995).

Jeffries (2000) completa ressaltando que um indivíduo pode confiar no outro baseando-se no apego emocional e preocupação com o bem-estar do outro independente das habilidades deste.

Se no âmbito das relações interpessoais e íntimas, a confiança já se constituía foco de interesse de estudiosos, as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas provocaram mudanças nas organizações, estimulando as investigações em torno do tema. Assim, conhecer como se estrutura uma relação de confiança no contexto organizacional passou a ser essencial, visto que contratos e controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação, principalmente quando se trata do vínculo entre o empregado e sua organização de trabalho (Oliveira, 2004).



A definição de confiança organizacional ainda não é clara o suficiente, embora seja reconhecida como um nível específico de análise. Observa-se nos estudos o uso de definições oriundas do nível interpessoal e mesmo individual.

De toda forma, os mesmos problemas do passado relativos à conceituação ainda permanecem. Talvez, isto seja mais um indicador da complexidade do fenômeno ou ainda um sinalizador da necessidade de estudos.

Buscando o aprofundamento do estudo da confiança, a próxima seção tratará da confiança organizacional.

## **2.2 - CONFIANÇA ORGANIZACIONAL**

O interesse no estudo da confiança e desconfiança nas organizações tem crescido consideravelmente nos últimos anos. Este interesse tem sido alimentado, no mínimo, em parte, pela evidência acumulada que a confiança tem um número de benefícios importantes para as organizações e seus membros (Kramer, 1999).

Pode-se observar a influência da Sociologia, Economia e Ciências Políticas na concepção da confiança organizacional a partir dos conceitos propostos. Há diversas concepções sobre confiança organizacional, sendo que algumas serão apresentadas no decorrer do texto.

Para Cufaude (1999), um elemento essencial para a organização é a confiança. A confiança está relacionada a um dos mais elusivos elementos do ofício de uma organização.

Mas, o que influencia os indivíduos a atribuírem confiança em outro indivíduo ou avaliar o outro como confiável? Que influências fazem com que a organização tenha uma cultura de confiança?

De acordo com Cufaude (1999), a resposta depende de uma interação de complexas variáveis como: a profundidade dos relacionamentos, pois para confiar o sujeito precisa conhecer o outro, entender os valores individuais, as aspirações, talentos, crenças e medos; ao conhecimento das regras e responsabilidades, que refere-se ao fato de que ter clareza nos objetivos deve ser uma constante para todos os empregados e não deve estar limitado às chefias; à comunicação frequente e eficaz, e que está intimamente relacionada a uma cultura de confiança; à competência para realizar o trabalho, pois caso a organização não seja percebida pelo empregado como confiável, o mesmo poderá esconder aquilo que não tem conhecimento e dificuldades, ressaltando apenas suas competências positivas; à clareza nas propostas, direção e visão; e ao cumprimento das promessas e compromissos, mantendo a consistência entre o que é dito e prometido e aquilo que é realmente realizado. Isso tem impacto direto na confiança que o empregado terá na organização (Cufaude, 1999).

Segundo Costa (2000), a confiança organizacional refere-se à relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos e nas práticas que mantêm a organização como um todo.

Colemann (1990, citado por Lundäsen, 2002), por sua vez, explica essa forma de confiança como a generalização do sistema de confiança mútua de dois atores, mas envolvendo um número maior de atores. Em situações com um grande número de participantes não é factível obter informações sobre todos. Assim, Coleman (1990, citado por Lundäsen, 2002) sugere que a confiança pode ser transferida por um grupo de pessoas conhecidas para um nível generalizado de pessoas em que mediadores podem facilitar a transferência. Por exemplo: A conhece B, mas não conhece C, que é conhecido de B; A pode então confiar em C por meio da relação que A tem com B. Se C não corresponder à confiança de A, A pode então retaliar B.

Kramer (1999) ressalta que o porte e o grau de diferenciação dentro das organizações excluem o tipo de interações repetidas e relações sociais densas, requeridas para o desenvolvimento da confiança personalizada. Dessa forma, os substitutos para o conhecimento direto, personalizado são frequentemente procurados ou utilizados, como por exemplo, a utilização de contratos e acordo formais.

Mayer et al. (1995) explicam que no contexto organizacional, destaca-se o aspecto da vulnerabilidade da confiança, visto que a interdependência entre as partes é comum. O indivíduo que confia entrega ao outro bens como reputação, dinheiro, segurança e posição política. O bem confiado o coloca em uma situação vulnerável e diante da possibilidade de ser lesado.

Um conceito diferente é atribuído por Gilbert e Tang (1998) à confiança organizacional, por eles considerada um sentimento de confiança e apoio ao empregador; acreditando-se que ele será honesto e cumprirá seus compromissos. Tal conceito difere dos anteriores por não estar baseado em uma visão impessoal e sistêmica (Oliveira, 2004).

Para Cummings e Bromiley (1996), confiança organizacional é o grau de confiança entre unidades de uma organização ou entre organizações. Os autores apresentaram ainda uma outra definição, ao explicarem que a confiança é a crença de um indivíduo ou a crença comum entre um grupo de indivíduos que outro indivíduo ou grupo fará esforços de boa fé para se comportar de acordo com quaisquer compromissos explícitos ou implícitos; será honesto em qualquer situação precedida por tais compromissos; não levará vantagens excessivas em relação ao outro, mesmo se houver oportunidades.

Para complementar, Kimbrough (1997) ressalta que a confiança e a desconfiança podem ter um grande impacto no sucesso ou fracasso da organização, e que alto desempenho está relacionado ao sentimento de pertencimento em uma equipe – “espírito de equipe”, e a confiança.

Nesse sentido, o autor explica que a confiança nas organizações serve como um catalisador de força e de esperança no futuro, e que isso faz com que os esforços estejam focados em expectativas positivas (Kimbrough, 1997).

Uma organização que é baseada na cultura de desconfiança pode ser extremamente perigosa para a moral dos empregados e para produtividade. As fofocas e opiniões pessoais baseadas em informações incorretas se tornam a base para tomadas de decisões. Confiança nos líderes se perde, produz apatia e baixa de produtividade (Kimbrough, 1997).

Se houver falta da confiança, a tentativa do líder de desenvolver processos cooperativos causará a ansiedade destrutiva em vez da tensão criativa. Já quando existe confiança, a mesma está diretamente ligada ao aumento da visão e metas da organização. Nas organizações, a confiança é um catalisador para ações futuras envolvendo coragem e energia para criar (Kimbrough, 1997).

Kramer (1999) também contribui com os consequentes da confiança, explicando que a confiança como um capital social, dentro do sistema social, tem sido discutida incluindo seus efeitos sobre: (1) a redução do custo das transações dentro das organizações; (2) o aumento da sociabilidade espontânea entre os membros organizacionais; (3) e a facilitação de formas apropriadas de deferência a autoridade organizacional.

O autor explica que há diferentes imagens de confiança e direções de pesquisa diversas. Para reconciliar essas diversas visões da confiança, é útil evitar o pensamento da disparidade entre elas como refletindo conflito entre modelos de escolha mutuamente incompatíveis. O melhor é caminhar na direção do desenvolvimento de uma avaliação contextualista que reconhece o papel de considerações calculativas e sociais nos julgamentos e decisões de confiança (Kramer, 1999).

A partir dos conceitos expostos, é importante ressaltar que diversos autores admitem efeitos interativos entre os níveis da confiança, interpessoal e organizacional (Costa, 2000; Jeffries & Reed, 2000).

As definições apresentadas mostram que há uma falta de consenso em relação ao construto. Aspectos sistêmicos, impessoais e mesmo pessoais estão mesclados. Uma conceituação pura parece estar distante, visto que há várias ciências que estudam a confiança sob focos diferenciados (Oliveira, 2004). A seguir serão discutidas as bases sobre as quais a confiança está assentada no contexto organizacional.

É importante destacar os antecedentes da base cognitiva da confiança. De acordo com McAllister (1995), nas organizações a base cognitiva da organização está relacionada ao sucesso de interações passadas, à extensão de similaridades sociais e ao contexto organizacional. Primeiro porque as relações de trabalho são tipicamente pessoais e estendem ao longo do tempo, sendo assim é possível considerar o registro de momentos anteriores que envolveram confiança. Segundo porque as similaridades sociais entre os indivíduos podem levar a comportamentos de confiança. Grupos de indivíduos com similaridades fundamentais, como etnia e cultura, fazem com que os sujeitos manifestem mais comportamentos de confiança entre eles do que com outros grupos. Terceiro, organizações formais, com regras especificadas, papéis profissionais bem descritos influenciam positivamente em relações de confiança (McAllister, 1995).

McAllister (1995) resalta que, as motivações internas das relações entre as pessoas provêm uma base afetiva para a confiança. Um exemplo disso, pode ser observado com relação aos interesses pessoais, como altruísmo. Como a base afetiva da confiança está relacionada a atribuições individuais, a mesma depende de interações frequentes.

Considerável número de teorias e pesquisas está focado na identificação das bases da confiança nas organizações (Lewicki & Bunker, 1996; Mayer et al., 1995; Zucker, 1986, citado por McAllister, 1995).

As pesquisas estão atentas ao fato de explicarem as condições antecedentes que promovem a emergência da confiança (Kramer, 1999). Tais condições, denominadas “bases da confiança dentro das organizações”, serão apresentadas a seguir.

#### a) Confiança Disposicional

Para explicar a origem da confiança disposicional, Rotter (1980, citado por Kramer, 1999) propôs que as pessoas extrapolam suas experiências recentes de confiança para construir crenças gerais sobre outras pessoas. Como as expectativas são generalizadas de um agente social para outro, o autor destaca que a pessoa desenvolve uma predisposição para confiar baseada na crença na natureza humana; sendo essa predisposição uma característica estável de personalidade.

#### b) Confiança baseada na história

O autor ressalta que o acúmulo de interações é útil na avaliação das disposições, intenções e motivos dos outros, o que possibilita inferências e predições. A reciprocidade nas relações de troca aumenta a confiança, enquanto a violação ou a ausência de reciprocidade corrói a confiança (Kramer, 1999).

Esse tipo de confiança requer o conhecimento personalizado sobre a outra parte, independente do contexto no qual a relação se desenvolve e estabelece.

Portanto, Kramer (1999) ressalta que a confiança baseada na história tem como base as interações entre os indivíduos.

c) Terceira parte como canais de confiança

A terceira parte como canais de confiança é importante devido a habilidade de difundir informações relevantes via boatos. Os boatos são conhecimentos de segunda mão, mas seus efeitos nos julgamentos de confiança são complexos e nem sempre estão a serviço da avaliação racional da confiabilidade dos outros (Kramer, 1999).

d) Confiança baseada na categoria

De acordo com Kramer (1999), a confiança baseada na categoria refere-se à confiança que está baseada na informação relativa ao depositário de confiança em uma categoria social ou organizacional. É um tipo de confiança presumida e personalizada.

Um exemplo pode ser visto quando o sujeito em quem confio é membro do mesmo grupo.

Aqui não é preciso conhecer o outro, visto que ele faz parte da mesma categoria do sujeito, e isso já lhe atribui credibilidade para o depósito de confiança (Kramer, 1999).

e) Confiança baseada no papel

Segundo Kramer (1999), aqui se fala em confiança presumida e despersonalizada baseada no papel que o indivíduo desempenha. Assim, os papéis podem servir como procuração para o conhecimento personalizado sobre o outro membro organizacional.

Nesse sentido, os papéis funcionam na redução da incerteza em relação ao papel dos ocupantes (habilidades e capacidades). Papéis diminuem a necessidade percebida e custos da negociação da confiança quando da interação com os outros. Eles facilitam atos unilaterais de cooperação e coordenação. Mesmo quando outros correlatos psicológicos usualmente associados com a confiança estão faltando.

f) Confiança baseada em regras

Kramer (1999) explica que as regras explícitas e conhecimento tácito criam e mantêm alto nível de confiança mútua dentro da organização. Também destaca que as regras podem

criar confiança através de seus efeitos na autopercepção dos indivíduos e na formação de expectativas sobre outros membros organizacionais. Constitui-se, então, uma dinâmica auto-reforçadora construída socialmente.

De acordo com March (1994, citado por Kramer, 1999), as regras baseadas na prática influenciam a percepção individual quanto à honestidade e a confiabilidade do indivíduo, e expectativa e crenças sobre outros empregados nos mesmos quesitos.

Oliveira (2004), por sua vez, ressalta que as dimensões atribuídas à confiança organizacional não precisam ser necessariamente excludentes, porém não há concordância entre os autores em relação às dimensões essenciais do construto.

Com isso, é possível perceber a necessidade de maiores estudos sobre a confiança organizacional. Mas, apesar das lacunas existentes, há estudos tratando da confiança no contexto organizacional, conforme poderá ser visto a seguir.

Na literatura predominam publicações relativas à confiança interpessoal, sendo reduzidos os estudos sobre a confiança organizacional. Todavia, os poucos estudos empíricos são de grande valia, pois indicam tanto os preditores quanto os possíveis consequentes da confiança, fundamentando a construção de modelos de investigação. Baseando-se nesta premissa é que as contribuições de estudos sobre a confiança organizacional foram identificadas.

Os estudos sobre confiança apontaram as seguintes variáveis preditoras: coesão do grupo de trabalho e variáveis demográficas como idade e estado civil (Gilbert & Tang, 1998); Justiça de procedimentos (Gilbert & Tang, 1998; Pillai, 1999); Tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992) – benevolência e autodeterminação (Armstrong & Yee, 2001); o papel moderador da justiça dos procedimentos e confiança no supervisor na relação entre liderança transformacional e Comportamento de Cidadania Organizacional (Pillai, 1999).



Considerando o predomínio da diversidade conceitual e a polêmica em torno da confiança organizacional, é importante delimitar o nível de análise para estudo e investigação. No caso deste estudo, trata-se do indivíduo e de sua crença na confiabilidade de sua organização de trabalho. Baseando-se nesta orientação, a próxima seção trará o desenvolvimento do conceito de confiança do empregado na organização.

### **2.3 - CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO**

De acordo com o levantamento bibliográfico realizado por Siqueira (2000) foi possível verificar que, psicólogos, influenciados pela noção de que o comportamento social pudesse ser melhor compreendido sob a perspectiva de um sistema de barganha, começaram a desenvolver estudos focalizando as relações interpessoais sob este prisma, a criar constructos que captassem crenças pessoais a respeito da reciprocidade presente no intercâmbio entre as pessoas, como também a mensurar crenças relativas às trocas entabuladas entre um empregado e uma organização de trabalho.

Assim, Siqueira (2000) ressalta que a partir dos anos sessenta, o conhecimento no nível de micro-análises do comportamento organizacional, começou a ser ampliado pela introdução de constructos de natureza mais cognitiva, fundamentados nas proposições das teorias de troca social.

Nesse sentido, noções sociológicas de troca social têm marcante influência sobre como são interpretadas relações entre empregado e organização, destacando-se o papel exercido pela norma de reciprocidade (Siqueira, 2005). Portanto, a partir da contribuição de Gouldner (1960, citado por Oliveira, 2004) percebe-se a influência da sociologia no tema em questão. Essa contribuição se deu por meio do estudo da norma de reciprocidade, um elemento importante para a fundamentação da confiança por esclarecer que a norma, quando

internalizada pelas partes envolvidas na relação, obriga aquele que tenha recebido um benefício a retribuí-lo posteriormente.

De acordo com Oliveira (2004) a norma de reciprocidade permite a criação de expectativas mútuas entre os atores de que o benefício será retribuído. Nesse sentido, a confiança, ao apoiar-se nessa norma, torna possível a previsão, com certo grau de segurança, de como as outras pessoas reagirão em dadas situações ou frente a um ato, e isso fornece uma orientação quanto à forma de se comportar.

Oliveira (2004) ressalta que a confiança possui como suporte a ética ou o comportamento moral dos homens na sociedade. Desta forma, para o indivíduo confiar, ele analisa, ética ou moralmente, as escolhas que os agentes fazem em situações concretas e verifica se as escolhas se conformam aos padrões sociais. De forma semelhante à norma de reciprocidade, princípios morais contidos nas diferentes perspectivas éticas auxiliam na estruturação da vida social. As ações e decisões de indivíduos e organizações são guiadas por normas que as justificam. Assim, as bases sociais e éticas se mesclam para fundamentar o que se chama confiança.

Quando se considera a confiança do empregado na organização empregadora, os estudos teóricos e empíricos são escassos. Mayer et al (1995) utilizaram a perspectiva da confiança interpessoal para propor um modelo integrado de confiança organizacional; McAllister (1995) validou duas medidas de confiança interpessoal (afetiva e cognitiva) e verificou seus antecedentes e consequentes no contexto das organizações; Cummings e Bromiley (1996) construíram medidas da confiança entre unidades organizacionais e entre organizações; Pillai (1999) incluiu a confiança no supervisor enquanto uma variável de seu modelo; e Armstrong e Yee (2001) investigaram a confiança entre vendedores e compradores.

Para buscar uma conceituação no campo da Psicologia Cognitiva, é preciso resgatar a conceituação de confiança proposta por Kramer (1999). Ao propor que confiança é um

conjunto de processos cognitivos inter-relacionados, o autor aponta a definição na direção da Psicologia Cognitiva que tem oferecido contribuições para o estudo do comportamento organizacional.

Nesse momento, é importante destacar o trabalho de Bastos (2002). O autor revela o impacto da abordagem cognitivista nos estudos organizacionais, aplicando-o aos estudos apoiados nesta perspectiva, e que investigam como indivíduos e organizações constroem seus ambientes e de que forma os processos se relacionam com importantes produtos organizacionais.

Seguindo esta tendência, Siqueira e Gomide Jr. (2004) utilizam conceitos cognitivos e propõem o esquema mental de reciprocidade ou a representação mental do conhecimento sobre a norma de reciprocidade. Assim sendo, os estudos organizacionais podem contar com a abordagem cognitivista, que será bastante útil no estudo da confiança.

Diante dessa exposição é possível perceber que a definição de confiança na perspectiva cognitivista adquire consistência (Oliveira, 2004). De acordo com Siqueira e Gomide Jr., 2004, vários conceitos são articulados de modo a gerar um esquema mental, uma estrutura mais complexa capaz de representar eventos, sequência de eventos, relações e mesmo objetos, dado que o esquema mental é composto por agrupamento de conceitos que envolvem um conhecimento genérico.

Nesse contexto, Oliveira (2004) propõe a elaboração do esquema mental confiança do empregado na organização.

A confiança do empregado na organização, enquanto um esquema mental, é composto por cognições que foram identificados empiricamente. Esse esquema mental possui maior grau de abstração e representa aspectos típicos da vida organizacional (Oliveira, 2004).

Assim, o empregado elabora uma representação mental da confiabilidade da organização. De acordo com Oliveira (2004), “a interdependência das cognições identificadas

forma o esquema mental confiança do empregado na organização, que integra padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente. Este esquema mental representa as cognições do empregado sobre a veracidade da comunicação, a manutenção de padrões éticos, a solidez econômica da organização e a capacidade dela de reconhecer os esforços dos empregados, honrar compromissos, obedecer a leis e normas” (p. 100).

Assim, Oliveira (2004) destaca que confiar na organização requer do empregado um trabalho cognitivo no sentido de receber as informações do ambiente, organizá-las e relacioná-las de forma significativa.

Há estudos científicos sobre a variável confiança do empregado na organização a tratando de forma isolada, sem relacioná-la com outras variáveis. Como exemplo disso, há os estudos sobre confiança em relacionamentos organizacionais (Mcknight, Cummings & Chevany, 1998); o modelo integrado de confiança organizacional (Mayer et al., 1995); antecedentes do construto (Gilbert & Tang, 1998; Oliveira, 2004); conceituação de confiança e desconfiança nas organizações (Kramer, 1999); fragilidade da confiança organizacional (Currell & Epstein, 2003); e a traição da confiança nas organizações (Vangovan & Shapiro, 1998, citado por Chiuzi, 2006).

Estudos relacionando confiança organizacional a outros temas também se fazem presentes, como relações entre confiança organizacional e satisfação na tomada de decisão (Driscoll, 1978); resultados alcançados (Bhattacharya, Divinney, & Pillutla, 1998); confiança no supervisor e na organização (Tan & Tan, 2000, citado por Chiuzi, 2006); liderança (Dirks & Ferrin, 2002); percepções de justiça de procedimento e de interação, e percepções de valores organizacionais e valores pessoais (Oliveira, 2004); conflitos e confiabilidade na

gerência (Huff & Kelley, 2005); e confiança organizacional, justiça e turnover (Brasheas, Manolis, & Brooks, 2005).

Abaixo serão destacados dois estudos relevantes para a pesquisa em questão.

Oliveira (2004), no estudo acima mencionado, teve por objetivo testar um modelo que previa percepções de justiça de procedimento e de interação como antecedentes diretos da confiança do empregado na organização, enquanto as percepções de valores organizacionais e valores pessoais seriam seus antecedentes indiretos.

Para tanto, foi construída e validada uma escala de confiança do empregado na organização que foi utilizada também nessa dissertação. Para testar o modelo, foram realizadas análises de regressão múltipla hierárquica, cujos resultados apontaram que o bloco das variáveis justiça de procedimento e de interação se posicionou como antecedente indireto e o bloco das variáveis valores organizacionais e pessoais se posicionou como antecedente direto de quatro variáveis-critério de confiança. Na quinta variável-critério, normas relativas à demissão de empregados, as variáveis independentes foram posicionadas no mesmo nível. A seguir, foram calculadas regressões múltiplas *stepwise* para verificar os melhores preditores das variáveis-critério de confiança e, sequencialmente, dos valores retidos na equação, sendo justiça de procedimento e de interação as variáveis independentes. Os resultados identificaram que: (1) os valores pessoais foram eliminados de todos os modelos, permanecendo os valores organizacionais como antecedentes diretos da confiança, exceto em uma variável-critério; (2) padrões éticos tiveram como preditores os valores relativos à coletividade e ao prestígio, ambos foram explicados por justiça de procedimento; (3) promoção do crescimento do empregado teve como preditores os valores autonomia, bem-estar do empregado e realização, cujo antecedente foi justiça de procedimento; (4) reconhecimento financeiro da organização teve como único preditor o valor bem-estar do empregado que foi explicado por justiça de procedimento; (5) solidez organizacional teve como principal preditor o valor prestígio, sendo

explicado por justiça de procedimento; (6) normas relativas à demissão de empregados foi explicada, principalmente, por justiça de procedimentos; (7) justiça de interação foi eliminada da maioria dos modelos ou explicou um percentual reduzido de variância.

Os autores Brasheas, Manolis e Brooks (2005) examinaram o controle do processo e de decisão ambos como preditores diretos e indiretos da justiça e, subsequentemente, como preditores do turnover. Além disso, a confiança organizacional é inserida nesse modelo como uma variável mediadora. O modelo proposto foi testado em uma amostra de 240 vendedores de diversos negócios. Os resultados do estudo indicaram que, no contexto de controle dos processos gerenciais e de decisão, quanto maior o controle do vendedor maior é a confiança do mesmo em seu gerente de venda e, subsequentemente, maior a percepções da justiça distributiva e processual. Os autores destacam os efeitos da justiça no turnover dos vendedores e sugerem que com o aumento de percepções de justiça, mediante a presença de confiança, as organizações se beneficiam de níveis mais baixos do turnover. Concluem, então, que os gerentes de vendas podem reduzir o turnover da força de vendas dando aos vendedores uma maior participação em decisões e em processos gerenciais.

De toda forma, os estudos sobre confiança do empregado na organização devem ser ampliados a fim de se conhecer melhor os fatores que atuam como possíveis influenciadores na formação desse vínculo bem como identificando as consequências da confiança no contexto das organizações, sendo esta a finalidade desse estudo especificamente no que se refere ao impacto da confiança nos resultados organizacionais.

Tendo sido apresentada a fundamentação teórica sobre o construto confiança, e em específico a confiança do empregado na organização, se faz necessário destacar a conceituação da variável dependente deste estudo, denominada intenção de rotatividade.

## CAPÍTULO 3

### INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

Indiscutivelmente, nas últimas décadas, o estudo sobre a rotatividade de pessoal tem despertado interesse de muitos pesquisadores que buscam uma maior compreensão dos indivíduos e suas formas de interagir no âmbito das organizações. Despertou igualmente a atenção dos gestores de recursos humanos, há muito preocupados com os custos referentes à rotatividade de pessoal bem como a manutenção de seus talentos, visando à busca de maior competitividade.

Anselmi, Angerami e Gomes (1997) explicam que a rotatividade compreende a medida do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho, secção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo. Este tipo de movimento pode ser medido através de procedimentos operativos. Os resultados obtidos podem ser caracterizados com as repercussões ao nível da eficiência e da produtividade do setor ou da empresa. Esta avaliação determinará as interferências a serem feitas no sentido de controlar a rotatividade.

De acordo com Ferreira e Freire (2001), o fenômeno da rotatividade revela-se na fonte de preocupação das organizações em um cenário de competição de globalização. Nesse contexto, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na organização, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos.

Robbins (1999) explica que a rotatividade pode ser voluntária ou involuntária, ou seja, não se considera prerrogativa da empresa a responsabilidade pela demissão de funcionários;

pelo contrário, a rotatividade que mais parece ser prejudicial às organizações é a voluntária, pois pode se tratar de empregados tidos com alto desempenho pela chefia, que atingem os interesses da mesma. Como os laços de lealdade estão cada vez mais frágeis, o trabalhador pode ter maior facilidade em desfazer o seu vínculo com a organização, o que é denominado rotatividade voluntária (Siqueira & Pereira, 2001).

Mowday, Porter e Bois (1982, citado por Vandenberg, 1999) definem a intenção de rotatividade como uma probabilidade subjetiva, própria dos indivíduos, de deixar a organização em algum ponto do futuro próximo, de tal maneira que o simples desejo configura o que se chama intenção de rotatividade.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) explicam que nas décadas de sessenta e setenta do século XX houve alterações significativas na compreensão de fatores capazes de influenciar resultados organizacionais advindos da força de trabalho. Desta forma, a satisfação no trabalho e o envolvimento com o trabalho passaram a ocupar espaço de destaque entre as pesquisas que objetivavam identificar antecedentes de níveis de produtividade e desempenho, bem como de taxas de absenteísmo e rotatividade no trabalho.

Brannick (1999) afirma que a rotatividade se manifesta em função principalmente dos seguintes fatores: a relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado; a falta de incentivos; e as políticas organizacionais. Já para Epstein (1999), a maioria dos gerentes acredita que o salário é a grande preocupação dos trabalhadores, negligenciando o fato de que as pessoas necessitam de outros fatores de compensação.

Steers e Rhodes (1978) dizem que o comparecimento do empregado é uma função de duas importantes variáveis: a motivação do empregado para comparecer e a condição do empregado para comparecer.



Com relação à motivação do empregado para comparecer, Mowday et al. (1982), afirmam que a motivação é determinada pela combinação da resposta afetiva do empregado à situação de trabalho e também por uma série de fatores internos e externos que pressionam ao comparecimento. Para compreender os aspectos relacionados à situação de trabalho, seria necessário levar em conta as seguintes variáveis: a) escopo do trabalho; b) nível do trabalho; c) estresse do papel; d) tamanho do grupo de trabalho; e) estilo do líder; f) relações entre os colegas de trabalho; e g) oportunidades de crescimento.

Também é importante considerar o papel dos valores do empregado e suas expectativas, de modo que a experiência de satisfação com a situação de trabalho parece estar relacionada aos valores e expectativas dos empregados. Estes valores e expectativas são influenciados por características pessoais e pelas experiências dos empregados e estes últimos influem também na habilidade para comparecer (Mowday et al.,1982).

É importante destacar que a motivação para comparecer não estaria somente relacionada aos aspectos da situação de trabalho. As pressões para o comparecimento representam a segunda maior influência no desejo de ir para o trabalho. Estas pressões podem ser econômicas, sociais ou pessoais, as quais podem ser representadas em cinco fatores: condições econômicas e de mercado; sistema de incentivo e recompensa; normas do grupo de trabalho; ética pessoal no trabalho e comprometimento organizacional (Mowday et al.,1982).

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os atos dos empregados relacionados a absenteísmo e turnover (rotatividade) traduzem de alguma forma como o trabalhador se sente em relação à organização e ao seu trabalho. Para este autor conhecer as atitudes e opiniões dos empregados é antecipar algo sobre as suas decisões e comportamentos futuros.

Para Spector (2002) a saída do empregado pode sinalizar que, de alguma maneira, ele estava tentando escapar de algo desagradável. Este movimento gerado na organização pode fazer com que haja um elevado número de pessoas despreparadas para atuar e enfrentar os

desafios da organização, produzindo um impacto negativo no resultado e comportamento organizacional.

Siqueira e Pereira (1999) afirmam que, de acordo com os modelos preditivos para rotatividade voluntária (aquela que ocorreria a partir da decisão pessoal do trabalhador de deixar a organização onde trabalha), destacam-se as variáveis de natureza atitudinal, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, ambas antecedentes que se correlacionam positivamente entre si e negativamente com a intenção de sair da organização.

Tal conclusão também foi destacada por Cohen (2000), ao expor que há uma forte relação entre comprometimento organizacional, intenção de rotatividade e rotatividade, visto que empregados altamente comprometidos querem continuar na organização.

Posteriormente, Siqueira e Gomide Jr (2004) ressaltam que o vínculo afetivo com o trabalho realizado parece ser uma atitude com capacidade para reduzir taxas de rotatividade de pessoal, índices de faltas ao trabalho e elevar os níveis de desempenho e de produtividade dos indivíduos.

Sendo assim, as empresas que querem manter seus talentos, devem perseguir o objetivo de aumentar o nível de satisfação de seus trabalhadores, fortalecendo o grau de comprometimento afetivo dos mesmos para com a organização. Para tal fim, o conteúdo das atividades deve ser enriquecido (Siqueira & Pereira, 1999).

De acordo com Spector (2002), os motivos que podem desencadear um processo de desligamento do trabalhador tendem a estar associados ao desempenho inadequado, ao assédio de outras organizações sobre os bons empregados, à perseguição de supervisores, às condições de trabalho e da empresa que são pouco atrativas, e à incompatibilidade do cargo com o perfil do ocupante.

Segundo Ferreira e Freire (2001) as causas da rotatividade são múltiplas. De modo geral, fatores mais mencionados na literatura são: a política adotada pela empresa; a política

de benefícios, oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa; tipo de supervisão; a política disciplinar; as condições físicas ambientais de trabalho; e a motivação do pessoal.

Ramlall (2003) desenvolveu um estudo com o objetivo de identificar os fatores mais significativos que influenciam na decisão do empregado em permanecer em uma organização e possíveis razões para deixá-la. O autor identificou que satisfação com o cargo, identificação com a tarefa, feedback (retorno) sobre o resultado do trabalho, número de promoções obtidas na organização e idade foram preditores mais significativos da decisão dos empregados de buscar emprego noutra organização.

Os pesquisadores Muthuveloo e Rose (2005) realizaram uma pesquisa sobre antecedentes e resultados do comprometimento organizacional com trabalhadores da Malásia com o objetivo de identificar os elementos relacionados à percepção do empregado quanto a papéis, características da organização e do trabalho, satisfação no trabalho, suas características individuais (idade, gênero, raça, escolaridade, tempo de casa, cargo e religião) e o quanto cada variável tinha influência significativa sobre o comprometimento organizacional destes profissionais. Além disto, os autores tinham interesse em verificar as relações entre comprometimento organizacional, características pessoais e resultados organizacionais, como fidelidade, intenção de sair da empresa, estresse no trabalho e desempenho no trabalho. Os resultados mostraram que a percepção do empregado quanto a papéis e algumas características pessoais (raça, nível de instrução, país de origem e religião) foram antecedentes do comprometimento organizacional. Além disto, o comprometimento organizacional e as características pessoais tiveram significativa influência sobre os resultados organizacionais. Desta forma, concluíram que quanto maior era o comprometimento, maior era a fidelidade, menor o nível de estresse e menor a intenção de deixar a empresa. No

entanto, comprometimento organizacional e as características pessoais tiveram pouca influência sobre o auto-desempenho.

Segundo Siqueira e Pereira (2001), os resultados organizacionais podem ser afetados pelos altos índices de rotatividade de pessoal. Nesse sentido, Siqueira e Pereira (2001) desenvolveram um estudo a fim de testar um modelo para intenção de rotatividade, apresentando como antecedentes diretos o comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho, e como antecedente indireto a percepção de justiça de remuneração como antecedente indireto. Os resultados deste estudo evidenciaram que conforme o indivíduo percebe justiça na remuneração que recebe, está satisfeito com o trabalho e comprometido afetivamente com a empresa, há uma tendência em reduzir sua intenção de sair da empresa onde trabalha. Assim, foi constatado que a percepção de justiça de remuneração mantém correlação positiva com comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho, e as três variáveis correlacionam negativamente com intenção de rotatividade.

Portanto, a rotatividade (*turnover*) elevada de pessoal pode se tornar um problema para as empresas. O custo da rotatividade envolve custos como recolocação, recrutamento, seleção e treinamento de substitutos, e até mesmos custos complexos ligados a, por exemplo, vazamento de informações e práticas de promoção e ascensão na carreira dos demais empregados (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Robbins, 1999).

De acordo com David, Lynn e Rodger (2003), as práticas da área de recursos humanos são importantes para a diminuição dos níveis de rotatividade. As práticas de RH que sinalizam investimento em capital humano ou que buscam elevar o comprometimento (procedimentos justos, políticas de participação) parecem reduzir as paradas organizacionais.

Os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos, abrangendo desde a queda da produtividade até a perda de historicidade da instituição, que parece também

demitida com os veteranos que partem. O impacto sobre os consumidores e os custos trabalhistas são duas consequências salientadas na literatura (Ferreira & Freire, 2001).

Para Ferreira e Freire (2001), entre os caminhos para a redução dos altos índices de rotatividade são apontadas providências nos seguintes campos: (1) melhoria de ambiente de trabalho; (2) análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação; (3) boa integração com os funcionários (relação de troca, confiança).

De toda forma, Campbell (1999, citado por David, Lynn & Rodger, 2003) afirma que é complicado explicar a relação as práticas de RH e o “comportamento de retirada” em nível individual, isto porque são limitadas as evidências em pesquisas que fazem esta relação entre as práticas organizacionais e as decisões individuais.

Diante desta realidade, há uma linha de pesquisa que trabalha especialmente os chamados “comportamentos contraproducentes”, onde se incluem o absenteísmo e a rotatividade. Estas pesquisas buscam compreender fatores ligados a diferentes aspectos da organização (nível macro) e/ou do próprio trabalhador que possam estar relacionados a estes comportamentos (Viswesvaram, 2002).

A partir da exposição do referencial teórico das variáveis do estudo, será apresentada a metodologia a ser utilizada na presente pesquisa.

## II - JUSTIFICATIVA

O ambiente organizacional vive constantemente sofrendo interferências de vários agentes, tais como a escassez de recursos, concorrência, tecnologia, dentre outros. Maximiano (1997, citado por Siqueira & Ferreira, 2005) considera que, no passado, os administradores podiam tomar decisões sem levar em conta os aspectos que hoje são extremamente relevantes, pois os ambientes eram menos sujeitos às mudanças e apenas a concorrência era ameaça importante.

Modificando significativamente o ambiente das organizações, a globalização desencadeou várias mudanças nos paradigmas de gerenciamento e práticas administrativas. Da mesma forma que surgiram novas práticas de gestão, o mercado de trabalho também sofreu modificações, passando a valorizar um novo perfil profissional e a exigir profissionais altamente qualificados, tendo o conhecimento como um novo paradigma para a capacitação de recursos humanos (Siqueira & Ferreira, 2005).

Dessa forma, perder profissionais em um ambiente altamente competitivo pode gerar ansiedade nos gestores de recursos humanos por desconhecimento de atitudes e comportamentos humanos e comprometer resultados há muito conquistados. Assim, Siqueira e Ferreira (2005) ressaltam que políticas agressivas de manutenção de recursos humanos devem ser aplicadas por organizações que desejam sobreviver, se manter e crescer em um ambiente sem fronteiras.

Nesse sentido é importante destacar a relação das variáveis de interesse do presente estudo, comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e confiança do empregado na organização na relação com a intenção de rotatividade.

É necessário ressaltar que o conceito de comprometimento organizacional que será o norte deste estudo será aquele exposto por Siqueira (2000). Segundo a autora, o

comprometimento organizacional afetivo “é um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos (p.316)”. O desejo de despende esforços em direção às metas organizacionais está muito próximo do conceito de motivação, embora a motivação, em si, englobe tendências para agir na direção de objetivos pessoais e, no caso do comprometimento, as ações deverão ser dirigidas para metas emanadas do sistema organizacional.

Para Siqueira (2000), o comprometimento organizacional calculativo “é uma disposição para se engajar em consistentes linhas de atividade, resultantes da acumulação ao longo do tempo de *side-bets*, termo utilizado para se referir a algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) investido pelo indivíduo durante sua relação com outro objeto, que seria perdido, ou percebido como um custo, caso a interação cessasse (p.318)”. Nesse comprometimento, há um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador faz um balanço, comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda.

O comprometimento organizacional normativo, por sua vez, é exposto por Siqueira (2000), como sendo “uma forte tendência do indivíduo para guiar seus atos por valores culturais internalizados sem se dar conta de quão pouco racionais certas ações deles decorrentes possam parecer (p.319)”. O vínculo normativo constitui-se num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização. O compromisso afetivo do trabalhador com a organização é concebido como um desejo de nela permanecer, o calculativo é tido como uma necessidade e o normativo como um dever moral (Siqueira, 2000).

Para disponibilizar uma alternativa metodológica apropriada à cultura brasileira, uma medida de comprometimento calculativo foi desenvolvida e validada por Siqueira (1995). A primeira, *Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo - ECOA*, possui em sua versão

completa 18 itens que descrevem afetos do sujeito para com a organização. A maioria dos itens é de conteúdo positivo (15) e apenas três itens de conteúdo inverso. Siqueira (1995) apresenta ainda uma versão reduzida da ECOA, com cinco itens (positivos), e que, assim como a forma completa, apresenta índices de precisão superiores a 0,90. Para medir a variável comprometimento organizacional calculativo, Siqueira (1995) construiu e validou a *Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC*, que contém 15 itens que descrevem perdas ou custos relacionados à interrupção das relações de trabalho com a organização. Estes itens estão distribuídos em quatro diferentes fatores, que avaliam as perdas que o empregado teria caso deixasse a organização: perdas ‘sociais’, ‘profissionais’, ‘de investimentos feitos na empresa’ e de ‘retribuições organizacionais’. A análise de fidedignidade da ECOC revelou índices de precisão que variaram de 0,71 a 0,78, sendo considerados fracos para diagnóstico (Pasquali, 1996), mas úteis para investigação. O comprometimento organizacional normativo é avaliado através da *ECON – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo*, também desenvolvida e validada por Siqueira (1995), composta por sete itens sobre as crenças que os empregados possuem sobre seus deveres e obrigações morais frente à empresa. O instrumento é unifatorial e possui alfa de Cronbach (índice de precisão) de 0,86, demonstrando-se bastante confiável para a utilização tanto em pesquisas quanto no diagnóstico organizacional (Dias, 2005). Esta escala também tem sido bastante utilizada no meio científico nacional (Dias, 2005; Pinto Jr., 2005; Oliveira, 2006; Siqueira, 2005). As escalas descritas acima serão utilizadas nesse estudo.

De acordo com Kwon e Suh (2004), o sucesso nas relações de trabalho está relacionado à existência de confiança e comprometimento entre os envolvidos.

Não se obtém produtividade e qualidade na consecução do trabalho se não houver um ambiente de respeito mútuo e confiança. E este ambiente se constrói quando o corpo gerencial possui credibilidade, conquistada com um discurso transparente e com ações que estejam em



sintonia com as demandas dos trabalhadores. É também fundamental que informações fluam entre os participantes de todas as instâncias da organização. Tudo isso influencia na intenção do trabalhador de sair ou de manter-se na organização (Cimbalista, 2002).

Existem publicações que descrevem que o comprometimento organizacional e a confiança são temas relevantes para o estudo de estratégias de motivar empregados na manutenção e aumento dos resultados e produtividade nas organizações (Dobel, 1990; Golembiewski, 1985; Nachmias, 1985, citados por Nyhan, 1994).

Segundo Perry e Wise (1990, citado por Nyhan, 1994), o comprometimento organizacional está diretamente relacionado com o aumento dos resultados organizacionais. Romzek (1990, citado por Nyhan, 1994) declara que índices baixos de comprometimento organizacional são críticos na motivação e na retenção de empregados nas organizações.

Carnevale e Wechsler (1992, citado por Nyhan, 1994) expõem que confiança complementa os resultados organizacionais obtidos com a presença de comprometimento organizacional.

É de suma relevância ressaltar a teoria de comprometimento-confiança presente na literatura. A teoria original de comprometimento-confiança adveio da área de marketing, proposta por Morgan e Hunt (1994).

Morgan e Hunt (1994), no desenvolvimento da Teoria do Comprometimento-Confiança, descreveram o marketing de relacionamento com a definição de que o mesmo refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver, manter, com sucesso, as trocas relacionais. Dessa forma explicam que há diversas formas de marketing de relacionamento, tais como: trocas relacionais envolvendo parceiros, departamentos funcionais, e entre empregados e organizações.

Para esses autores, apesar de muitos fatores contextuais influenciarem no sucesso do marketing de relacionamento, os principais são o comprometimento e a confiança. Isto porque

estes fatores levam à busca da preservação de investimento no relacionamento, cooperando com o parceiro, ajudando a resistir a alternativas de curto prazo atrativas, tais como a intenção de rotatividade, em favor de benefícios esperados em longo prazo. Contudo é necessário que comprometimento e confiança estejam juntos para promover eficiência, produtividade e eficácia.

Segundo os mesmos autores, comprometimento é constatado por um grande desejo de manter uma relação valiosa. Morgan e Hunt (1994) conceitualizam confiança como sendo a disposição de dependência para com o parceiro. Os autores também afirmam que comprometimento e confiança desenvolvem-se quando as organizações sustentam a relação (1) através do fornecimento de recursos, oportunidades e benefícios que são superiores às outras alternativas de parceria; (2) mantém altos valores de padrões corporativos alinhando-os a outros parceiros que tenham valores similares para trocar; (3) comunicando informações de valor incluindo expectativas, inteligência de mercado e avaliações de desempenho da parceria; e (4) evitando a tomada de vantagem oportunista na parceria. Estas ações possibilitarão que as organizações mantenham-se em posição de vantagem competitiva em rede.

Considerando isto, os autores desenvolveram o KMV (Key Mediating Variables), que enfoca a troca relacional e o comprometimento e a confiança. Neste modelo, o comprometimento e a confiança são variáveis mediadoras entre cinco importantes antecedentes e cinco resultados. Entre os precursores encontram-se: (1) os custos de finalização do relacionamento possuem grande influência no relacionamento, pois exigirão que uma das partes incorra em custos para dissolver a associação, motivando desta maneira a manutenção da mesma; (2) os benefícios do relacionamento são altamente valorizados pelos parceiros (empregados) e as empresas terão interesse de se comprometer em estabelecer, desenvolver e manter o relacionamento com esses parceiros (empregados); (3) os valores

compartilhados são precursores diretos, tanto do comprometimento quanto da confiança; (4) a comunicação é uma grande precursora da confiança, podendo ser formal ou informal, se ela for significativa e exata, ela estará positivamente relacionada com a confiança; (5) quando as partes acreditam que o parceiro não tem um comportamento oportunista, a confiança aumentará, fortalecendo o comprometimento, mas o inverso também é verdadeiro (Morgan & Hunt, 1994).

Morgan e Hunt (1994) consideram que somente o comprometimento e a confiança já seriam resultados desejáveis do processo de desenvolvimento de relacionamento. Contudo acrescentam mais cinco resultados quantitativos em seu modelo: (1) o consentimento é influenciado positivamente pelo comprometimento e através deste influenciado indiretamente pela confiança; (2) a propensão para sair mantém um relacionamento negativo com o comprometimento, ou seja quanto maior o comprometimento, menor a propensão; (3) a cooperação promove o sucesso do relacionamento; (4) os conflitos funcionais são elementos presentes em todos os relacionamentos e ocorrerão quando a disputa é amigável. A confiança leva os parceiros a perceberem que futuros conflitos podem ser funcionais; (5) a incerteza na tomada de decisão é diretamente influenciada pela confiança. Quanto maior a confiança no parceiro, menor será a incerteza no momento da decisão.

De acordo com Sargeant e Lee (2004), a chamada teoria de relacionamento de marketing ressalta que confiança afeta o comprometimento que, como consequência, resulta em um comportamento.

Os pesquisadores da área de marketing concordam que o comprometimento entre os colegas de trabalho produz resultados significativos para a organização, tais como efetividade e produtividade. A ausência de comprometimento faz com que os relacionamentos (entre os colegas e com a organização) não sejam duradouros. Assim, comprometimento e confiança estão diretamente relacionados com o comportamento de cooperação (Fock & Koh, 2006).

Os estudos de marketing e de psicologia têm demonstrado que, teórica e empiricamente, na relação entre indivíduos e organizações, a noção de comprometimento é essencial para mediar o impacto da confiança nos resultados organizacionais (Agnew, Van Lange, Rusbult, & Langston, 1998; Gruen, Summers, & Acito, 2000; Lyndon & Zanna, 1990; Mccort, 1994; Rusbult, 1983, citado por Sargeant & Lee, 2004).

Os estudos brasileiros sobre comprometimento tiveram início na década de 1980. Em função de constituir alvo de estudos no Brasil há cerca de apenas 20 anos, o conceito ainda apresenta deficiências que precisam ser trabalhadas. Vários pesquisadores investiram e investem em pesquisa nesta área no país. Dentre eles pode-se citar Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990), Bastos (1994), Siqueira (1995), Siqueira e Gomide Jr. (2004), dentre outros, que iniciaram e continuam colaborando para o conhecimento do construto.

A literatura indica que comprometimento é um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como: absenteísmo, rotatividade e desempenho, sendo que os dois primeiros têm produzido resultados mais consistentes em pesquisas (Mowday et al., 1982).

Os consequentes identificados por Mathieu e Zajac (1990) apresentaram correlação positiva baixa com desempenho no trabalho e correlação negativa alta com rotatividade, intenção de saída e busca de alternativas de emprego. Assim, um indivíduo comprometido apresenta menor taxa de rotatividade, absenteísmo, menor intenção de deixar a organização e melhor desempenho e produtividade.

Com relação aos consequentes do comprometimento organizacional, duas principais classes de comportamento têm sido analisadas. A primeira inclui decisões relativas à permanência ou abandono do emprego; a segunda, o próprio desempenho no trabalho. A pesquisa neste domínio tem se apoiado na postulação de que elevado grau de comprometimento leva, por exemplo, a menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do

desempenho. Porém, os resultados têm sido inconsistentes. Como aponta Cohen (1991, citado por Bastos, 1994), a relação entre comprometimento organizacional e seus consequentes é moderada pelo estágio de carreira.

O comprometimento também pode ser um forte preditor na explicação de comportamentos que não são formalmente recompensados ou punidos pela organização, mas que podem contribuir ou prejudicar a efetividade organizacional, podendo, particularmente, ser um importante preditor de comportamentos de cidadania organizacional e impressão gerencial (Shore & Wayne, 1993).

Bastos (1994) encontrou como principais consequentes de comprometimento a intenção de rotatividade, desempenho e absenteísmo, moderados pelo estágio da carreira. Em seu estudo, a relação entre comprometimento e rotatividade é mais forte nos estágios iniciais da carreira. Comprometimento e absenteísmo e, comprometimento e desempenho aparecem ligados mais fortemente nos estágios intermediários e finais da carreira.

Siqueira (1995) propôs um modelo teórico no qual comprometimento calculativo e afetivo seriam antecedentes de cidadania organizacional, e encontrou resultados que confirmavam a hipótese do estudo. As ações de cidadania organizacional tendem a ter sua emissão associada ao grau em que indivíduo desenvolve afetos pela organização com a qual acredita estar em débito moral (comprometimento normativo). O comprometimento calculativo não se associa à emissão de gestos de cidadania organizacional. Além de cidadania organizacional, comprometimento organizacional calculativo mostrou-se antecedente significativo de comprometimento afetivo (Siqueira, 1995). Por fim, satisfação no trabalho revelou-se consequente de comprometimento afetivo.

Siqueira (2000) encontrou que comprometimento se correlaciona positivamente com satisfação e comportamentos de cidadania e negativamente com a intenção de rotatividade. A permanência do trabalhador parece ser mais fortemente associada a sentimentos positivos que

ele nutre pela organização do que aos deveres morais ou possibilidades de perdas de investimentos.

Um estudo realizado por Tamayo et al. (2001) revelou que comprometimento organizacional afetivo é uma das razões pelas quais o indivíduo se comporta superando as expectativas que são depositadas sobre ele por seus superiores.

Segundo Tamayo et al. (2001), três componentes parecem ser essenciais no comprometimento organizacional: a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, a disposição de investir esforços em favor da organização e o desejo e a vontade de se manter membro da mesma. Sendo assim, os autores buscaram estudar se as prioridades axiológicas do empregado e o tempo de serviço influenciavam o comprometimento afetivo com a organização. O resultado do estudo mostrou comprometimento superior para os sujeitos com maior tempo de empresa. A partir destes resultados, porém, não se pode afirmar com certeza que o tempo de trabalho em uma organização seja um verdadeiro antecedente do comprometimento organizacional, já que a direção causal pode ser no sentido oposto, isto é, que os empregados comprometidos com a organização teriam tendência a permanecer mais tempo nela.

Relacionado ao comprometimento normativo, as pesquisas revelam que este tipo de comprometimento é capaz de prever de forma direta, níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo e, de forma indireta, comportamento de cidadania organizacional (Siqueira, 2001).

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), aspectos consequentes do comprometimento afetivo para a organização estariam representados por aspectos como melhor desempenho do empregado, maior esforço no trabalho, menor rotatividade e menos faltas ou atrasos. Entre as variáveis consequentes do comprometimento organizacional calculativo, observam-se aspectos prejudiciais aos resultados organizacionais tais como baixa motivação e baixo

desempenho e aspectos que podem auxiliar no desempenho da organização tais como menor rotatividade, moderada satisfação trabalho, moderado envolvimento com o trabalho, moderado comprometimento organizacional afetivo e moderado comprometimento organizacional normativo. Também apontam como consequências do comprometimento organizacional normativo para organização, aspectos como maior satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional afetivo, mais comportamentos de cidadania organizacional e menor intenção de sair da organização.

Pinto Jr. (2005) também buscou identificar um modelo de predição de desempenho do indivíduo no trabalho através de características pessoais (personalidade e absenteísmo), comprometimento e clima organizacional. O autor encontrou que comprometimento organizacional afetivo estava correlacionado com indicadores de produtividade tais como notas de desempenho, qualidade, avaliação comportamental e número de vendas. Entretanto, ao entrar como preditor no modelo de regressão juntamente com as outras variáveis apontadas anteriormente, os tipos de comprometimentos organizacionais afetivo e calculativo não se revelaram preditores significantes de desempenho, papel este que ficou com absenteísmo e alguns fatores do clima organizacional.

Diante de tais resultados das pesquisas, é possível afirmar que o comprometimento é um conceito largamente investigado como antecedente de várias decisões do trabalhador. O estudo de comprometimento organizacional tem se concentrado tanto na identificação de seus antecedentes e correlatos como no seu poder de predizer aspectos do comportamento do trabalhador. Tal construto, cuja consistência e robustez tem se revelado dentre os mais elevados na área de comportamento organizacional, mostra-se útil para explicar, sobretudo, rotatividade e absenteísmo (Bastos, 2000).

No entanto, como ressalta Muller, Rauski, Eyng e Moreira (2005), o comprometimento organizacional sozinho não garante o sucesso e o alcance dos objetivos da

organização, mas é certo que um alto grau de comprometimento, associado com outros fatores, contribui para um maior esforço por parte do empregado em fazer o que for preciso para atingi-los.

Desta forma, considera-se que comprometimento organizacional seja um preditor confiável da intenção de rotatividade (Bastos, 1992).

Tal percepção é diferente quando se analisam os estudos sobre o construto confiança do empregado na organização, pois há poucos relatos sobre o tema em questão, principalmente quando se trata de sua relação com a intenção de rotatividade.

Diante da ausência de dados empíricos suficientes, o presente trabalho pretende ampliar o conhecimento existente sobre o comportamento no ambiente organizacional, verificando as correlações entre intenção de rotatividade, comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e confiança do empregado na organização por meio de um modelo teórico que será apresentado na seção seguinte.

O objetivo central desse estudo é testar o modelo teórico para intenção de rotatividade, sendo o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e confiança do empregado na organização, seus antecedentes diretos.



### III - OBJETIVO

- Testar um modelo hipotético no qual a intenção de rotatividade é explicada por comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e confiança do empregado na organização.

O modelo sugerido é apresentado na Figura 1.

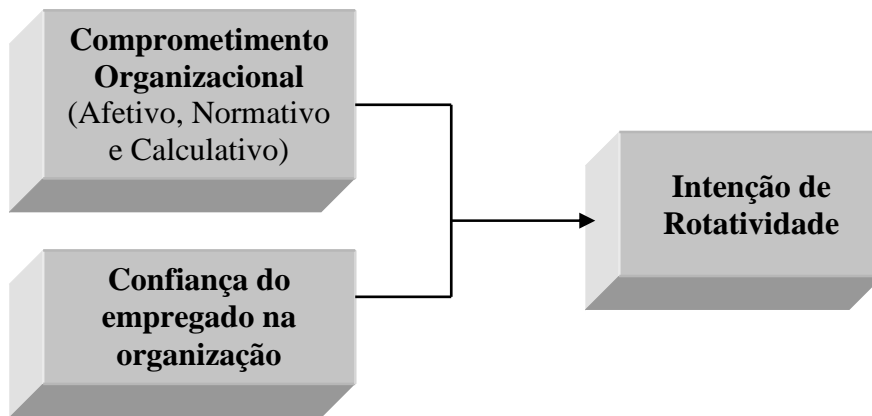


Figura 1 - Representação gráfica do modelo de investigação proposto.

## IV – MÉTODO

### 4.1 - AMOSTRA

Para o alcance dos objetivos deste estudo, foram convidados trabalhadores com vínculo empregatício que atuavam em várias organizações. O número de sujeitos é definido a partir do critério de Tabachnick e Fidell (2001) para testar preditores múltiplos por meio da análise de regressão múltipla (Regra de *Thumb*). Esse critério estabelece que o total de sujeitos deve ser calculado considerando-se o número de variáveis independentes ou predictoras, por meio da fórmula:  $n \geq 50 + 8 X$  (número de variáveis independentes). Considerando que neste estudo foram investigadas onze variáveis independentes, sendo seis relativas ao comprometimento organizacional e cinco relativas à confiança do empregado na organização, a amostra não poderia ser inferior a 138 participantes.

Puderam participar da pesquisa trabalhadores maiores de 18 anos e com vínculo empregatício formal devido à natureza dos instrumentos que tratam da relação do empregado com organização na qual ele se encontra inserido, vivenciando o cotidiano desta. Com relação à escolaridade o sujeito deveria ter no mínimo o primeiro grau completo devido à necessidade de saber ler e interpretar os itens do questionário que é auto-aplicável.

#### 4.1.1 – Descrição da amostra.

A amostra deste estudo foi constituída por 139 trabalhadores de diversas organizações e segmentos, todos formalmente empregados.

O número de participantes atende ao critério proposto por Tabachnick e Fidell (2001), exposto anteriormente, possibilitando que os dados fossem analisados por meio de análise de regressão *stepwise*.

A amostra foi composta por trabalhadores de ambos os gêneros, sendo 37,4% do gênero feminino, com frequência de 52 respostas; e 54,7% masculino, com frequência de 76 respostas. Com relação à escolaridade, o nível apresentou variação de primeiro grau completo (3,6%) à pós-graduação (12,2%), idade média de 29,8 anos (DP = 6,7 anos) e tempo médio de trabalho na organização de 41,5 meses (DP = 53,6 meses). É importante ressaltar que 11 sujeitos não declararam o gênero e 3 sujeitos não declararam a escolaridade. A Tabela 1 resume os dados descritivos da amostra deste estudo.

Tabela 1- Dados descritivos da amostra do estudo.

	<b>Variável</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Moda</b>
Sexo	Feminino	52	37,4			
	Masculino	76	54,7			
Escolaridade	Primeiro Grau Completo	5	3,6			
	Segundo Grau Incompleto	7	5,0			
	Segundo Grau Completo	33	23,7			
	Terceiro Grau Incompleto	46	33,1			
	Terceiro Grau Completo	28	20,1			
	Pós-graduação	17	12,2			
Idade				29,8	6,7	27
Tempo de empresa				41,5	53,6	36

Nota: n = 139

## 4.2 - INSTRUMENTOS

### **Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (Siqueira, 1995).**

O instrumento validado composto por 5 itens que descrevem afetos do sujeito para com a organização. O índice de confiabilidade da escala é bastante satisfatório (alpha de Cronbach = 0,93).

Os participantes indicam suas respostas, utilizando-se de uma escala de cinco pontos que revela a frequência de cada afirmação (1 = nada; 2 = pouco; 3 = mais ou menos; 4 = muito; 5 = extremamente).

### **Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (Siqueira, 1995).**

O instrumento contém 15 itens que descrevem perdas ou custos relacionados à interrupção das relações de trabalho com a organização. Estes itens buscam avaliar as perdas que o trabalhador poderia enfrentar caso abandonasse a organização: perdas sociais no trabalho (índice de confiabilidade de 0,72), profissionais (índice de confiabilidade de 0,78), de investimentos feitos na empresa (índice de confiabilidade de 0,71) e de retribuições organizacionais (índice de confiabilidade de 0,71). Os índices são considerados satisfatórios para utilização em pesquisas.

Os participantes utilizam uma escala de resposta de cinco pontos variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5).

**Escala de Comprometimento Organizacional Normativo** (Siqueira, 1995).

O instrumento composto de 7 itens acerca das crenças dos membros organizacionais a respeito de suas obrigações e deveres morais relativos à empresa. O índice de precisão da escala é de 0,86, considerado satisfatório para utilização em pesquisas.

Para responder ao questionário, o participante utiliza uma escala de resposta de cinco pontos variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5).

**Escala de Intenção de Rotatividade** (Siqueira, Gomide Jr, Moura, & Marques, 1997).

O instrumento é composto por 03 itens, com índice de precisão de 0,89. Os participantes indicam suas respostas, utilizando-se de uma escala de cinco pontos que revela a frequência de cada afirmação (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre).

**Escala de Confiança do Empregado na Organização** (Oliveira, 2004).

Neste estudo será utilizada a escala reduzida contendo 28 itens cujos fatores tiveram índices de precisão entre 0,79 a 0,90. Esta medida é composta por cinco fatores: Padrões Éticos, Solidez da Organização, Reconhecimento Financeiro da Organização, Normas Relativas à Demissão de Empregados e Promoção do Crescimento do Empregado. Os participantes utilizam uma escala de resposta de cinco pontos variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5).

A Tabela 2 contendo a descrição dos instrumentos utilizados nesse estudo será apresentada na sequência.

Tabela 2 – Descrição dos instrumentos.

<b>Instrumento / Autor</b>	<b>Natureza do Instrumento</b>	<b>Fatores</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (Siqueira, 1995)	Unifatorial	Comprometimento Organizacional Afetivo	0,93
Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (Siqueira, 1995)	Multifatorial	Perdas Sociais	0,72
		Perdas Profissionais	0,78
		Perdas de Investimento	0,71
		Perdas de Retribuições Organizacionais	0,71
Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (Siqueira, 1995)	Unifatorial	Comprometimento Organizacional Normativo	0,86
Escala de Confiança do empregado na Organização (Oliveira, 2004)	Multifatorial	Padrões Éticos	0,93
		Solidez da Organização	0,86
		Reconhecimento Financeiro da Organização	0,83
		Normas Relativas à Demissão	0,79
		Promoção do Crescimento do Empregado	0,92
Escala de Intenção de Rotatividade (Siqueira, Gomide Jr, Moura & Marques, 1997)	Unifatorial	Intenção de Rotatividade	0,89

### **4.3 - PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA**

Às pessoas que aceitaram participar deste estudo, foram explicados os objetivos do trabalho, principalmente seu caráter estritamente acadêmico, suas participações voluntárias e foi apresentado o termo de esclarecimento (Anexo A). Por se tratar de um estudo correlacional não foi necessária à abordagem dos sujeitos voluntários em seus ambientes de trabalho. Portanto, não foi necessária autorização das empresas. Todos esses procedimentos estão aprovados pelo parecer do Comitê de Ética em Pesquisa (Anexo C).

Os dados foram obtidos através de um questionário contendo três partes (Anexo B). A primeira contém apresentação, instruções gerais e endereço do pesquisador. A segunda é composta por itens pertencentes aos instrumentos relacionados anteriormente. Cada um dos cinco instrumentos contém sua respectiva instrução e forma de respondê-lo. A terceira parte do questionário é composta por dados pessoais e funcionais dos participantes do estudo.

Os participantes foram abordados em ambientes abertos (área de lazer, escola, clubes, igrejas e outros) pela pesquisadora que apresentou os objetivos da pesquisa e solicitou sua contribuição livre e espontânea. O local para o preenchimento do questionário foi contratado com o participante de acordo com suas possibilidades.

Os questionários foram entregues aos sujeitos em um envelope lacrado e o preenchimento ocorreu fora do ambiente do trabalho (em sua residência, escola e outros). A devolução do questionário foi combinada separadamente com cada sujeito.

Não houve riscos para os participantes uma vez que foi garantido o completo anonimato. No questionário não consta o nome do participante nem da organização a qual ele está vinculado. O termo de esclarecimento foi apresentado ao sujeito da pesquisa juntamente com as instruções e questionários. Ressalta-se que não houve qualquer tipo de símbolos, marcas ou números que possibilitem, no futuro, identificar o participante e o questionário por

ele preenchido. Em pesquisa dessa natureza o que importa é o conjunto de dados de toda a amostra e não de um sujeito em particular. Além disso, se houvesse a identificação do participante este poderia se sentir constrangido ou preocupado com suas respostas afetando a autenticidade destas, o que por consequência invalidaria os resultados da pesquisa.

As respostas de todos os questionários formaram um banco de dados, não existindo possibilidade de identificação dos participantes.

Em relação aos benefícios, estes não se aplicam diretamente ao participante, mas a todo o conjunto de trabalhadores visto que o conhecimento gerado pela pesquisa auxilia na compreensão da relação indivíduo-organização. Nota-se que não há preocupação ou objetivo de reverter os resultados desta pesquisa em uma tecnologia específica ou instrumental com aplicação imediata em qualquer tipo de organização. O conhecimento consistente gerado por um conjunto amplo de pesquisas ao longo do tempo é que poderá no futuro ser utilizado por outros pesquisadores e também por gestores.

#### **4.4 - PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

As respostas aos questionários formaram um banco de dados, a partir do qual foram realizadas as análises estatísticas através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 12.0 para Windows.

A análise exploratória dos dados foi efetuada com o objetivo de verificar a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas multivariadas.

A amostra foi descrita por meio de estatísticas descritivas, enquanto as correlações entre as variáveis foram verificadas através da correlação de *Pearson*. O teste do modelo, por sua vez, foi realizado através da análise de regressão múltipla *stepwise*, sendo a variável-



critério a intenção de rotatividade e as variáveis independentes o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e a confiança do empregado na organização.

## V – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos neste estudo serão descritos em quatro etapas para melhor organização da discussão dos mesmos.

Inicialmente será apresentada a análise preliminar dos dados, depois serão destacadas as médias e desvio-padrão das variáveis. Em seguida, será exposta a confiabilidade das escalas para esta amostra e as correlações (*r* de *Pearson*) entre as variáveis.

Finalizando este capítulo, será apresentada a análise de regressão múltiplas *stepwise*, a fim de demonstrar a contribuição de cada variável independente na explicação da variável dependente.

### 5.1 – ANÁLISES PRELIMINARES DOS DADOS

Realizou-se uma análise preliminar dos dados com o intuito de verificar a precisão da entrada dos dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis e verificação dos pressupostos a serem atendidos para a aplicação das técnicas multivariadas; neste caso análise de regressão múltipla.

Com relação à análise de regressão múltipla, alguns pressupostos foram analisados:

1 – Correlações entre variáveis independentes ou preditoras: as correlações bivariadas entre as variáveis independentes demonstrou não haver multicolinearidade. Segundo Tabachnick e Fidell (2001) para ocorrer multicolinearidade é necessário que a correlação entre variáveis independentes esteja acima de 0,90. Os valores das correlações entre variáveis independentes neste estudo estavam abaixo de 0,90. Também não foi identificada a singularidade, visto que não houve nenhuma correlação igual a 1 entre as variáveis independentes (Tabachnick & Fidell, 2001);

- 2 – Análise de dados omissos ou ausentes (*missing*): os dados omissos foram inferiores a 5% e encontravam-se dentro dos padrões estabelecidos por Tabachnick e Fidell (2001), não sendo, portanto necessária, a eliminação de casos;
- 3 – Análise de dados extremos (*outliers*): segundo Tabachnick e Fidell (2001), dados extremos são valores que se destacam numa distribuição e que podem influenciar as análises. Os dados extremos presentes na amostra não alteravam os resultados das análises. Assim, optou-se por não alterá-los considerando que sejam representativos do que ocorre na população (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005);
- 4 – Teste de normalidade: o teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* mostrou que as variáveis distribuem-se de forma próxima da normal não sendo, portanto necessária a transformação dos dados;
- 5 – Teste de linearidade: os *scatterplots* dos resíduos aproximam-se da linearidade, o que demonstrou haver relação linear entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes, conforme o pressuposto de Tabachnick e Fidell (2001).

Após as análises preliminares acima descritas, os dados foram submetidos às análises estatísticas para o alcance do objetivo proposto neste estudo.

## **5.2 – ANÁLISES DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS**

As médias, modas e desvios-padrão das variáveis pesquisadas neste estudo foram obtidos por meio do comando “*Descriptives*” do programa SPSS. A Tabela 3 apresenta estas informações.

Tabela 3 – Médias, modas e desvios-padrão das variáveis pesquisadas.

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Moda</b>
Comprometimento Organizacional Normativo	2,82	0,68	2,57
Comprometimento Organizacional Afetivo	3,67	0,82	4,00
Comprometimento Organizacional Calculativo	2,83	0,66	3,13*
Perdas Sociais	2,87	0,78	2,75
Perdas de Investimento	2,78	0,83	2,00
Perdas de Retribuições Organizacionais	2,99	0,84	3,67
Perdas Profissionais	2,74	0,75	2,20
Confiança do Empregado na Organização	3,57	0,47	3,82
Promoção do Crescimento do Empregado	3,68	0,81	4,00
Solidez da Organização	4,13	0,74	4,20
Reconhecimento Financeiro da Organização	3,41	0,73	3,60
Padrões Éticos	4,00	0,61	4,00
Normas Relativas à Demissão	2,52	0,71	2,00
Intenção de Rotatividade	2,10	0,94	1,00

Nota: \* Existem múltiplas modas. O menor valor é apresentado; n = 139

Esta Tabela apresenta as médias, os desvios-padrão e as modas obtidos na mensuração das variáveis contidas na hipótese deste estudo. Com relação à variável-critério, considerando a escala de cinco pontos, a Intenção de Rotatividade apresentou média 2,10 e desvio-padrão 0,94.

Já relacionada às variáveis preditivas, observa-se que a variável Solidez da Organização obteve a maior média (4,13), com desvio-padrão de 0,74. Pode-se perceber que a variável em questão, cuja escala possui cinco pontos, atingiu média acima do valor do ponto médio da escala, indicando uma forte percepção de solidez da organização por parte dos sujeitos da amostra.

A segunda maior média foi apresentada pela variável Padrões Éticos (4,00), com desvio-padrão de 0,61. Em seguida, apresenta-se a variável Promoção do crescimento do empregado, com média de 3,68 e desvio-padrão de 0,81.

Pode-se perceber, que todas as variáveis preditivas destacadas, até então, referem-se à escala de Confiança do Empregado na Organização.

O resultado da média da medida de Comprometimento Organizacional Afetivo foi 3,67 (ponto médio da escala igual a 3), com desvio-padrão de 0,82.

Observa-se que o Comprometimento Organizacional Calculativo e Comprometimento Organizacional Normativo apresentaram médias baixas, uma vez que os valores ficaram abaixo do ponto médio (3) das escalas. Pelas médias pode-se inferir que a amostra apresenta alto comprometimento afetivo e baixo comprometimento normativo e calculativo.

### **5.3 – CONFIABILIDADE DAS ESCALAS E CORRELAÇÕES**

Na Tabela 2 já foram apresentados os alfas de *Cronbach* obtidos nos estudos de validação das escaladas utilizadas nesta pesquisa. A seguir, serão apresentados os índices de confiabilidade obtidos na amostra do estudo, com a finalidade de verificar a consistência interna das escalas na pesquisa em questão (Tabela 4).

Tabela 4 – Confiabilidade dos Instrumentos obtida na amostra do estudo.

<b>Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Escala de Comprometimento Organizacional Normativo	0,77
Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	0,92
Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo	
Perdas Sociais	0,71
Perdas de Investimento	0,71
Perdas de Retribuições Organizacionais	0,63
Perdas Profissionais	0,77
Escala de Confiança do empregado na Organização	
Promoção do Crescimento do Empregado	0,86
Solidez da Organização	0,87
Reconhecimento Financeiro da Organização	0,81
Padrões Éticos	0,83
Normas Relativas à Demissão	0,74
Escala de Intenção de Rotatividade	0,89

De acordo com os resultados, pode-se verificar que todas as escalas utilizadas na pesquisa tiveram alfas satisfatório, variando entre 0,63 a 0,92. De acordo com Pasquali (2003), os alfas de *Cronbach* devem ser maiores do que 0,70 para que sejam satisfatórios em investigações científicas. Contudo, Hair et al (2005) ressalta que embora o limite inferior para o alpha de Cronbach geralmente aceito seja de 0,70 pode-se diminuir este limite até 0,60 em pesquisas de cunho exploratório sem prejuízo aos resultados. Por estas razões, optou-se por utilizar as medidas para o teste do modelo, uma vez que este constitui o objetivo do estudo.

As correlações bivariadas foram obtidas por meio do método *Pearson* e indicam a interação existente entre as variáveis. Os coeficientes de correlação são indicadores úteis que precedem a análise de regressão. É importante ressaltar que os pressupostos da análise de regressão já foram descritos e conferidos, conforme exposto no item 5.1 deste capítulo. O objetivo desta conferência foi o identificar padrões de interação entre as variáveis que poderiam influenciar a técnica de regressão.

A Tabela 5 apresenta as correlações encontradas entre as variáveis do estudo.

Tabela 5 – Coeficientes de correlação (r de *Pearson*) entre as variáveis do estudo.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 - Intenção de Rotatividade	1											
2 - Comprometimento Organizacional Afetivo	-0,71**	1										
3 - Comprometimento Organizacional Normativo	-0,41**	0,37**	1									
4 - Perdas Sociais	-0,43**	0,45**	0,32**	1								
5 - Perdas de Investimento	-0,45**	0,31**	0,36**	0,49**	1							
6 - Perdas de Retribuições Organizacionais	-0,56**	0,52**	0,36**	0,54**	0,49**	1						
7 - Perdas Profissionais	-0,52**	0,44**	0,40**	0,70**	0,55**	0,65**	1					
8 - Promoção do Crescimento do Empregado	-0,64**	0,74**	0,49**	0,45**	0,44**	0,66**	0,57**	1				
9 - Solidez da Organização	-0,36**	0,59**	0,21*	0,31**	0,12	0,46**	0,28**	0,60**	1			
10 - Reconhecimento Financeiro da Organização	-0,52**	0,65**	0,41**	0,57**	0,30**	0,53**	0,51**	0,76**	0,53**	1		
11 - Padrões Éticos	-0,50**	0,71**	0,32**	0,51**	0,29**	0,57**	0,43**	0,74**	0,69**	0,74**	1	
12 - Normas Relativas à Demissão	0,54**	-0,55**	-0,27**	-0,40**	-0,30**	-0,51**	-0,46**	-0,63**	-0,41**	-0,61**	-0,63**	1

Nota: \*\*  $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ;  $n = 139$

Inicialmente foram verificadas as correlações entre as variáveis predictoras (Confiança do empregado na organização, Comprometimento Organizacional Afetivo, Normativo e Calculativo) e a variável-critério (Intenção de Rotatividade).

Posteriormente, verificou-se também, as relações entre as variáveis independentes, a fim de identificar se existia multicolinearidade entre elas, como já descrito no item 5.1 deste capítulo.

Inicialmente pode-se verificar que todas as correlações apresentadas na Tabela 5 são significativas ( $p \leq 0,01$  ou  $p \leq 0,05$ ), com exceção da correlação entre Solidez da organização e Perdas de Investimento ( $r=0,12$ ).

De acordo com Miles e Shevlin (2001), a intensidade das correlações pode ser classificada considerando os seguintes intervalos dos coeficientes: 0,10 – correlação baixa, 0,30 – correlação moderada e 0,50 ou maior – correlação elevada.

É importante ressaltar, que há correlações positivas e negativas. Dancey e Reidy (2006) explicam que, quando a correlação é positiva significa que há um relacionamento positivo entre as variáveis em questão, e que altos valores de  $x$  (variável 1) tendem a se relacionar com altos valores de  $y$  (variável 2), e baixos valores de  $x$  tendem a se relacionar com baixos valores de  $y$ . Já quando a correlação é negativa, os autores explicam que há um relacionamento negativo e que altos valores de  $x$  tendem a se relacionar com baixos valores de  $y$  (Dancey & Reidy, 2006).

A variável Normas relativas à demissão de empregados apresentou correlação negativa com todas as demais variáveis independentes, sendo que sua maior correlação foi com a variável Promoção do crescimento do empregado ( $r=-0,63$ ,  $p<0,01$ ) e Padrões éticos ( $r=-0,63$ ,  $p<0,01$ ).



As demais variáveis independentes apresentaram correlações positivas entre si. A maior correlação foi entre a variável Reconhecimento financeiro da organização e Promoção do crescimento do empregado ( $r=0,76$ ), seguida pela correlação entre Promoção do crescimento do empregado e Comprometimento Organizacional Afetivo ( $r=0,74$ ,  $p<0,01$ ).

Já a menor correlação apresentada entre as variáveis independentes foi aquela entre Solidez da organização e Comprometimento Organizacional Normativo ( $r=0,21$ ,  $p<0,05$ ), seguida pela correlação entre Solidez da organização e Perdas profissionais ( $r=0,28$ ,  $p<0,01$ ).

Todas as variáveis independentes se relacionaram negativamente com a variável-critério (Intenção de Rotatividade), com exceção da variável Normas relativas à demissão de empregados, cuja correlação foi de ( $r=0,54$ ,  $p<0,01$ ). Entre as variáveis relativas à Confiança do empregado na organização a que obteve maior correlação com a variável-critério foi a Promoção do crescimento do empregado ( $r=-0,64$ ,  $p<0,01$ ), já a variável Solidez da organização obteve a menor correlação com a variável-critério ( $r=-0,36$ ,  $p<0,01$ ).

O mesmo ocorreu com a correlação entre a variável-critério e as variáveis Comprometimento Organizacional Afetivo ( $r=-0,71$ ,  $p<0,01$ ), Comprometimento Organizacional Normativo ( $r=-0,41$ ,  $p<0,01$ ) e Comprometimento Organizacional Calculativo (que variou de  $r=-0,56$ , relativo à variável Perdas de retribuições organizacionais, a  $r=-0,43$ , relativo à variável Perdas sociais).

Sintetizando, pode-se observar que os resultados obtidos indicaram que grande parte das correlações apresentaram coeficientes variando de moderados a elevados. Destaca-se a variável Comprometimento Organizacional Afetivo por possuir maior coeficiente de correlação com Intenção de Rotatividade ( $r=-0,71$ ,  $p<0,01$ ), e a variável Promoção do crescimento do empregado, por apresentar correlação elevada e significativa com a variável-critério ( $r=-0,64$ ,  $p<0,01$ ).

Os resultados obtidos por meio das correlações parecem indicar que quanto mais o funcionário está afetivamente comprometido com a empresa e percebe que essa organização oferece oportunidades de crescimento profissional, menor a intenção do mesmo de sair da empresa e/ou de procurar outras oportunidades no mercado de trabalho.

As correlações entre a variável Intenção de Rotatividade e Comprometimento Organizacional Afetivo, Normativo e Calculativo vão de encontro com os estudos encontrados na literatura científica (Steers & Rhodes, 1978; Mobley et al., 1979; Mowday et al., 1982; Fukami & Larson, 1984; Reichers, 1985; Meyer et al., 1989; Aryee & Heng, 1990; Cohen & Lobewenberg, 1990, citado por Bastos, 1994; Mathieu & Zajac, 1990; Bastos, 1992; Fonseca, 2001; Medeiros, 2004; Siqueira & Gomide Jr., 2004) que destacam que comprometimento é um preditor confiável de comportamentos relevantes para o contexto do trabalho, tais como: absenteísmo, rotatividade e desempenho.

Já com relação às correlações entre as dimensões da variável Confiança do empregado na organização e a variável Intenção de Rotatividade, pode-se sugerir que a menor intenção de rotatividade estaria relacionada à existência de confiança e comprometimento entre os envolvidos. Assim, o resultado estaria em consonância com o relato de Carnevale e Wechsler (1992, citado por Nyhan, 1994) que expõem que a confiança complementaria os resultados organizacionais obtidos com a presença de comprometimento organizacional.

#### **5.4 – ANÁLISE DE REGRESSÃO**

Com todos os pressupostos da análise de regressão atendidos, o modelo proposto foi testado por meio da análise de regressão múltipla *Stepwise*.

As variáveis Comprometimento Organizacional Normativo, Comprometimento Organizacional Afetivo, Comprometimento Organizacional Calculativo (Perdas Sociais,

Perdas de Investimento, Perdas de Retribuições Organizacionais e Perdas Profissionais), e Confiança do Empregado na Organização (Promoção do Crescimento do Empregado, Solidez da Organização, Reconhecimento Financeiro da Organização, Padrões Éticos e Normas Relativas à Demissão de Empregados), foram posicionadas como variáveis preditoras do modelo, e a variável Intenção de Rotatividade foi disposta como variável-critério.

A análise múltipla *Stepwise* foi utilizada com o propósito de identificar as variáveis que oferecem melhor explicação da variável-critério – Intenção de Rotatividade.

A Tabela 6 mostra o resumo da análise de regressão múltipla *Stepwise* para a variável Intenção de Rotatividade.

Tabela 6 – Resumo da análise de regressão múltipla *Stepwise* para a variável Intenção de Rotatividade.

Variável-critério	Preditores	R <sup>2</sup>	B	$\beta$	t	R múltiplo	R <sup>2</sup> modelo	R <sup>2</sup> ajustado
Intenção de Rotatividade	Comprometimento Organizacional Afetivo	0,50	-0,63	-0,55	-8,04	0,76	0,58*	0,57*
	Perdas de Investimento	0,06	-0,26	-0,23	-3,85			
	Normas Relativas à Demissão	0,02	0,22	0,17	2,43			

Nota: \* p < 0,01; n = 139

O resultado desta análise de regressão mostra que o R múltiplo encontrado é 0,76, o R<sup>2</sup> do modelo é 0,58 (F(3,135) = 62,09; p < 0,01) e o R<sup>2</sup> ajustado é de 0,57. Assim, a associação entre as variáveis de critério (Intenção de Rotatividade) e explicativas (Comprometimento Organizacional Afetivo, Perdas de Investimento e Normas relativas à Demissão de Empregados) é moderadamente forte (R múltiplo = 0,76). Juntas, as variáveis explicativas são responsáveis por 57% da variância na Intenção de Rotatividade (R<sup>2</sup> ajustado).

Neste ponto é importante explicar porque o  $R^2$  do modelo é ajustado pelo SPSS. Isso ocorre para justificar o número de participantes da amostra e as variáveis na análise. O  $R^2$  do modelo é otimista demais, pois se baseia na amostra e não na população. Assim, o  $R^2$  é ajustado para fornecer uma estimativa mais realista (Dancey & Reidy, 2006).

Duas das variáveis explicativas estão negativamente relacionadas à Intenção de Rotatividade. A variável Comprometimento Organizacional Afetivo tem um coeficiente de regressão de -0,63. Portanto, quando o Comprometimento Organizacional Afetivo aumenta uma unidade, a Intenção de Rotatividade diminui 0,63. O valor de  $t$  é de -8,04, com uma probabilidade associada menor que 0,01, sendo improvável que esse coeficiente de regressão tenha ocorrido por erro amostral.

A variável Perdas de Investimento tem um coeficiente de regressão de -0,26. Portanto, quando a variável Perdas de Investimento aumenta uma unidade, a Intenção de Rotatividade diminui 0,26. O valor de  $t$  é de -3,85, com uma probabilidade associada menor que 0,01 indicam que a probabilidade de tal resultado ter ocorrido por erro amostral é menor do que 1 em 100.

Já a variável Normas relativas à Demissão de Empregados está positivamente relacionadas à Intenção de Rotatividade, com um coeficiente de regressão de 0,22. Assim, quando a variável Normas relativas à Demissão de Empregados aumenta uma unidade, a Intenção de Rotatividade aumenta 0,22. O valor de  $t$  é de 2,43, com uma probabilidade associada menor que 0,01.

Os dados mostram, também, que o principal preditor de Intenção de Rotatividade é a variável Comprometimento Organizacional Afetivo ( $R^2=0,50$ ;  $F(1,137)=139,36$ ;  $p<0,01$ ), seguida pela variável Perdas de Investimento ( $R^2=0,06$ ;  $F(2, 135)=17,73$ ;  $p<0,01$ ). A variável Normas relativas à Demissão de Empregados também foi mantida na análise, porém, com contribuição menor ( $R^2=0,02$ ;  $F(3, 134)=5,90$ ;  $p<0,01$ ).

As demais variáveis preditoras do modelo proposto não foram retidas na análise de regressão *Stepwise*.

Os resultados obtidos nestas análises podem ser representados pela Figura 2.

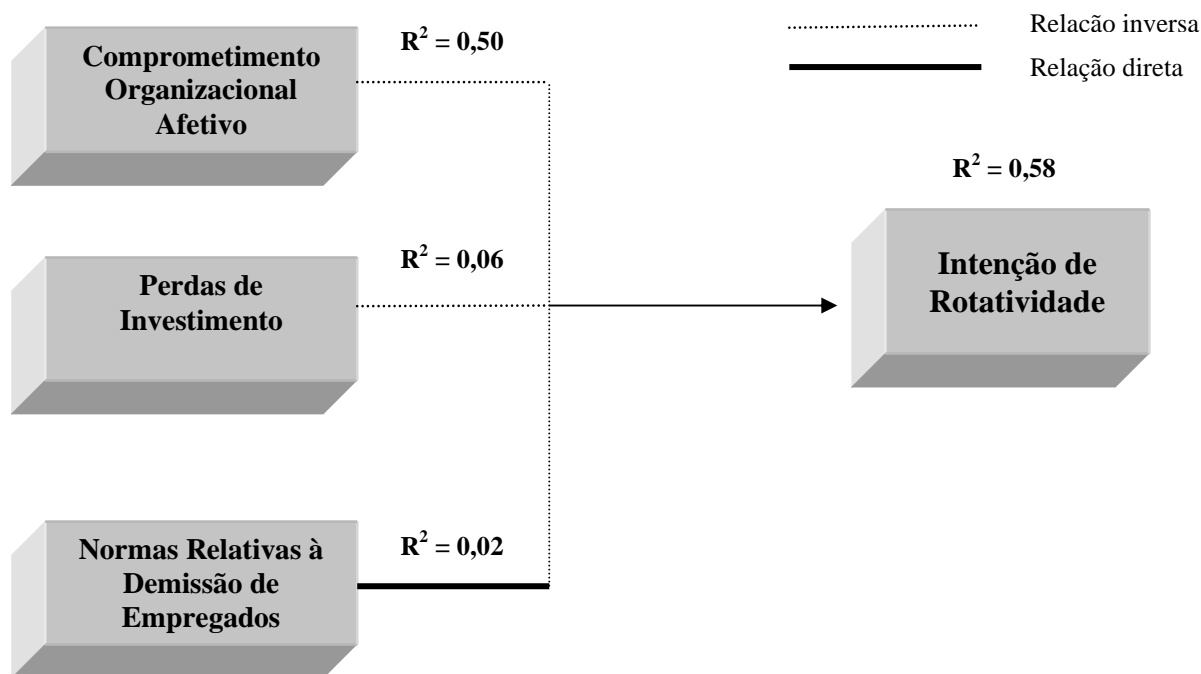


Figura 2 – Representação gráfica do modelo de previsão da variável Intenção de Rotatividade obtido através da análise de regressão *Stepwise*.

A Figura 2 mostra os resultados referentes a análise de regressão múltipla *Stepwise* para a variável Intenção de Rotatividade mostrando que 58% da variância total da variável-critério foi explicada. É importante detalhar que a variável Comprometimento Organizacional Afetivo explicou 50% da variância, a variável Perdas de Investimento explicou 6% da variância, e a variável Normas relativas à Demissão de Empregados explicou 2% da variância total. Assim, essas variáveis preditoras explicam parte da Intenção de Rotatividade (58%), podendo existir outras variáveis que interferem na variável-critério que não foram investigadas neste estudo.

A hipótese foi parcialmente corroborada, pois Comprometimento Organizacional Afetivo e a variável Perdas de Investimento, relativa ao construto Comprometimento

Calculativo, relacionam-se negativamente com a Intenção de Rotatividade. A variável Normas relativas à Demissão de Empregados, relativa ao construto Confiança do empregado na Organização, relaciona-se positivamente com a variável-critério. Porém, a variável Comprometimento Organizacional Normativo não se manteve no modelo explicativo como variável antecedente.

Convém destacar que as variáveis estudadas dizem respeito às crenças e afetos dos empregados. Sendo assim, é suposto que os empregados com maior comprometimento organizacional afetivo apresentem menor intenção de sair da organização. O mesmo ocorre, porém em uma escala menor de explicação (6% da variância total) com a variável Perdas de Investimento e Normas relativas à Demissão de Empregados (2% da variância total).

Tal resultado vai de acordo com achados empíricos apresentados neste estudo, que consideram o comprometimento organizacional como um importante preditor da variável intenção de rotatividade (Steers & Rhodes, 1978; Mobley et al., 1979; Mowday et al., 1982; Fukami & Larson, 1984; Reichers, 1985; Meyer et al., 1989; Aryee & Heng, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Cohen & Lobewenberg, 1990, citado por Bastos, 1994; Perry & Wise, 1990, citados por Nyhan, 1994; Bastos, 1992; Fonseca, 2001; Medeiros, 2004). Assim, um indivíduo comprometido apresenta, segundo os estudos expostos, menor taxa de rotatividade.

Com relação ao comprometimento organizacional afetivo, a explicação encontrada neste estudo está de encontro com o resultado encontrado por Siqueira (2000), que ressalta que a permanência do trabalhador está mais fortemente associada a sentimentos positivos nutridos pela organização do que aos deveres morais ou possibilidades de perdas de investimentos. Outra consideração interessante foi exposta por Siqueira e Gomide Jr. (2004) ao destacarem como consequentes do comprometimento organizacional afetivo aspectos como melhor desempenho do empregado, maior esforço no trabalho, menor rotatividade e menos faltas ou atrasos.

Já relacionada à variável comprometimento organizacional calculativo, o resultado encontrado neste estudo também foi apresentado no levantamento de literatura realizado por Siqueira e Gomide Jr. (2004). Os autores identificaram como consequentes do comprometimento organizacional calculativo aspectos como: baixa motivação e baixo desempenho e aspectos que podem auxiliar no desempenho da organização tais como menor rotatividade, moderada satisfação trabalho, moderado envolvimento com o trabalho, moderado comprometimento organizacional afetivo e moderado comprometimento organizacional normativo.

Outra variável, neste estudo, que teve contribuição para a explicação da Intenção de Rotatividade, foi 'Normas relativas à Demissão de Empregados', relativa ao construto Confiança do empregado na Organização. A variável em questão teve a menor contribuição (2%) na explicação da variável-critério. Assim, critérios arbitrários para demissão de empregados podem levar ao desejo de não permanecer na organização em questão. Tal resultado vai de encontro com a posição de Ferreira e Freire (2001), que explicam que a relação de troca e a confiança são aspectos importantes para uma boa integração com os funcionários, e consequentemente um menor índice de rotatividade.

Os autores Brasheas, Manolis e Brooks (2005) também destacam que o controle do processo e de decisão atuam como preditores diretos e indiretos da justiça e, subsequentemente, como preditores do turnover.

Por fim, é relevante resgatar a afirmação de Cimbalista (2002) que expõe que em apenas com um ambiente de respeito mútuo e confiança é que a organização obtém produtividade, qualidade na consecução do trabalho e, consequentemente, uma menor intenção de rotatividade. Para se obter tal ambiente, é necessário que o corpo gerencial construa uma credibilidade através de um discurso transparente, de ações coerentes com este

discurso e com informações que sejam compartilhadas entre os participantes de todas as instâncias da organização.

É importante lembrar que neste estudo a explicação da variável Intenção de Rotatividade foi de 58%. Assim, existem outras variáveis que compõem o modelo explicativo da variável-critério e que não foram investigadas neste estudo.

Aqui, pode-se ressaltar a afirmação de Muller et al. (2005), de que o comprometimento organizacional sozinho não garante o sucesso da organização, mas é certo que o comprometimento associado com outros fatores, contribui para um maior esforço por parte do empregado em fazer o que for preciso para atingir os objetivos organizacionais.

Entre os fatores (variáveis) possíveis a comporem o modelo explicativo de Intenção de Rotatividade, tem-se o comprometimento com a carreira. Lachman e Aranya (1986, citado por Bastos, 2000) delinearam um estudo em que concluem que o comprometimento com a profissão antecede o comprometimento organizacional, e que essa relação afetaria a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Os autores destacam que os comprometimentos podem ser relacionados ou não relacionados sob determinadas condições, como por exemplo, o contexto organizacional.

Tal afirmação também é compartilhada com Cohen (1991, citado por Bastos, 1994) e Bastos (1994), que ressaltam a relação entre comprometimento organizacional e seus consequentes, tais como: intenção de rotatividade, desempenho e absenteísmo, é moderada pelo estágio de carreira.

Wallace (1993), em uma meta-análise, indica uma correlação moderadamente forte e positiva entre o comprometimento com a profissão e o comprometimento com a organização. Essa relação, embora sempre positiva, pode variar de grau entre ocupações, de acordo com o grau de profissionalização e, dentro da organização, pela posição que o indivíduo ocupa.



Outra variável interessante estudada por alguns autores na composição do modelo explicativo para Intenção de Rotatividade, é a percepção de justiça. Um exemplo disso é o estudo desenvolvido por Siqueira e Pereira (2001). Os resultados deste estudo evidenciaram que, conforme o empregado percebe justiça na remuneração recebida, está satisfeito com o trabalho e comprometido afetivamente com a empresa, há uma tendência em reduzir sua intenção de sair da organização. Além disso, foi constatado que a percepção de justiça de remuneração mantém correlação positiva com comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho, e estas três variáveis correlacionam negativamente com intenção de rotatividade.

A satisfação do funcionário com o trabalho já havia sido estudada por Siqueira (2000) como um forte correlato de comprometimento: empregados satisfeitos tendem a serem comprometidos com a organização.

Por fim, se faz necessário destacar a variável suporte organizacional como possibilidade de compor o modelo explicativo de Intenção de Rotatividade. Existem pesquisas que relatam que a percepção de suporte organizacional (*perceived organizational support*) pode auxiliar na explicação do comprometimento afetivo por parte do empregado com a organização (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Shore & Wayne, 1993, Siqueira, 1995; Tao et al., 1998; Borges-Andrade & Pilati, 1999; Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Outro estudo interessante foi realizado por Oliveira (2006) e teve por objetivo testar um modelo que previa percepção de suporte organizacional como antecedente direto dos três componentes de comprometimento organizacional - Afetivo, Calculativo e Normativo - enquanto as percepções de cultura organizacional seriam seus antecedentes indiretos. Os resultados identificaram que: Comprometimento Organizacional Afetivo teve como preditores as percepções de Cultura Existencial e Cultura do Clube; Comprometimento Organizacional

Normativo e o fator Perdas Profissionais do Comprometimento Organizacional Calculativo tiveram como preditor a Percepção de Suporte Organizacional; Perdas de Retribuições Organizacionais relativas ao Comprometimento Organizacional Calculativo teve como preditores Percepção de Suporte Organizacional e Cultura da Função; os fatores referentes ao Comprometimento Organizacional Calculativo - Perdas de Investimentos feitos na Organização e Perdas Sociais no Trabalho - tiveram como principal preditor Percepção de Suporte Organizacional.

A partir dos resultados obtidos no presente estudo e das discussões apresentadas, no próximo capítulo serão exploradas algumas conclusões deste estudo e novas possibilidades de investigação dos conceitos analisados.

## VI – CONCLUSÕES E AGENDA DE PESQUISA

Os estudos sobre a intenção de rotatividade podem ser entendidos como de grande relevância para as organizações, no que diz respeito à Gestão de Recursos Humanos, visto que auxiliam na compreensão dos tipos de vínculos que os empregados estabelecem com o trabalho (Pereira, 2006).

Além disso, a questão da rotatividade de pessoal é algo que incomoda os profissionais da área de RH e os gestores que buscam reter seus melhores empregados.

É importante lembrar que, através dos tempos, o relacionamento existente entre empregado e organização passa por mudanças substanciais. Antes era comum a dedicação do sujeito a uma só carreira profissional e um único emprego. Já hoje, percebe-se uma maior troca de emprego na busca constante do atendimento às necessidades individuais, sejam elas econômicas, de segurança ou de bem-estar.

Portanto, esta nova realidade instiga estudos, a fim de se compreender, os tipos e os graus de comprometimento, bem como a relação da variável confiança do empregado na organização em sua intenção de permanecer ou não na organização.

Assim, o modelo analisado neste estudo além de representar contribuição ao desenvolvimento teórico da área, pode indicar alternativas às práticas dos profissionais de Recursos Humanos.

Antes de partir para as conclusões, é importante resgatar que o presente estudo possui como objetivo testar o modelo teórico no qual é proposto que o Comprometimento Organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e a Confiança do empregado na organização explicam a Intenção de Rotatividade.

Os resultados obtidos apontam que o Comprometimento Organizacional Afetivo é o principal antecedente da variável-critério, seguida pelo aspecto ‘Perdas de investimento’

relacionado ao Comprometimento Organizacional Calculativo e, por fim, pelo aspecto 'Normas relativas à demissão de empregados' relacionado à Confiança do empregado na organização.

As evidências empíricas deste estudo confirmaram os resultados encontrados por outros autores, permitindo dizer que o comprometimento organizacional afetivo é antecedente de aspectos importantes para o desempenho do empregado e para o resultado da organização, como, por exemplo, menor rotatividade, menor absenteísmo e maior esforço do empregado no trabalho (Medeiros & Enders, 1988; Siqueira & Gomide, 2004; Pinto Jr., 2005). Pode-se considerar que os tipos de comprometimentos com bases afetivas se destacam como aspectos fundamentais na compreensão do comportamento e de atitudes dos trabalhadores.

Tais achados também foram destacados por Meyer et al. (1989) e Bastos (1992), ao explicarem que há uma relação negativa entre comprometimento afetivo, rotatividade e absenteísmo.

Quanto ao comprometimento calculativo, o aspecto 'perdas de investimento', teve impacto secundário na explicação da intenção de rotatividade neste estudo. Assim, o funcionário se mantém na empresa devido à suas percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (side-bets) decorrentes do possível rompimento com a organização. É relevante ressaltar que esta crença pode estar associada à falta de uma outra oportunidade de emprego ou à avaliação de que as perdas pessoais em função de sua saída serão altas (Meyer & Allen, 1991).

Tais resultados vão de encontro àqueles encontrados por Siqueira e Gomide Jr. (2004), que destacam menor rotatividade, moderada satisfação trabalho, moderado envolvimento com o trabalho, moderado comprometimento organizacional afetivo e moderado comprometimento organizacional normativo, como principais consequentes do comprometimento organizacional calculativo.

Como o Comprometimento Organizacional Afetivo foi o preditor de maior impacto na variável Intenção de Rotatividade, pode-se perceber que a permanência do trabalhador parece estar mais fortemente associada ao grau em que se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização, do que à percepção sobre os custos ou perdas de investimentos (side-bets) decorrentes do possível rompimento com o sistema e trabalho. Tal conclusão já é destacada na literatura ao se ressaltar que um forte comprometimento afetivo produz expectativa de comprometimento calculativo um pouco mais baixo, exatamente o que se pode observar nos resultados deste estudo (Siqueira, 1995). Parece que os empregados permanecem na organização pelo afeto que eles possuem pela mesma, pois, dados os níveis de comprometimento calculativo, quando estes não mais estivessem afetivamente comprometidos, perceberiam que existem oportunidades iguais no mercado, pelo menos no que se refere a salário, o que poderiam levá-los a romper a relação com a empresa (Bastos, 1994; Siqueira, 1995).

Já com relação à variável Confiança do empregado na organização, o aspecto 'Normas relativas à demissão de empregados', teve a menor contribuição na explicação da variável Intenção de Rotatividade. Tal aspecto refere-se às normas e os procedimentos organizacionais utilizados ou não na demissão de empregados. Além disso, diferente das demais variáveis preditoras, 'Normas relativas à demissão de empregados' teve relação direta com a variável-critério, ou seja, quanto maior a percepção do empregado quanto a existência de critérios arbitrários utilizados pelos gestores das organizações, maior sua intenção de sair da empresa.

Sugere-se, portanto, que nas organizações em que os empregados percebem que não dispõem de recursos que lhe permitam prever sua permanência na organização, prevalecendo apenas os interesses da própria organização ou de seus dirigentes, os mesmos apresentam maior intenção de sair da empresa.

Não foram encontrados, na literatura pesquisada, estudos que tenham investigado o impacto da percepção de normas relativas à demissão de empregados na intenção de rotatividade dos funcionários. Dessa forma, não foram encontrados resultados que pudessem ser diretamente comparados aos aqui obtidos.

Com relação à variável Comprometimento Organizacional Normativo não foi encontrada relação preditiva com a variável Intenção de Rotatividade, o que contradiz achados como o de Siqueira e Gomide Jr. (2004), que apontam como consequências do comprometimento organizacional normativo para organização, aspectos como maior satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional afetivo, mais comportamentos de cidadania organizacional e menor intenção de sair da empresa.

A partir deste estudo, é possível reforçar a importância na continuidade da investigação das variáveis alvos desta investigação, até mesmo como forma dos estudiosos e dos profissionais da área compreenderem melhor de que maneira estas variáveis interferem no comportamento dos indivíduos, contribuindo para os resultados organizacionais. Esta compreensão forneceria ao profissional da área a possibilidade de atuação de uma forma mais estratégica e menos operacional.

Assim, diante das conclusões encontradas neste estudo, os gestores e profissionais de RH devem perseguir o comprometimento organizacional afetivo muito mais do que o comprometimento organizacional calculativo, comprometimento organizacional normativo e a confiança do empregado na organização; de modo que o trabalhador tenha um senso de pertencimento e identificação com a organização. Isto não quer dizer, de maneira nenhuma, que as empresas devem negligenciar o aspecto calculativo (aumento de salário e de benefícios remunerados), os aspectos normativos (dever moral) e os aspectos relacionados à confiança do empregado na organização, pois há uma interdependência entre as variáveis em questão; mas sim, que ao objetivarem a redução da rotatividade, devem dar atenção especial à criação

de situações que conduzam ao sentimento de comprometimento organizacional afetivo. Uma sugestão seria que a empresa ampliasse investimentos em ações que promovam o orgulho de fazer parte da organização. Com base nestas premissas, a organização pode investir em eventos que valorizem o empregado, que tragam sua família para a empresa tentando, assim, aumentar o vínculo afetivo de todos para com a organização.

Este estudo, contudo, teve limitações, sendo que o principal fator limitante foi o de não terem sido realizadas entrevistas (método qualitativo). Teria sido interessante investigar mais profundamente os elementos que integram a intenção de rotatividade, ou seja, quais outros comportamentos podem indicar que o trabalhador tem intenção de deixar seu emprego.

Apesar do cuidado teórico e metodológico deste trabalho, muitas questões surgidas durante o andamento deste estudo não foram respondidas adequadamente, e é por isto se propõe uma agenda de pesquisa que contemple estes aspectos. Investigações acerca destas questões seriam de grande valia para esclarecer incertezas sobre o tema. Sugere-se estudos que investiguem, com mais detalhes, os antecedentes da variável comprometimento com a organização para buscar garantir esse comprometimento e, conseqüentemente, os resultados esperados. Outra sugestão de pesquisa seria a análise de um novo encadeamento de variáveis, em que a Confiança do empregado na organização estaria posicionada de forma antecedente à variável Comprometimento Organizacional. Tal proposta vai de acordo com estudos de marketing que têm demonstrado que, teórica e empiricamente, na relação entre indivíduos e organizações, a noção de comprometimento é essencial para mediar o impacto da confiança nos resultados organizacionais (Agnew, Van Lange, Rusbult, & Langston, 1998; Gruen, Summers & Acito, 2000; Lyndon & Zanna, 1990; Mccort, 1994; Rusbult, 1983, citados por Sargeant & Lee, 2004).

Outros estudos podem buscar evidências empíricas para as possíveis relações entre a Intenção de Rotatividade e a percepção de existência de oportunidades de trabalho fora da

empresa, o papel dos valores do empregado e suas expectativas, o significado do trabalho, e a percepção da justiça organizacional, entre outras variáveis preditoras.

É relevante destacar que a amostra foi composta por funcionários de diferentes organizações, e que tal fato traz consigo algumas variáveis de impacto no resultado da pesquisa. A primeira refere-se à Cultura Organizacional. É sabido que a cultura está presente em todas as práticas e constitui um sistema que orienta as ações dos indivíduos. Robbins (1999) explica que a cultura refere-se a um sistema de significados partilhados, mantido pelos membros que distingue a organização de outras. Portanto, a cultura da organização é uma variável interessante a ser estudada a fim de compreender a forma como o funcionário age, pensa e planeja sua permanência ou não na organização. Outra variável que não foi considerada no estudo refere-se à forma de vínculo - com ou sem estabilidade - que o funcionário mantém com a organização. Estas variáveis também ficam como sugestões para futuras pesquisas.

Considerando que o objetivo deste estudo era de testar um modelo hipotético no qual a intenção de rotatividade é explicada por comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e confiança do empregado na organização, pode-se afirmar que a hipótese proposta inicialmente foi parcialmente confirmada, e que, por isto este estudo cumpriu o seu objetivo. Assim, como já exposto, os achados desta pesquisa revelaram que o Comprometimento Organizacional Afetivo e Calculativo, na dimensão 'Perdas de investimento', e a Confiança do empregado na Organização, no aspecto 'Normas relativas à demissão de empregados', exercem influência sobre a Intenção de Rotatividade do trabalhador. Porém, deve-se considerar que cada organização é única e que suas peculiaridades podem influenciar a relação estabelecida entre estas variáveis, ou seja, é muito provável que existam outras variáveis que, quando associadas às variáveis aqui expostas, interfiram no impacto sobre a Intenção de Rotatividade.



Apesar de suas limitações, este estudo apresenta contribuições importantes à área de pesquisa em Comportamento Organizacional, ampliando um pouco mais a compreensão do fenômeno que abala as organizações: a intenção de rotatividade; e provocando o levantamento de novas hipóteses de pesquisa.

## VII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitude and predicting social behavior. Englewood Cliffs*. NJ: Prentice-Hall Inc.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1983). Relevance and availability in the attribution process. In J. Jaspars, F. Fincham & M. Hewstone (Eds.), *Attribution theory and research: conceptual, developmental and social dimensions*. (pp. 63-90). New York: Academic Press.
- Albuquerque, L. G. (1999). Estratégias de recursos humanos e competitividade. In M. M. F. Vieira, & L. M. B. Oliveira (Eds.), *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. (pp. 215-238). São Paulo: Atlas.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor management relationship climates. *Academy of Management Journal*, 29(1), 31-50.
- Anselmi, M. L., Angerami, E. L. S., & Gomes, E. L. R. (1997). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 2(1), 44-50.
- Antaki, C. (1982). A brief introduction to attribution and attributional theories. In C. e C. Brewin (Ed.), *Attribution and Psychological Change*. (pp. 3-22). New York: Academic Press.

- Armstrong, R. W., & Yee, Siew-Min (2001). Do chinese trust chinese? A study of chinese buyers and sellers in Malaysia. *Journal of International Marketing*, 9(3), 63–86.
- Aryee, S., & Heng, L. J. (1990). A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model. *Work and Occupations*, 17(2), p. 229-239.
- Azevedo, L. P. S. (2006). *Comprometimento e Bases de poder como preditores de impacto de treinamento no treinamento no trabalho em Contact Center*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizations relations. *Organizations Studies*, 22(2), 337-365.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *RAC*, 4 (2), 133-157.
- Bastos, A. V. B. (1992). Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, 24(2), 29-48.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado Não-Publicada. Curso de Pós Graduação em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Bastos, A. V. B. (2000). Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração*, 35(4), 48-60.
- Bastos, A. V. B. (2002). Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. *Estudos de Psicologia*, 7, 65-77.

- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions work making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bhattacharya, R., Divinney, T. M., & Pillutla, W. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459-472.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Blau, G. J. (1987). Using a person-environment fit model to predict job involvement strategy. *Journal of Vocational Psychology*, 30, 240-257.
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia*, 1, 37-47.
- Borges-Andrade, J. E., Cameschi, C. E., & Silva, M.S. (1990). Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, 27 (1), p. 49 60.
- Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (1999). Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Anais da XXIII Reunião Anual da ANPAD*. Foz do Iguaçu.
- Brannick, J. (1999). Decreasing the staggering costs of turnover in your organization. *On line*. Available, 1999. Disponível em <http://www.proquest.com>. Acesso em 15 de julho, 2007.
- Brasheas, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 5, 241-249.

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Chiuzi, R. M. (2006). *As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado Não-Publicada. Curso de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo.
- Cimbalista, S. (2002). A questão do trabalho: os avanços tecnológicos e processo de motivação nas organizações - A valorização dos funcionários e o desenvolvimento de ambiente propício a inovações aumentam a competitividade das organizações. *FAE BUSINESS*, 1(3), 36-38.
- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of the three models. *Human Relations*, 53, 387-417.
- Costa, A. C. (2000). A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In S. B. Rodrigues, & M. P. Cunha (Eds.), *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. (pp. 284-305). São Paulo: Iglu.
- Cufaude, J. (1999). Creating Organizational Trust. *Association Management*, 51 (7), 26-34.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): development and validation. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. (pp. 302-330). Thousand Oaks: Sage.
- Currall, S. C., & Epstein, M. J. (2003). The fragility of organizational trust: lessons from the rise and fall of Enron. *Organizational Dynamics*, 32(2), 193-206.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem Matemática para Psicologia – Usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed.

- David, G., Lynn, M., & Rodger, W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Das, T. K. (2001). Trust, control, and risks in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies*, 2001. Disponível em <[http://www. findarticles.com](http://www.findarticles.com)>. Acesso em 05 de março, 2007.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Dias, M. (2005). *Absenteísmo em contact center - Estudo de caso com preditores micro e macroorganizacionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Dicionário Escolar Latino-Português* (1975). Rio de Janeiro: MEC / FINAME.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings implication for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of Management Review*, 21(1), 44-56.
- Dornstein, M., & Matalon, Y. (1989). A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: a study of voluntary army personnel in Israel. *Journal of Vocational Psychology*, 34, 192-203.
- Dubin, R., Hedley, R. A., & Traveggia, T. C. (1976). Attachment to work. In R. Dubin (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society*. (pp. 281-341). Chicago: Rand McNally.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huntchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Epstein, J. J. (1999). Reducing turnover through training. *High Volume Printing*, 17, 20-24.

Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.

Ferreira, A. B. H. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. (2003). São Paulo: Nova Fronteira.

Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (2001). Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. *RAC*, 5 (2), 175-200.

Fock, S. T., & Koh, H. C. (2006). Conceptualization of Trust and Commitment: Understanding the relationships between trust and commitment and the willingness to try Internet Banking Services. *International Journal of Business and Information*, 1(2), 194-208.

Fonseca, C. A. M. (2001). *Criatividade e Comprometimento Organizacional: Suas Relações com a Percepção de Desempenho no Trabalho*. Dissertação de mestrado. Escola de Administração/UFBA, Bahia.

Fukami, C. V., & Larson, E. N. (1984). Commitment to company and union: parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367-371.

Gilbert, J. A., & Tang, T. Li-Ping. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly*, 33, 61-81.

Guimarães, V. F. (2007). *Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Harzem, P. (1986). The language trap and the study of pattern in human action. In T. Thompson, & M. D. Zeiler (Eds.), *Analysis and integration of behavioral units*. Hillsdale. (pp. 45-53). NJ: Erlbaum.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Houaiss, A., & Villar, M. S. (2001). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Huff, L., & Kelley, L. (2005). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven-nation study. *Journal of Business Research*, 58, 96-102.
- Jeffrey, C. (1999). Creating organizational trust. *Association Management*, 57(7), 26-34.
- Jeffries, F. L. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*. Disponível em <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em 15 de maio, 2007.
- Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25(4), 873-883.
- Johnson-George, C., & Swap, W. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*. Disponível em <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em 01 de março, 2007.



- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). Whiter trust. In R. M. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. (pp.01-15). Thousand Oaks: Sage.
- Kee, H. W., & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methological considerations in the study of trust. *Journal of Conflict Resolution*, *14*, 357-366.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attributin theory and research. *Annual Review of Psychology*, *31*, 457-501.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, *21*(2), 239-247.
- Kimbrough, R. B. (1997). Facilitating Trust. *The International Auditor*, *54*, 64-66.
- Kwon, I., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, *1*, 4-24.
- Lane, C., & Bachmann, R. (1996). The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany. *Organization Studies*, *17*(3), 365-395.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationship. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. (pp. 114-139). Thousand Oaks: Sage.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: Wiley.
- Lundäsen, S. (2002). Podemos confiar nas medidas de confiança? *Opinião Pública*, *8*(2), 304-327.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, *40*(4), 219-236.

- Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B. B., & Latorre, M. R. D. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38(1), 55-61.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. (1995). Affect - and cognition – based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 36(1), 24-59.
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L., & Chevany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.
- Medeiros, C. A. F. (2004). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998) Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.
- Meyer; J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellattly, I. H., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*, 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. L., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression & Correlation – A Guide for Students and Researchers*. London: SAGE.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Mobley, W. H.; Griffeth, R. W.; Hand, H. H., & Meglino, B. N. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*, 493-522.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. G. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing, 58*, 20-38.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal, 24*(3), 512-526.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *Academy of Management Review, 8*(3), 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizations linkagens*. New York: Academic Press.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations, 41*(6), 467-482.

- Muller, M., Rauski, E. F., Eyng I. S., & Moreira, J. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta". *Revista Gestão Industrial*. 1(4), 511-518.
- Muthueloo, R., & Rose, R. C. (2005). Antecedents and outcomes of organizational commitment among Malaysian Engineers. *American Journal of Applied Sciences*. 2 (6), 1095- 1100.
- Nyhan, R. (1994). *The interrelationship of organizational commitment, trust and participatory decision-making practices in public organizations*. Tese de Doutorado Não-Publicada. Curso de Pós Graduação em Psicologia. Florida Atlantic University, Florida.
- Oliveira, A. F. (1997). *Valores e Ritos Organizacionais como Antecedentes do Vínculo Afetivo com a Organização*. Dissertação de Mestrado Não-Publicada. Curso de Pós Graduação em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Oliveira, A. F. (2004). *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. Tese de Doutorado Não-Publicada. Curso de Pós Graduação em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Oliveira, B. (2006). *Comprometimento organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Padovam, V. A. R. (2005). *Antecedentes de Bem-estar no Trabalho: Percepção de Suportes e de Justiça*. Dissertação de Mestrado Não-Publicada, Curso de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde. Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo.
- Pasquali, L. (1996). *Teoria e Métodos de Medida em Ciência do Comportamento*, Brasília, Instituto de Psicologia/UNB:INEP.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria – Teoria dos Testes na Psicologia e na Educação*. Rio de Janeiro: Vozes.

- Pereira, C.C.P. (2006). *Relações entre configurações de poder, prazer e sofrimento e intenção de rotatividade: estudo de caso numa empresa de tele-atendimento*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Pillai, R. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 1999. Disponível em <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em 15 de maio, 2007.
- Pinto Jr., H. (2005). *Impacto de características pessoais, comportamento e clima organizacional no desempenho: estudo de caso em uma empresa de tele-atendimento*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Ramlall, S. (2003). Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied H. R. M. Research*, 8 (2), 63-72.
- Reed, M. I. (2001). Organization, trust and control: a realist analysis. *Organization Studies*, 2001. Disponível em <<http://www.findarticles.com>>. Acesso em 03 de março, 2007.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *ERA*, 43(4), 25-35.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Slancik (Eds.), *New directions in organization behavior*. (pp. 1-54). Chicago: St. Clair.

- Salgado, A. L. (2008). *Comprometimento organizacional e locus de controle em jovens trabalhadores : uma comparação entre participantes e não participantes de um programa social*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Sargeant, A., & Lee, E. S. (2004). Donor trust and relationship commitment in the U.K charity sector: the impact on behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(185), 185-202.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. (pp. 1-65). Orlando: Academic.
- Shore, L. M., & Wayne, S. (1993). Commitment and Employee Behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1280-1287.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado Não-Publicada. Curso de Pós Graduação em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira, M. M. M. (2000). Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo [Resumo]. *VIII CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA*. Belo Horizonte.
- Siqueira, M.M.M. (2001). Comprometimento organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In *ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Campinas: Anais do ENANPAD.

- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7, 11-19.
- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(1), 83-93.
- Siqueira, M. M. M., & Ferreira, M. L. C. B. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. In: M. Cavalcanti (Ed.), *Organizações em Contexto*. (pp. 1-119). São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho*. (pp. 300-330). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr, S., Moura, O. I., & Marques, T.M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos [Resumo]. *XXVI Congresso Interamericano de Psicologia*. São Paulo.
- Siqueira, M. M. M., & Pereira, S. E. F. N. (1999). Análise de modelo afetivo para intenção de rotatividade. [Resumo] *I Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*, Anais. Salvador.
- Siqueira, M. M. M., & Pereira, S. E. F. N. (2001). Análise de um modelo afetivo para intenção de sair da organização. *Revista da SPTM*, 4 (6), 48-57.
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407, 1978.
- Swales, S., & Biggs, D. (2006). Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers. *Journal of Employee Relations*, 28(2), 130 – 143.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Allyn and Bacon.
- Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 17(1)*, 27-35.
- Tao, M., Takagi, H., Ishido, M., & Masuda, K. (1998) A study of antecedents of organizational commitment. *Japanese Psychological Research, 40(4)*, 198-205.
- The Oxford English Dictionary*. (1986). Oxford: University Press.
- Valle-Lima, S. M., Machado, M. S., & Castro, A. M. G. (2002). Confiança: modos de produção e principais determinantes, no relacionamento entre equipes de pesquisa parceiras. *Psicologia: Organizações e Trabalho, 2(1)*, 93-115.
- Vandenberg, R.J. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations, 52*, 1313-1336.
- Viswesvaram, C. (2002). Absenteeism and measures of job performance: a meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment, 10(1)*, 216-226.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. A. (2000). *Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Wallace, J. E. (1993). Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior, 42*, 333-349.
- Wiener, Y., & Vardir, Y. (1990). Relationship between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. *Psychological Reports, 67(1)*, 295-306.



## VIII – ANEXOS

### ANEXO A – TERMO DE ESCLARECIMENTO

#### TERMO DE ESCLARECIMENTO

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “Antecedentes da intenção de rotatividade: comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Prof<sup>a</sup>. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Instituto de Psicologia/ UFU) e Giselle do Carmo (Aluna do Mestrado em Psicologia Aplicada/ UFU).

Nesta pesquisa nós estamos buscando entender as relações que podem existir entre comprometimento, confiança do empregado na organização e a intenção do empregado de permanecer na empresa em que trabalha.

O responsável pela coleta de dados será a mestranda Giselle do Carmo e alunos do curso de psicologia que poderão auxiliá-la nesta etapa da pesquisa.

Na sua participação você responderá a questionários que mostram suas opiniões e sentimentos sobre os assuntos pesquisados. Em nenhum momento você será identificado, pois os questionários são anônimos não devendo, portanto, constar nomes. As respostas de todos os participantes vão formar um banco de dados informatizado, no qual é impossível identificar quem respondeu aos questionários. O importante é o conjunto total das respostas que possibilitará compreender o tipo de relação que há entre os temas pesquisados. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada e suas respostas mantidas em sigilo.

Você não terá nenhum tipo de gasto ao participar desta pesquisa. Não há benefícios diretos para você, mas sua participação contribui para o entendimento dos sentimentos e opiniões dos empregados em relação às organizações em que trabalham o que indiretamente poderá beneficiar a todos os trabalhadores.

Sua participação nesta pesquisa pode ser interrompida a qualquer momento sem que haja qualquer prejuízo para você. Você é livre para desistir, se esta for sua vontade.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa você poderá entrar em contato com os pesquisadores: Prof<sup>a</sup>. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (e-mail: [aureaoliveira@netsite.com.br](mailto:aureaoliveira@netsite.com.br)) e Giselle do Carmo (e-mail: [gisellecarmo@hotmail.com](mailto:gisellecarmo@hotmail.com)).

---

**Comitê de Ética em Pesquisa – Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bloco “J”. Campus Santa Mônica – Uberlândia – MG, CEP: 38408-100; Fone: (34) 3239-4531.**

## ANEXO B – INSTRUMENTOS

### APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem por objetivo conhecer o que você pensa e sente em relação ao seu trabalho e a empresa em que trabalha. Para conhecer seus sentimentos e opiniões, será aplicado um questionário que conterà várias perguntas que você deverá responder com sinceridade.

Suas respostas devem ser pessoais e confidenciais. Seu nome não deve ser identificado no questionário e suas respostas serão mantidas em sigilo.

Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

Desde já agradecemos sua colaboração. Qualquer dúvida poderá ser esclarecida diretamente com a pesquisadora responsável Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira pelo telefone (34)3218-2235 ([aureaoliveira@netsite.com.br](mailto:aureaoliveira@netsite.com.br)) e Giselle do Carmo (34)9976-2563 ([gisellecarmo@hotmail.com](mailto:gisellecarmo@hotmail.com))

Prof<sup>a</sup>. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

Mestranda Giselle do Carmo

Instituto de Psicologia - Universidade Federal de Uberlândia

### Escala de confiança do empregado na organização

Ao responder este questionário, é preciso que você pense na sua organização de trabalho como um todo e não apenas em sua área de atuação. A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua organização (empresa, instituição, escola ou órgão público). Para responder, utilize o seguinte código:

<b>1 = Discordo totalmente</b>	<b>4= Concordo</b>
<b>2 = Discordo</b>	<b>5 = Concordo totalmente</b>
<b>3 = Nem concordo, nem discordo</b>	

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

01. ( ) Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.
02. ( ) Esta organização é ética.
03. ( ) Esta organização considera apenas seus próprios interesses.
04. ( ) Acredito na estabilidade financeira desta organização.
05. ( ) O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.
06. ( ) Para esta organização, o cliente tem o direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.
07. ( ) Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
08. ( ) A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos.
09. ( ) O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.
10. ( ) Esta organização segue normas para promover seus empregados.
11. ( ) Os dirigentes desta organização demitem empregados, baseando-se em julgamentos pessoais.
12. ( ) Esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.
13. ( ) Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.
14. ( ) As normas para demissão de empregados são claras.
15. ( ) Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.
16. ( ) Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.
17. ( ) Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
18. ( ) A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.
19. ( ) Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
20. ( ) Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
21. ( ) Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
22. ( ) Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.
23. ( ) Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.
24. ( ) Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.
25. ( ) Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.
26. ( ) O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.
27. ( ) O cliente é respeitado nesta organização.
28. ( ) O trabalho do empregado é reconhecido, por esta organização, através do salário.

### Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

A seguir são apresentadas frases relativas à empresa onde você trabalha. Gostaríamos de saber O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.

Dê suas respostas marcando com um x, na Tabela após cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Itens	1	2	3	4	5
1. Continuar trabalhando nessa empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.					
2. É minha obrigação continuar trabalhando para essa empresa.					
3. Eu seria injusto com essa empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.					
4. Nesse momento essa empresa precisa dos meus serviços.					
5. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.					
6. É a gratidão por essa empresa que me mantém ligado a ela.					
7. Essa empresa já fez muito por mim no passado.					

### **Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo**

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à organização onde trabalha. Gostaríamos de saber o QUANTO VOCÊ SENTE ESTES SENTIMENTOS E EMOÇÕES.

Dê suas respostas, anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa suas respostas.

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| 1. Nada          | 4. Muito        |
| 2. Pouco         | 5. Extremamente |
| 3. Mais ou menos |                 |

A empresa onde trabalho faz-me sentir ...

1. ( ) Orgulhoso dela
2. ( ) Contente com ela.
3. ( ) Entusiasmado com ela.
4. ( ) Interessado por ela.
5. ( ) Animado com ela.

### Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de saber O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA FRASE.

Dê suas respostas marcando com um x, na Tabela após cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena por que ...

Itens	1	2	3	4	5
1 - Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que eu tenho hoje.					
2 - Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.					
3 - Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nessa empresa (garantias de não ser demitido).					
4 - Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.					
5 - Eu demoraria encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa empresa.					
6 - Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro dessa empresa.					
7 - Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a essa empresa.					
8 - Eu deixaria para trás tudo que já investi nessa empresa.					
9 - Eu estaria prejudicando minha vida profissional.					
10 - Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro dessa empresa.					

11 - Eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece a seus empregados (vale transporte, convênio médico, vale refeição, etc.).					
12 - Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com esse pedido de demissão.					
13 - Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado dessa empresa.					
14 - Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho.					
15 - Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.					

### Escala de Intenção de Rotatividade

Abaixo estão listadas frases que podem representar alguns pensamentos seus. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

- |              |                   |
|--------------|-------------------|
| 1. Nunca     | 4. Frequentemente |
| 2. Raramente | 5. Sempre         |
| 3. Às vezes  |                   |

Dê suas respostas, anotando nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número que melhor representa sua resposta.

1. ( ) Você pensa em sair da empresa onde trabalha.
2. ( ) Você planeja sair da empresa onde trabalha.
3. ( ) Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.

### Dados complementares

Sexo:

1. ( ) Masculino                      2. ( ) Feminino

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Grau de instrução:

- |                                 |                            |
|---------------------------------|----------------------------|
| 1. ( ) Primeiro grau incompleto | 5. ( ) Superior incompleto |
| 2. ( ) Primeiro grau completo   | 6. ( ) Superior completo   |
| 3. ( ) Segundo grau incompleto  | 7. ( ) Pós-graduação       |
| 4. ( ) Segundo grau completo    |                            |

Tempo de trabalho nesta organização: \_\_\_\_\_ anos

## ANEXO C – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



Universidade Federal de Uberlândia  
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP  
 Av. João Naves de Ávila, nº 2160 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG –  
 CEP 38400-089 - FONE/FAX (34) 3239-4531

### ANÁLISE FINAL Nº 436/07 DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA PARA O PROTOCOLO REGISTRO CEP/UFU: 249/07

**Projeto Pesquisa:** "ANTECEDENTES DA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO"

**Pesquisador Responsável:** ÁUREA DE FÁTIMA OLIVEIRA

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

**Situação:** O protocolo não apresenta problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentadas.

O CEP/UFU lembra que:

a- segundo a Resolução 196/96, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelo sujeito de pesquisa.

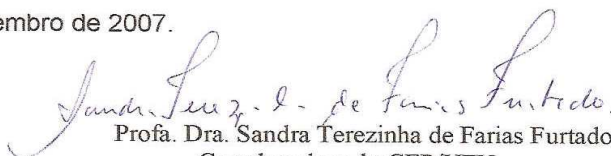
b- poderá, por solicitação, solicitar a devolução do relatório e documentação pertinente ao projeto.

c- a aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFU dá-se em decorrência do atendimento a Resolução 196/96/CNS, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Data para entrega do Relatório Final: Março /2008

**SITUAÇÃO: PROTOCOLO DE PESQUISA APROVADO.**

Uberlândia, 09 de Novembro de 2007.

  
 Prof. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado  
 Coordenadora do CEP/UFU

Orientações ao pesquisador:

(Para parecer Aprovado ou Aprovado com Recomendações)

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 - Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS Item III.3.z), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeiram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). É papel do pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprovatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial ( Res. 251/97, item III.2.c). O prazo para entrega de relatório é de 120 dias após o término da execução prevista no cronograma do projeto, conforme norma da Res. 196/96 CNS.



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)