



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

JARON CASTRO SOARES SILVA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO METRÔ - DF

Brasília – DF

2011

JARON CASTRO SOARES SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE
ROTATIVIDADE NO METRÔ - DF**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Dr^a Gisela Demo Fiúza

Professor Orientador: MSc. Magdalena Anunciatto Depieri

Brasília – DF

2011

Silva, Jaron Castro Soares.

Comprometimento organizacional e intenção de rotatividade no Metrô - DF / Jaron Castro Soares Silva. – Brasília, 2009.
55 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,
Departamento de Administração - EaD, 2011.

Supervisor: Prof^a Dr^a Gisela Demo Fiuza

Orientador: Prof^a MSc. Magdalena Anunciato Depieri
Departamento de Administração.

1. Comprometimento afetivo. 2. Comprometimento instrumental.
3. Comprometimento normativo. 4. Intenção de rotatividade I. Título

JARON CASTRO SOARES SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE
ROTATIVIDADE NO METRÔ - DF**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Jaron Castro Soares Silva

Dr^a Gisela Demo Fiúza
Professor-Supervisor

MSc, Magdalena Anunciatto Depieri
Professor-Orientador

Dr^a, Gisela Demo Fiúza
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2011

Para o meu Deus que não me deixou desamparado, e me deu forças para prosseguir mesmo quando não tinha esperanças. Dedico também aos meus pais, Célio e Osana, que sempre fizeram mais que o possível por mim e me mostraram o caminho pelo qual eu devia seguir. Ao meu grande amor e esposa, Andrezza Suelene, que me inspira e me motiva e aos nossos filhos que serão provas concretas do nosso amor. Por fim dedico aos meus irmãos, Javan e Jemima, e aos demais amigos que sempre estiveram comigo mesmo estando longe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me proporcionado tudo o que tenho e a condição de concluir este trabalho. Aos meus grandes professores: meus pais. À minha querida esposa que, apesar de ser privada da minha companhia durante a elaboração deste trabalho, sempre me apoiou e incentivou. A todos que participaram desta pesquisa de maneira direta e indireta.

“Não há limite para fazer livros, e o muito estudar enfado é da carne. De tudo o que se tem ouvido, o fim é: Teme a Deus, e guarda os seus mandamentos; porque este é o dever de todo o homem.”

(Eclesiastes, 12: 11-12)

RESUMO

Este estudo investiga as correlações entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade no Metrô-DF. A pesquisa contemplou 190 funcionários da divisão de estações e segurança do Metrô-DF, uma empresa do setor de transporte. O trabalho é um estudo descritivo explicativo de natureza quantitativa. Foram utilizados para a coleta de dados três questionários autoadministrados: um de comprometimento organizacional que contempla três dimensões do construto (afetiva, normativa e instrumental); uma escala de intenção de rotatividade; e um questionário demográfico. Foi utilizada estatística descritiva para determinar o nível de comprometimento organizacional nas suas dimensões, a intenção de rotatividade e caracterizar demograficamente a amostra. Também foi investigada a correlação entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Os resultados mais notáveis desta pesquisa foram: constatar que grande parte dos empregados que ocupam cargos de nível fundamental tem um nível de escolaridade maior do que o exigido pela empresa; verificar que a dimensão de comprometimento organizacional que prevalece é a instrumental; identificar que a maioria (78,42%) dos colaboradores que participaram da pesquisa tem intenção em deixar a organização; e verificar que existe uma correlação negativa e moderada entre comprometimento afetivo e intenção de rotatividade, confirmando estudos encontrados na literatura.

Palavras-chave: Comprometimento. Organização. Rotatividade.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do Problema.....	10
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos.....	11
1.4	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Comprometimento Organizacional.....	13
2.2	Os Enfoques do Comprometimento Organizacional	15
2.2.1	O enfoque no comprometimento afetivo	15
2.2.2	O enfoque no comprometimento instrumental	16
2.2.3	O enfoque no comprometimento Normativo	16
2.2.4	O enfoque no comprometimento sociológico.....	17
2.2.5	O enfoque no comprometimento comportamental.....	18
2.3	O Modelo de Três Dimensões	19
2.4	Intenção de Rotatividade	20
2.5	Comprometimento Organizacional e Rotatividade.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	22
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	22
3.2	Caracterização do Metrô-Df e das Divisões De Estação e Segurança	22
3.3	Caracterização da População e Amostra.....	24
3.4	Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa.....	24
3.5	Procedimento de Coleta e de Análise De Dados	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1	Identificando os dados Demográficos dos Respondentes	28
4.2	Identificando o Comprometimento Organizacional.....	32
4.2.1	Comprometimento Afetivo	32
4.2.2	Comprometimento Instrumental.....	33
4.2.3	Comprometimento Normativo	34
4.3	Identificando a Intenção de Rotatividade	35
4.4	Relação Entre Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade.....	36
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	39
	REFERÊNCIAS.....	43
	APÊNDICES.....	46
	Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	46
	Apêndice B – Comprometimento organizacional de três bases	48

Apêndice C – Escala de Intenção de Rotatividade - EIR	50
Apêndice D – Questionário sociodemográfico.....	51

1 INTRODUÇÃO

A atividade de gestão de pessoas tem sofrido grandes alterações nos últimos anos, passando de um papel coadjuvante para um papel de alta importância nas organizações. Hoje é necessário que as organizações adotem atitudes proativas, reavaliando seus objetivos estratégicos para conseguir um maior **comprometimento** de seu pessoal. (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2008, p. 58, 62 grifo dos autores).

Em concordância, Bastos (1993) diz que não adianta a organização investir em inovações tecnológicas, pois estas perderiam suas forças, se ela não tiver um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e nele encontrar condições de auto-realização e crescimento. O autor afirma ainda que altos níveis de comprometimento são benéficos tanto para as organizações quanto para os indivíduos.

Para Bastos (1994b *apud* MEDEIROS; ENDERS, 1998) uma pessoa comprometida é uma pessoa disposta a agir, assim, comprometimento “é um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização” (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

A intenção de rotatividade tem sido estudada como conseqüente de comprometimento organizacional, onde, consistentemente têm-se encontrado correlações negativas entre as duas variáveis (BASTOS, 1993).

Para melhor compreender e controlar a intenção de rotatividade, Vandenberg (1999 *apud* FERREIRA; SIQUEIRA, 2005), diz que é necessário conhecer a causa que pode levar ao surgimento da intenção do indivíduo em deixar a organização.

O foco deste estudo é fazer uma avaliação do comprometimento dos empregados da divisão de Estações e segurança do METRÔ-DF e verificar o possível impacto dessa variável na intenção de rotatividade desses empregados.

1.1 Formulação do Problema

Existe correlação entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade no quadro operativo dos funcionários do Metrô-DF?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo da pesquisa é verificar qual é a relação entre o comprometimento organizacional dos empregados da operação do Metrô-DF e a intenção de rotatividade desses empregados.

1.3 Objetivos Específicos

- Caracterizar os dados demográficos dos empregados;
- Identificar o nível do comprometimento afetivo dos empregados;
- Determinar o nível do comprometimento instrumental dos empregados
- Especificar o nível do comprometimento normativo dos empregados;
- Identificar qual a percepção dos empregados em relação à intenção de rotatividade; e
- Verificar a correlação entre as dimensões do comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade dos empregados.

1.4 Justificativa

Phillips e Connell (2003 apud LUZ, 2009) dizem que “a intenção de sair da empresa está diretamente conectada aos índices de rotatividade”. Garcia (2003) destaca que estudos atuais sobre rotatividade geralmente abordam a intenção de sair da organização e não a rotatividade em si, pois a intenção é o desejo do afastamento e é anterior ao comportamento de saída, possibilitando assim que a organização adote medidas preventivas e intervencionistas que interfiram na intenção de abandono do emprego pelo funcionário.

A rotatividade voluntária traz consequências positivas e negativas para a organização; positivas quando se perdem empregados com baixa produtividade, negativas quando se perdem funcionários valiosos (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005), porém toda saída de funcionário provoca altos custos financeiros, diretos e indiretos,

para a organização em decorrência do acerto de contas com o empregado de despesas com recrutamento, seleção e treinamento com novos empregados e outros. Conforme estudos de Ramlall (2003, apud SILVA, 2007), o custo total da rotatividade gira em torno de 150% do salário de um bom empregado.

Existe um agravante na rotatividade de pessoal em empresas públicas, caso do METRÔ-DF, que é o fato da substituição de pessoal não poder ser feita de forma relativamente imediata como no setor privado. As empresas públicas têm um processo de recrutamento de pessoal que exige um tempo mais longo para ser finalizado; ele se inicia na verificação da necessidade da contratação de pessoal, autorização do órgão gestor (no caso a secretaria de gestão administrativa – SGA), processo licitatório, para escolha da empresa organizadora do certame, realização do concurso público, convocação e treinamento do pessoal.

A pesquisa é importante porque, em conformidade com as características apresentadas pelos empregados e o resultado da relação entre as variáveis estudadas, a empresa poderá adotar procedimentos adequados para fortalecer o comprometimento organizacional dos empregados com o propósito de evitar a intenção de rotatividade, reduzindo custos e conseqüentemente os gastos do erário público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Será feita nessa seção uma breve revisão da literatura sobre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Em um primeiro momento serão abordados o desenvolvimento, o conceito e a importância do comprometimento para as organizações; num segundo momento, serão detalhadas suas diferentes vertentes – afetiva, instrumental, normativa, sociológica e comportamental; em seguida, será destacada a importância de se dar ênfase na forma multidimensional do construto, onde são analisados três enfoques ao invés de somente um. Em sequência será analisada a intenção de rotatividade; e, por fim, verificada a relação entre as duas variáveis, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade.

2.1 Comprometimento Organizacional

Segundo Oliveira e Medeiros (2008, p. 44:45) em uma organização, a administração de recursos humanos “cuida da parte referente ao desenvolvimento das pessoas que pertencem à organização”, dessa forma, a gestão de pessoas (como atualmente é chamada a administração de recursos humanos) deve buscar utilizar eficazmente os talentos que a organização dispõe, como verdadeiros ativos, conseqüentemente haverá um desenvolvimento conjunto, tanto das pessoas que trabalham na organização quanto da própria organização. Os autores afirmam ainda que “é necessário que as organizações adotem uma atitude proativa, reavaliando seus objetivos estratégicos e conseguindo maior **comprometimento** de seu pessoal” (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2008, p. 59, grifo do autor). Assim a gerência de pessoal deve se alinhar ao planejamento estratégico da organização, procurando se ajustar às variáveis ambientais internas e externas que estão em constante mudança.

Para Satomayor (2007), o tema comprometimento organizacional tem sido alvo de uma abundante e proveitosa investigação, tendo-se constatado que:

níveis mais elevados de compromisso entre os trabalhadores e a organização a que pertencem podem afetar um conjunto de variáveis organizacionais relevantes como, por exemplo, intenções de rotatividade,

desempenho e absenteísmo. Em acordo, Borges-Andrade e Pilati (2001), diz que o comprometimento organizacional pode ser um “bom preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, como rotatividade, absenteísmo e desempenho.

Comprometimento organizacional tem sido, a partir dos anos de 1970, uma das características individuais mais estudadas, e tem-se enfatizado principalmente a sua influência no alcance dos objetivos organizacionais. Colaboradores comprometidos com os objetivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los (Bastos; Brandão; Pinho 1996, apud MÜLLER, 2005).

MORAES (2005) diz que os conceitos comumente encontrados de comprometimento estão relacionados a aspectos positivos e negativos, este refletido na ideia de não comprometimento (irresponsabilidade) do indivíduo, aquele na ideia de um estado de lealdade do indivíduo.

Comprometimento foi alvo de estudo de diversas disciplinas, como administração, psicologia e sociologia, devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como seu alvo, como a organização o sindicato a profissão e a carreira (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001): “À diversidade de definições, com raízes em distintas disciplinas científicas [...] operacionalizações diversas do construto se constitui fonte adicional e importante de fragmentação da área”. Mesmo tomando-se somente a organização como foco do comprometimento tem-se pouca concordância quanto ao significado do termo comprometimento (BASTOS, 1993).

Porém, Bandeira, Marques e Veiga (2000), salientam que todas as propostas de definição do termo comprometimento apresentam um ponto em comum:

Elas partem da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável. Diferindo apenas na forma como este vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional. Conferem ainda valor para o fato de que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização e seus membros.

Visto de uma maneira simples, somente pelo significado da palavra e no contexto de trabalho, comprometimento é um **vínculo do trabalhador** (BASTOS, 1993, grifo nosso). Comprometimento organizacional “é o vínculo psicológico que liga o indivíduo à organização, refletindo uma identificação com suas culturas, valores e políticas” (Meyer; Allen, 1997 apud FERNANDES; FERREIRA, 2009).

Becker (1992, apud FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008), em um trabalho que revê estudos sobre comprometimento no trabalho, afirma existirem dois

aspectos comumente frisados: **os focos** (profissão, organização, carreira e sindicatos, por exemplo) e as **bases de comprometimento** (afetiva, instrumental, normativa, comportamental, de autoridade no contexto do trabalho, entre outras). “Os focos podem funcionar como alvos dos vínculos estabelecidos pelo trabalhador e as bases se referem à natureza ou aos motivos que levam ao comprometimento.”

Com relação ao foco (organizacional, carreira, sindicato, grupo, trabalho e traço pessoal) um estudo feito por Medeiros et al. (2003), onde foi feito uma análise do estado da pesquisa sobre comprometimento no Brasil, registrou que pesquisas que investigam o foco organizacional é predominante. Com relação aos enfoques, a perspectiva de base exclusivamente afetiva é a predominante como já havia informado Bastos (1993) e, posteriormente, foi afirmado por Demo (2003).

Confirmando a multidisciplinaridade do construto, Bastos (1993) em uma revisão da literatura sobre comprometimento organizacional que busca reconstituir a tradição da investigação, identifica que três disciplinas - sociologia, teorias organizacionais (administração) e psicologia social – serviram de fontes teóricas e originaram cinco enfoques (também chamados de rótulos ou bases) do comprometimento organizacional, sendo eles: autoridade no contexto de trabalho, instrumental (também chamado de *side-bets* ou calculativo), afetivo, normativo e comportamental.

2.2 Os Enfoques do Comprometimento Organizacional

2.2.1 O enfoque no comprometimento afetivo

A vertente afetiva foi o enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo (MEDEIROS et al., 2003). Foi definida por Mowday, Porter e Steers (1979, 1982 apud FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008) e eles enfatizaram a “natureza do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização” utilizando, na definição do construto, três dimensões básicas:

- forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização;
- forte desejo de manter o vínculo com a organização; e

- intenção de se esforçar a favor da organização.

Os autores utilizaram, para explicar o comprometimento, as seguintes variáveis: características pessoais, características do trabalho, “estado do papel” (o que é esperado do sujeito e coincidente com as realizações esperadas) e experiências no trabalho.

Neste enfoque afetivo o comprometimento representa para o indivíduo “algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização.” (Mowday; Porter; Steers, 1982, apud BASTOS, 1993).

O enfoque afetivo é a mais popular forma de definição de comprometimento organizacional e é visto como antecedente de comportamentos como a intenção de sair da organização e o absenteísmo (Mowday; Porter; Steers, 1982, apud GARCIA, 2003).

2.2.2 O enfoque no comprometimento instrumental

A vertente instrumental também é chamada de calculativa, continuação e side-bets, e idealiza o comprometimento como uma função das recompensas e custos associados pelo indivíduo estar desprendendo esforços em favor da organização, ou seja, o indivíduo permanece na organização porque o custo de deixar a organização será mais alto do que permanecer nela (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008). Barnard, March e Simon (1988, apud BASTOS, 1993) destacavam que vínculos (comprometimentos) fortes podem ser despertados quando as organizações atendem às necessidades e expectativas pelo trabalhador; dessa forma, o trabalhador se mantém na empresa devido às recompensas percebidas por ele na organização.

O modelo assume que o empregado escolhe ficar na instituição enquanto perceber benefícios nessa escolha. Caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). “Resumidamente o indivíduo se mantém na empresa por necessidade” (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

2.2.3 O enfoque no comprometimento Normativo

Segundo Flauzino e Borges-Andrade (2008), o enfoque normativo:

Baseia-se na estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento, conceitualizando o comprometimento como o “conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente como os objetivos e interesses da organização” (Bastos, 1994:51). Há, assim, uma tentativa de integrar as pressões internalizadas (plano de análise individual) e os valores e normas partilhadas associados às crenças instrumentais (plano de análise organizacional).

Neste enfoque Winer (1982, apud MEDEIROS; ENDERS, 1998), destaca que o elemento fundamental, na definição do comprometimento (de aceitar os valores e objetivos organizacionais) representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas. Os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos, porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

O estudo de Winer foi derivado do Modelo de Intenções comportamentais de Fishbein de 1967 e este objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos. Para Fishbein, o comportamento basicamente é determinado por dois fatores: o atitudinal e o normativo. Para o fator atitudinal, o comportamento acerca de uma ação é resultado da avaliação dos efeitos desta ação; **para o fator normativo, a percepção acerca de uma ação é resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização** (MEDEIROS; ENDERS, 1998, grifo nosso).

2.2.4 O enfoque no comprometimento sociológico

No enfoque sociológico está agregado o conceito de aceitação, segundo o qual a organização oferece escolhas legítimas aos trabalhadores, mesmo que de forma limitada. Dessa forma as instituições são realçadas como intermediadoras e modeladoras dos conflitos sociais, diminuindo o efeito de fatores externos como escola, religião e família na produção (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008). Ferreira e Siqueira (2005) explicam que no enfoque sociológico o comprometimento surge em termos das relações de autoridade formadas pela relação superior versus subordinado, sendo que a legitimação da relação ocorre por aceitação da liderança exercida.

Com efeito, Halaby (1986, apud BASTOS 1993) confirma que o “vínculo [comprometimento] do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores”.

2.2.5 O enfoque no comprometimento comportamental

A vertente comportamental considera que o julgamento de comprometimento pelo trabalhador é feita para manter a coerência entre os seus comportamentos e suas atitudes (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008).

É entendido neste enfoque que o comprometimento pode ser avaliado pelos comportamentos e atitudes dos indivíduos, podendo alguns indicativos serem verificados com base na observação da assiduidade, tempo na empresa, qualidade no trabalho, entre outros (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

No aspecto do comprometimento comportamental, as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de autorreforço no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência. O comprometimento pode ser igualado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, notadamente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis (MÜLLER, 2005). Pode-se observar abaixo como se distinguem as abordagens atitudinal e comportamental.

A abordagem atitudinal e a comportamental

Devido as dúvidas conceituais nascidas no início da pesquisa do comprometimento, Mowday, Steers e Porter (1979, apud MEDEIROS et al., 2003) sugeriram que se comparassem as abordagens atitudinais e comportamentais do comprometimento organizacional, buscando qual seria melhor preditora dele.

Defendendo o enfoque comportamental, Salancik (1991, apud BASTOS, 1993) afirma que a “avaliação do comprometimento não pode se limitar às verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes”. Como alega Bastos, Brandão e Pinho (1997) existem diferenças entre o “dizer-se e o mostrar-se comprometido”.

No Brasil, Bastos, Brandão e Pinho (1997), identificaram apontadores de comprometimento comportamental em duas dimensões distintas:

- 1) Indicação de comportamento e ações, tais como apontar falhas ou apontar soluções; e
- 2) Ações associadas à especificação de maneiras com a ação ou o seu produto são considerados comprometidos, tais como realizar bem o trabalho ou realiza as tarefas com empenho.

Alguns outros pesquisadores tentaram desenvolver formas de medir o comprometimento comportamental (MORAES et al. 1997; MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998; Borges-Andrade; Pilati, 2001, apud MEDEIROS et al., 2003), porém, nenhuma conseguiu verificar correspondentes para o comprometimento comportamental, dessa forma os resultados conseguidos no Brasil “indicaram que devem se desenvolver novas abordagens metodológicas para a mensuração do comprometimento comportamental” (MEDEIROS et al., 2003).

Devido a isso e a predominância da perspectiva atitudinal são raros os estudos que buscam avaliar o comprometimento mediante comportamentos expressos pelos trabalhadores (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997)

2.3 O Modelo de Três Dimensões

Dentre os vários modelos de conceituação do comprometimento, o modelo de maior aceitação é o modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer e Allen (1993 apud MÜLLER, 2005). A idéia básica é que uma abordagem ampla, de muitas bases, para o construto propicie um melhor entendimento sobre o vínculo de uma pessoa com a sua ocupação.

Seguindo esse raciocínio Bastos, Brandão e Pinho (1997) argumentaram que aumentaram as evidências de que o comprometimento é fenômeno multidimensional. Para Mowday (1998, apud LUZ, 2009) reconhecer que comprometimento pode ser mais abrangente e ter múltiplas formas é um avanço na compreensão do construto.

Medeiros et al. (2003) afirmam que na última década três enfoques predominaram no estudo de comprometimento organizacional: o afetivo, o instrumental, e o normativo. Eles foram tratados de forma isolada, como no caso do enfoque afetivo, ou de maneira multidimensional como o caso do modelo de três componentes proposto pelos pesquisadores Meyer e Allen (1991, apud MEDEIROS et al., 2003).

Segundo Meyer e Allen (1990, apud LUZ, 2009) os indivíduos são caracterizados nas três dimensões da seguinte forma: “Empregados com um forte comprometimento **afetivo** permanecem na organização porque **desejam**; Aqueles

com comprometimento **instrumental** porque **precisam** e aqueles com comprometimento **normativo** porque sentem que são **obrigados**".

Em acordo, Rego (2003 apud, REGO, 2004) expõe o quadro 1 abaixo baseado em Allen e Meyer (1990, 1993), Meyer e Allen (1991), Meyer, Allen e Smith (1993).

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigaçao
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída dela. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Quadro 1: Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional
Fonte: Rego (2004).

Segundo Müller (2005), o modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. No Brasil o instrumento foi validado por Medeiros e Enders (1998) e por Bandeira Marques e Veiga (2000).

2.4 Intenção de Rotatividade

Nos últimos anos o estudo sobre a movimentação (entrada e saída) de pessoal tem despertado interesse de muitos pesquisadores que buscam um entendimento melhor dos indivíduos e suas formas de agir na esfera organizacional. Igualmente os gestores de recursos humanos têm se preocupado com os custos referentes à rotatividade de pessoal bem como com a conservação de seus talentos, visando a busca de maior competitividade (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Vandenberg (1999, apud FERREIRA; SIQUEIRA, 2005) define rotatividade como sendo a "probabilidade estimada (subjativa) própria dos indivíduos de que eles estarão permanentemente deixando a organização em algum ponto do futuro próximo".

A intenção de rotatividade "é considerada como uma variável cognitiva final que pode afetar imediatamente a rotatividade" (Chang, 1999, apud FERREIRA; SIQUEIRA, 2005), neste sentido o autor observa a importância das pesquisas da intenção de rotatividade na verificação da rotatividade de pessoal. Em acordo,

Phillips e Connel (2003, apud LUZ, 2009) afirmam que a intenção em sair da empresa está diretamente conectada aos índices de rotatividade e a intenção de demitir-se está é um dos indicadores mais importantes de rotatividade nas empresas.

Dessa forma Vandenberg (1999, apud FERREIRA; SIQUEIRA, 2005) completa que para entender e controlar a rotatividade é necessário conhecer a causa que pode levar o surgimento da intenção do indivíduo em deixar a organização.

2.5 Comprometimento Organizacional e Rotatividade

Segundo Luz (2009) comprometimento organizacional e satisfação são constantemente encontrados como antecedentes da intenção de rotatividade (IVERSON, 1999; DU et al.,2006; FERREIRA e SIQUEIRA, 2005; Rouse, 2001, apud LUZ, 2009). Porém Aryee e Heng (1990, apud BASTOS, 1993) informam que para a compreensão do comportamento humano no trabalho, o estudo do comprometimento organizacional tem superado o de satisfação, por ser um conceito mais constante e menos sujeito à variação, podendo ser melhor preditor, por exemplo, de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho.

Bastos (1993) afirma que decisões relativas à permanência ou abandono do emprego (intenção de rotatividade) têm sido analisadas como conseqüentes do comprometimento organizacional. E consistentemente têm sido encontradas correlações negativas entre as duas variáveis.

Cohen (1991, apud BASTOS, 1993) aponta que a relação entre comprometimento organizacional e rotatividade é moderada pelo estágio de carreira, dessa forma indivíduos em estágios intermediários e finais de carreira teriam relações de comprometimento mais fortes na organização, do que indivíduos em início de carreira.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente capítulo tem o objetivo de apresentar o método utilizado para operacionalizar a pesquisa, discorrendo sobre o tipo de pesquisa, as variáveis do estudo, a caracterização da organização em que se coletarão os dados, a população e a amostra da pesquisa, os instrumentos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Esta é uma pesquisa **descritiva**, pois procurou conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas, e **explicativa**, pois explica a relação entre as variáveis de estudo. A natureza da pesquisa é **quantitativa**, pois tem o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma parcela dela. Os dados são **primários por comunicação**, pois a coleta das informações foram obtidas diretamente com os respondentes (ZANELLA, 2006).

3.2 Caracterização do Metrô-Df e das Divisões De Estação e Segurança

A empresa: O Metrô-DF foi criado pelo decreto 15.308, de 15 de dezembro de 1993, conforme autorização da Câmara Legislativa pela lei 513, de 28 de junho de 1993, Sendo uma empresa pública de direito privado, ela é vinculado à Secretaria de transportes do GDF. É uma organização que trabalha no setor de serviço, seu subsetor é o Transporte público e o seu ramo é o transporte metroviário.

A missão do Metrô- DF é oferecer à população transporte coletivo público de qualidade, com eficiência, conforto, limpeza, regularidade, rapidez e segurança, seguindo os preceitos da prevalência do coletivo sobre o individual e da preservação da vida, do meio-ambiente e do patrimônio cultural.

O setor: O Metrô-DF é estruturado em forma de diretorias, sendo que a Diretoria de Operação e Manutenção se subdivide em dois Departamentos (Operação e Manutenção). O Departamento de Operação, por sua vez, é formado pelas Divisões: de Tráfego, Controle, Estação e Segurança. Para o correto funcionamento do sistema, todas as divisões devem trabalhar em consonância, como se fossem engrenagens de um complexo sistema. Se uma das engrenagens não funcionar corretamente, todo o sistema entra em colapso, podendo parar.

Esta pesquisa será realizada entre os funcionários das divisões de Estação (OPES) e Segurança (OPSG), que abarcam as seguintes funções: Agente de Estação (AE), Inspetor de Estação (IE), Agente de Segurança (AS) e Inspetor de Segurança (IS). Esses cargos são providos por concurso público e, para assumir os cargos de agentes de segurança ou agente de estação, é necessário que o empregado tenha no mínimo nível fundamental, já para os cargos de inspetor de segurança e inspetor de estação é necessário que os empregados tenham pelo menos o nível médio. Os Inspetores são chefes dos agentes. Todos estes empregados são da área fim da empresa, trabalham distribuídos nas 24 estações em operação e lidam diretamente com o público.

A OPES é a divisão operacional responsável pela operacionalização das estações e visa, entre outras funções, garantir o acesso, permanência e saída dos usuários nas edificações (estações). Atuam nas linhas de bloqueios, na Sala de Supervisão Operacional (SSO) e nas plataformas (SILVA, 2008).

A OPSG é a divisão operacional responsável pela manutenção da ordem, segurança preventiva, ostensiva e preservação do patrimônio da empresa. Suas ações são baseadas em legislação específica, inclusive com poder de polícia (SILVA, 2008).

Estas divisões (OPES e OPSG) foram selecionadas devido a questões de acessibilidade por parte do pesquisador, elas têm uma grande quantidade de empregados (são as divisões que têm o maior número de empregados entre as divisões do Metrô-DF) e dessa forma espera-se obter uma boa quantidade de questionários respondidos.

3.3 Caracterização da População e Amostra

A população dessa pesquisa são todos os funcionários das divisões de estação e segurança; segundo Filho (2010), a quantidade de empregados por função estão expostas na tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Quantitativo dos empregados da OPES e OPSG

Empregados	TOTAL
Agentes de Estação	219
Inspetores de Estação	66
Agentes de Segurança	200
Inspetores de segurança	12
TOTAL	497

Fonte: Filho (2010).

Cabe salientar que de janeiro de 2010 a junho de 2010 desligaram-se da companhia quarenta e dois empregados, sendo vinte e cinco agentes de estação, quatro inspetores de estação e treze agentes de segurança (FILHO, 2010).

A amostra é do tipo **não probabilística por conveniência** (ZANELLA, 2006, p. 96) pois como o pesquisador não teve acesso a uma lista com os elementos da população, não havia como conhecer a probabilidade de determinado elemento ser selecionado como parte da amostra. E é por conveniência, pois o pesquisador compareceu nas estações e aplicou os questionários nos empregados que estavam presentes e que concordaram em participar da pesquisa.

3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa

Antes de o questionário ser entregue ao empregado foi apresentado a ele um termo de consentimento livre e esclarecido, que serviu para: identificar o pesquisador, informar como foi feita a seleção dos participantes; informar o objetivo da pesquisa; informar qual era a participação do empregado na pesquisa; orientar como proceder no preenchimento do questionário; e oferecer ao participante a

oportunidade de obter os resultados da pesquisa. O termo de consentimento livre e esclarecido segue no apêndice A.

O instrumento desta pesquisa é representado por três questionários, aplicados sem a intervenção do pesquisador: um servirá para medir o comprometimento organizacional, outro para medir a intenção de rotatividade e por fim um questionário sócio-demográfico.

O primeiro questionário será o de **comprometimento organizacional de três bases**, originalmente aplicado por Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998); este instrumento foi validado previamente no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e por Bandeira, Marques e Veiga (2000); ele contém 18 itens, sendo que cada 6 itens correspondem a uma dimensão do comprometimento organizacional estabelecida pelos autores: afetiva, instrumental e normativa. A variação da escala *Likert* do questionário de comprometimento organizacional original é de 1 a 7, porém, baseando-se no questionário de Luz (2009), para um melhor entendimento dos respondentes e procurando harmonizar o instrumento de pesquisa, foi feita uma mudança dessa variação para de 1 a 5, já que as questões de intenção de rotatividade tinham uma escala de 5 pontos, indicando tempo, o que seria mais complicado reverter para uma escala de sete pontos.

O molde de apresentação da escala de comprometimento organizacional foi a utilizada por Barros (2010), pois nesta não é necessário que os participantes escrevam os números para indicar o grau de comprometimento como no modelo do questionário original, evitando dessa forma a confusão com letras que não estejam legíveis (confundir, por exemplo, um 3 com um 5). Segue no apêndice B o questionário de comprometimento organizacional de três bases. O segundo questionário será a **Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)**, que é unifatorial e possui três itens do tipo *Likert* variando de 1 a 5, de Siqueira, Gomide Junior, Moura e Marques (1997, apud SILVA, 2007). Encontra-se no apêndice C o questionário EIR. Por fim, haverá um **questionário demográfico** com as seguintes perguntas fechadas: idade (para efeito de análise de dados, será feita a média das idades), gênero, escolaridade, tempo de serviço e cargo. Esse questionário consta do apêndice D.

3.5 Procedimento de Coleta e de Análise De Dados

Para realizar a coleta dos dados, o pesquisador compareceu às estações, explicou aos funcionários presentes o objetivo da pesquisa e aos que se interessaram, apresentou o questionário. O dia de trabalho no METRÔ-DF é dividido em dois turnos, o turno da manhã e o turno da tarde: os questionários foram aplicados nos funcionários das estações na seguinte sequência conforme informada no quadro 2 a seguir:

Data/ Turno	Estações no turno matutino	Estações no turno vespertino
10/03/2011		REL, MET, CES, GBA, CEC, CEN e CEI.
11/03/2011	CTL, GAL, 102, 108, 112, 114, ASA e SHP.	CTL, GAL, 102, 108, 112, 114, ASA, SHP, FEI, GUA, ARN, CLA e CON.
12/03/2011	CES, GBA, CEC, CEN e CEC.	
20/05/2011		TAS, FUR, SAS e SAM.

Quadro 2: Sequência de estações em que foram aplicados os questionários

Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar de todos os funcionários não estarem presentes em suas respectivas estações nos dias da pesquisa, o pesquisador optou por não retornar às estações para aplicar o questionário aos funcionários ausentes. Primeiro para que não houvesse o risco de um empregado que já tivesse respondido fazê-lo novamente, e segundo para que eles não comentassem as perguntas com seus colegas ainda não pesquisados, gerando respostas enviesadas.

Os questionários obtidos foram numerados, tabulados e tratados nos *softwares* *MicroSoft Excell* e *SPSS (Statistical Package for the Social Science)* versão para Windows. A análise dos dados foi feita de acordo com os objetivos específicos do estudo. Para a interpretação dos dados demográficos e identificação dos níveis de comprometimento afetivo, comprometimento instrumental, comprometimento normativo e intenção de rotatividade, foram utilizados parâmetros de estatística descritiva como médias, desvio padrão e frequência. A relação entre os itens do comprometimento e a intenção de rotatividade foi feita por meio da correlação *r* de Pearson conforme o quadro 3 a seguir:

Objetivo específico	Análise dos dados
1 – Caracterização dos dados demográficos	Estatística Descritiva
2 – Identificar o nível do comprometimento afetivo dos empregados.	Estatística Descritiva
3 – Determinar o nível do comprometimento instrumental dos empregados.	Estatística Descritiva
4 – Especificar o nível do comprometimento normativo dos empregados.	Estatística Descritiva
5 – Identificar o nível de intenção de rotatividade dos empregados.	Estatística Descritiva
6 – Verificar a relação entre as dimensões do comprometimento organizacional e intenção de rotatividade.	Correlação r de Pearson

Quadro 3: Análise dos dados de acordo com os objetivos específicos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a finalidade de atingir os objetivos específicos e o objetivo geral, neste capítulo serão apresentados, interpretados e discutidos os achados desta pesquisa. Primeiramente os dados demográficos serão delineados para uma melhor compreensão do público estudado. Num momento seguinte, foram abordados os dados dos comprometimentos afetivo, instrumental e normativo, em sequência, foi feita a caracterização da intenção de rotatividade por parte dos funcionários e, por último foi realizada a relação entre os tipos de comprometimento e a intenção de rotatividade dos funcionários.

Participaram deste estudo 192 colaboradores, porém dois deixaram os questionários em branco e foram descartados da pesquisa. Dessa forma, ficaram 190 questionários que foram numerados para serem analisados. Segundo os cálculos feitos pelo site <http://www.raosoft.com/samplesize.html> (acessado em 31 de maio de 2011), com essa amostra de 190 indivíduos e sendo a população de 497 indivíduos, o nível de confiança obtido foi de 92%.

4.1 Identificando os dados Demográficos dos Respondentes

Os participantes desta pesquisa totalizaram 190 indivíduos, sendo 143 funcionários do sexo masculino e 47 do sexo feminino, com a idade média de 30,42 anos (30 anos e 5 meses aproximadamente). Quanto ao nível de escolaridade, 96,84% (184 indivíduos) têm nível de escolaridade entre nível médio completo e nível superior completo; o tempo de serviço é de aproximadamente 4 anos; por fim, aproximadamente 88% (167 indivíduos) pertencem ou ao cargo de agente de estação ou ao cargo de agente de segurança. Segue abaixo uma análise mais específica de cada uma destas variáveis.

Quanto ao gênero, há uma predominância do sexo masculino, talvez isso se explique porque algumas das exigências do concurso para prover os cargos são os testes físicos. Os dados estão expostos na tabela 2 a seguir:

Tabela 2 - Gênero

Gênero			
	Frequência (N)	Frequência (%)	Frequência Acumulada (%)
Masculino	143	75,3	75,3
Feminino	47	24,7	100,0
Total	190	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor

A Variável idade assume valores entre 19 e 59 anos. Para facilitar a visualização, ela foi separada por categorias conforme é mostrado na tabela 3. É interessante observar que mais da metade (59,5%) dos participantes tem 30 anos ou menos, caracterizando um público bastante jovem.

Tabela 3 - Idade

IDADE			
Anos	Frequência (N)	Frequência (%)	Frequência Acumulada (%)
19 a 24	37	19,5	19,5
25 a 30	76	40,0	59,5
31 a 35	37	19,5	79,0
36 a 40	23	12,1	91,1
41 a 47	11	5,7	96,8
49 a 59	6	3,2	100
Total	190	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a análise do tempo de serviço convém levar em consideração que a admissão de novos funcionários no Metrô-DF se dá por meio de concursos públicos; em consequência, o tempo de serviço está diretamente relacionado com o certame no qual o empregado foi aprovado e convocado. No Metrô-DF três concursos foram realizados: o primeiro ocorreu no ano de 1994, o segundo em 2005 e o terceiro no ano de 2009. A tabela 4 a seguir mostra o tempo de serviço dos participantes da pesquisa bem como o concurso por meio do qual eles foram nomeados.

Tabela 4 – Tempo de Serviço

Tempo de Serviço				
Anos	Frequência (N)	Frequência (%)	Frequência Acumulada (%)	Concurso
Até 2 anos	76	40,0	40,0	2009
2 a 6 anos	89	46,8	86,8	2005
11 a 14 anos	25	13,2	100,0	1994
Total	190	100,0	100,0	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos cargos ocupados, é patente o fato de que a maioria dos participantes da pesquisa são agentes de estação e agentes de segurança, conforme demonstrado na tabela 5. Um dos motivos para isso ocorrer é o *turnover*, natural em todos os cargos, associado ao fato de que no último concurso público, realizado no ano de 2009, não foram abertas vagas para o provimento dos cargos de inspetor de estação e inspetor de segurança.

Tabela 5 – Cargos Ocupados

Cargos ocupados			
Cargo	Frequência (N)	Frequência (%)	Frequência Acumulada (%)
Agente de Estação	103	54,2	54,2
Agente de Segurança	64	33,7	87,9
Inspetor de Estação	23	12,1	100,0
Inspetor de Segurança	0	0,0	100,0
Total	190	100,0	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, na tabela 6, são demonstrados os dados de escolaridade dos participantes.

Tabela 6 – Nível Escolar

Escolaridade	Frequência (N)	Frequência (%)
Ensino fundamental	0	0,0
Ensino médio incompleto	1	0,5
Ensino médio completo	71	37,4
Ensino Superior Incompleto	67	35,3
Ensino Superior Completo	46	24,2
Acima de nível Superior	5	2,6
Total	190	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que apesar de a maioria dos colaboradores que participaram da pesquisa ocupar cargos em que o concurso público exige somente o nível fundamental (os cargos de agentes de estação e agente de segurança), praticamente todos têm pelo menos nível médio, conforme pode ser observado na tabela 7, e isso pode ter influenciado na percepção dos empregados quanto à intenção de rotatividade.

Tabela 7 – Relação de cargo e nível de escolaridade.

Escolaridade	Cargo			
	Agente de estação	Agente de Segurança	Inspetor de Estação	Total
Ensino fundamental	0	0	0	0
Ensino médio incompleto	0	1	0	1
Ensino médio completo	38	28	5	71
Ensino Superior Incompleto	36	21	10	67
Ensino Superior Completo	24	14	8	46
Acima de nível Superior	5	0	0	5
Total	103	64	23	190

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir serão discutidos os achados relativos ao comprometimento organizacional dos respondentes.

4.2 Identificando o Comprometimento Organizacional

Para identificar o nível de comprometimento de cada participante foi feita a média para cada tipo de comprometimento, aquele que apresentou média acima de 3,0 (três), em um escore que variou de 1 a 5, foi considerado comprometido de acordo com a dimensão do comprometimento, se afetivo, instrumental ou normativo.

Dessa forma, segue a tabela 8 com as médias, e o percentual dos respondentes com média acima e abaixo de 3 para cada tipo de comprometimento.

Tabela 8 – Indicadores de comprometimento organizacional (médias, desvio, e *alpha*)

Indicadores de comprometimento organizacional	Média	M>3		M≤3	
		N	%	N	%
Comprometimento Afetivo	2,80	73	38,42	117	61,58
Comprometimento Instrumental	3,22	105	55,26	85	44,74
Comprometimento Normativo	2,13	28	14,74	162	85,26

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1 Comprometimento Afetivo

Conforme verificado, o nível de comprometimento afetivo teve uma média de 2,8 em uma escala que varia de 1 a 5, sendo que 38,42% dos respondentes apresentou este tipo de comprometimento. Um valor baixo considerando que mais de 60% dos respondentes não tem esse tipo de comprometimento.

Dessa forma o Metrô-DF deve incentivar o comprometimento afetivo entre seus funcionários, pois, comparado ao comprometimento instrumental e ao normativo, o comprometimento afetivo possui um sentido mais intenso do dever de lealdade que o empregado deve ter em relação à empresa. Em concordância, Filenga e Siqueira (2006) declaram que o comprometimento afetivo é o único, entre as três bases,

composto por afetos e não por fatores cognitivos, como um sentimento de troca ou de obrigação para com a organização e ele representa mais do que uma simples lealdade passiva, ele envolve uma relação ativa de lealdade, na qual o indivíduo “deseja pôr algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização” (Mowday; Porter; Steers, 1982 apud TAMAYO *et. al.*, 2001) e pode ser considerado como uma das razões que levam os trabalhadores destaques a agirem acima das expectativas nele depositadas.

Como o comprometimento afetivo baseia-se em um vínculo emocional, presume-se que os funcionários que tenham essa característica sejam mais motivados a contribuir com o desempenho da organização, apresentem menor *turnover*, menor absenteísmo e adotem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ; Paine, 2000, apud REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Com base na literatura os autores afirmam ainda que essa dimensão se desenvolve quando o colaborador “se envolve e/ou reconhece o valor e/ou deriva a sua identidade da associação com a organização”. Os autores alegam ainda que estes efeitos podem ser alcançados quando o colaborador:

- a) Sente que a organização o trata de modo justo, respeitador, e apoiante;
- b) tem confiança na organização e nos seus líderes;
- c) obtém satisfação no seu trabalho;
- d) considera que os valores da organização tem uma orientação humanizada;
- e) sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização;
- e (f) a organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis.

4.2.2 Comprometimento Instrumental

O comprometimento instrumental teve a maior média, 3,22 e mais da metade dos empregados (55,26%) apresenta este tipo de comprometimento. Ao contrário dos empregados comprometidos afetivamente os indivíduos com laços instrumentais mais fortes provavelmente não se dispõem a dar à organização mais do que aquilo a que são obrigados (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Os autores aludem ainda ser possível que os empregados adotem até mesmo atitudes e ações negativas em relação à empresa. McGregor (1992, apud MEDEIROS; ENDERS, 1998), em seu livro *O lado humano da empresa*, faz o seguinte questionamento:

Por que as pessoas não são produtivas? Pagamos bons salários, oferecemos boas condições de trabalho, damos excelentes benefícios complementares e emprego estável. No entanto, parece que as pessoas não querem fazer mais que o esforço mínimo.

De acordo com a definição vista, é provável que os empregados citados pelo autor possuam altos níveis de comprometimento instrumental.

Conforme visto no referencial teórico os indivíduos que se vinculam instrumentalmente com a organização permanecem nela por que o custo de deixar a organização será mais alto do que o de permanecer nela (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Alguns dos prováveis motivos para o indivíduo se sentir instrumentalmente comprometido é ele estar insatisfeito, sentindo-se injustiçado, impossibilitado de desenvolver o seu potencial e estar realizando trabalho rotineiro e não desafiante (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007), os autores informam ainda que o comprometimento instrumental tende a se desenvolver quando o indivíduo “(a) reconhece que, se sair da organização, perderá investimentos nela feitos e/ou (b) não tem alternativas atrativas de emprego em outras organizações”.

4.2.3 Comprometimento Normativo

O comprometimento normativo apresentou a menor média (2,13) e entre as três bases foi a que teve o menor número de representantes (somente 28 entre 190 indivíduos). Isso pode indicar que os funcionários permanecem no Metrô-DF por outros motivos, mas não pelas razões relacionadas a comprometimento normativo.

Empregados comprometidos normativamente tendem a ter comportamentos organizacionais positivos, porém, estes sentimentos não provocam o mesmo entusiasmo e envolvimento produzidos pelo comprometimento afetivo. Conforme Rego, Cunha e Souto (2007) o comprometimento normativo tende a se formalizar quando: o funcionário internaliza as normas da organização mediante socialização; recebe benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico. Essa vertente do comprometimento organizacional tende a se desenvolver quando: (a) o indivíduo se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado; (b) verifica que os seus líderes são de confiança; (c)

percebe que a organização promove valores que ele próprio possui; (d) percebe que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007).

Segundo Siqueira (2002, *apud* FILENGA; SIQUEIRA, 2006) quando o empregado reconhece as funções sociais na organização para a qual trabalha, atribui a ela o papel de credora, passando a se posicionar como devedor, sentindo-se de certa forma, obrigado a lhe retribuir os favores prestados. Esse sentimento é acompanhado ou acobertado de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado, pensa ou planeja sair da organização. Talvez um dos motivos dos empregados do Metrô-DF apresentarem pouco comprometimento normativo, deriva do fato de que, para eles trabalharem lá foi necessário que fossem aprovados em um concurso público, então não foi um benefício concedido pela empresa empregá-los.

4.3 Identificando a Intenção de Rotatividade

Semelhantemente ao comprometimento organizacional os funcionários que apresentaram média maior do que três (em uma escala que varia de 1 a 5) foram caracterizados como tendo intenção de sair da organização – segue a tabela 9 com os dados:

Tabela 9 – Intenção de rotatividade

Variável Intenção de Rotatividade	Média	M>3		M≤3	
		N	%	N	%
Intenção de rotatividade	4,02	149	78,42	41	21,58

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como observado a variável teve uma média alta (4,02) e uma grande quantidade de empregados com intenção de sair da organização (149 de 190).

A intenção de rotatividade será mais bem analisada no próximo tópico, quando também serão consideradas as demais variáveis.

4.4 Relação Entre Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade

O sexto objetivo deste trabalho foi identificar a relação entre as bases do comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Para se analisar essa relação foi utilizada a correlação r de Pearson. A análise de correlação permite determinar a direção do relacionamento, se ele é positivo, negativo ou zero, e a força ou magnitude do relacionamento entre duas variáveis, ou seja, o teste estatístico chamado de *coeficiente de correlação*, que Varia de 0 (zero) – nenhuma relação entre as variáveis a 1 - relação perfeita entre as variáveis (DANCEY; REIDY, 2006).

Os resultados da correlação, expostos na tabela 10, mostram que as três dimensões do comprometimento estão relacionadas com intenção de rotatividade de forma negativa, porém com intensidades diferentes.

Tabela 10 – Correlação entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade

Variáveis	1	2	3
1 – Comprometimento Afetivo			
2 – Comprometimento Instrumental	-0,038		
3 – Comprometimento Normativo	0,451**	0,065	
4 – Intenção de Rotatividade	-0,465**	-0,018	-0,421**

**Correlação é significativa ao nível 0,01.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo a tabela de intensidade proposta por Dancey e Reidy (2006, p. 186) não existe relacionamento quando o grau está entre 0 (zero) e 0,1, quando o grau de relacionamento está entre 0,4 e 0,6 ele é considerado moderado. Desta forma, as variáveis comprometimento afetivo e comprometimento Normativo estão relacionadas de forma negativa e moderada com intenção de rotatividade, já a variável comprometimento instrumental não tem relação com a variável intenção de rotatividade.

De fato, conforme indicado na tabela 11, ao analisar o comprometimento afetivo dos empregados que apresentaram a média de intenção de rotatividade maior do que 3, observa-se que a maioria (67,79%) não tem comprometimento

afetivo, o mesmo ocorre quando é analisado o comprometimento normativo em que 88,59% dos indivíduos não apresentam este tipo de comprometimento.

Tabela 11 – Intenção de rotatividade

Dimensões do comprometimento	Intenção de Rotatividade >3				Intenção de Rotatividade ≤ 3			
	M>3		M≤3		M>3		M≤3	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Comprometimento Afetivo	48	32,21	101	67,79	25	60,98	16	39,02
Comprometimento Instrumental	86	57,72	63	42,28	19	46,34	22	53,66
Comprometimento Normativo	17	11,41	132	88,59	11	26,83	30	73,17

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando são apreciadas as dimensões do comprometimento organizacional dos empregados, que apresentaram a média de intenção de rotatividade menor ou igual a 3, verifica-se que o comprometimento afetivo da maioria (60,98%) desses empregados está acima de 3, confirmando a correlação negativa e moderada entre as variáveis, já o comprometimento normativo, apesar de também apresentar uma correlação negativa moderada apresentou mais funcionários não comprometidos (73,17%), provavelmente essa configuração continuou devido ao grande número de funcionários com alta intenção de rotatividade e baixo ou nenhum comprometimento normativo (132 de 190).

Verificando-se a diferença percentual do comprometimento instrumental dos empregados com altos índices de intenção de rotatividade e dos empregados com baixos índices de rotatividade, é constatado que elas são 15,44% para o primeiro caso e de 7,32% para o segundo caso, em outras palavras, os índices de comprometimento instrumental não variam conforme os índices de intenção de rotatividade.

Convém observar que um relacionamento correlacional não pode ser considerado como se indicasse causalidade, ou seja, não se pode inferir destes resultados que o comprometimento afetivo ou o comprometimento normativo causem ou não a intenção de rotatividade, pode existir uma terceira variável que reflita a influência de uma variável na outra. “Em delineamentos correlacionais

estamos simplesmente observando e registrando mudanças em variáveis e tentando estabelecer se elas covariam de alguma forma que faça sentido.” (DANCEY; REIDY, 2006, p. 32). Da mesma forma não se pode dizer que intenção de rotatividade não depende de comprometimento organizacional, pois a correlação próxima a zero quer dizer que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra; no entanto pode existir uma dependência não linear, mas para tanto, este resultado deve ser investigado por outros meios, o que não vem ao caso neste momento, já que este não é o foco desta pesquisa.

Também cabe ressaltar que uma grande quantidade de estudos confirmando um correlacionamento entre duas variáveis pode abonar uma conclusão de que uma variável cause ou tenha grande influência em outra (DANCEY; REIDY, 2006, p. 32). Devido ao grande número de estudos (MEYER; ALLEN, 1990; BASTOS, 1993; GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000; THATCHER; STEPINA; BOYLE, 2003; PHILLIPS; CONNELL, 2003; Carayon et al, 2006, apud, LUZ, 2009), também confirmados através deste estudo, é provável que se possa afirmar que comprometimento organizacional influencie moderadamente a intenção de rotatividade.

Os resultados desta pesquisa corroboram com o trabalho de Luz (2009), onde ela investiga até que ponto comprometimento organizacional e satisfação no trabalho influenciam na intenção de rotatividade. Assim como neste trabalho a autora também conclui que comprometimento afetivo e comprometimento normativo são correlacionados moderadamente de forma negativa com intenção de rotatividade e que comprometimento instrumental não está correlacionado com a intenção de sair da organização. A conclusão da pesquisa de Luz também coincide com a deste trabalho, de que existem outras variáveis que influenciam a intenção de rotatividade.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Qualquer organização se preocupa com a retenção e manutenção de seus talentos. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, apud SILVA; 2007), as ações dos trabalhadores relacionadas a absenteísmo e rotatividade de alguma forma manifestam como o empregado se sente em relação à organização e ao seu trabalho. Para os autores, p. 88 “conhecer as atitudes e opiniões dos empregados é antecipar algo sobre as suas decisões e comportamentos futuros”. Esta frase sintetiza o objetivo deste estudo que procurou conhecer melhor as opiniões e atitudes dos empregados da operação do Metrô-DF em relação a comprometimento organizacional e à intenção de rotatividade e assim fornecer à empresa subsídios para que ela possa estabelecer um plano de ação que contemple intervenções mais direcionadas em conformidade com seu plano organizacional.

A pesquisa atingiu sua finalidade na medida em que os objetivos específicos foram satisfeitos, pois os dados obtidos oferecem suporte para que a empresa adote procedimentos com o objetivo de diminuir a intenção de rotatividade e consequentemente a rotatividade dos empregados.

O primeiro objetivo desta pesquisa foi caracterizar os dados demográficos dos funcionários da operação do Metrô-DF, o resultado mais significativo, no qual é conveniente que a empresa faça uma análise mais próxima, é o cruzamento dos dados dos cargos ocupados pelos empregados e o nível de escolaridade desses empregados. Estes dados refletem uma discrepância entre estes dois itens analisados, principalmente se compararmos os cargos de agente de estação e os de agente de segurança, que exigem um nível de escolaridade fundamental porém, nenhum dos funcionários apresentam somente este nível de estudo, mais da metade deles (59,88%) cursam, concluíram ou estão acima do nível superior.

O segundo, o terceiro, o quarto e o quinto objetivo deste estudo foram verificar respectivamente, os níveis de comprometimento afetivo, instrumental, normativo e o nível de intenção de rotatividade dos empregados do Metrô-DF. Foi identificado que 38,42% dos empregados apresentaram comprometimento afetivo, 55,26% apresentaram comprometimento Instrumental, 14,74% apresentaram

comprometimento normativo e 78,42% dos empregados apresentaram intenção de sair da organização.

Conforme indicam Rego, Cunha e Souto (2007), estes resultados não são satisfatórios para a empresa, visto que os empregados que são mais comprometidos afetivamente e/ou normativamente tendem a contribuir para o melhor desempenho da organização (sendo que os empregados ligados afetivamente contribuem de forma mais intensa). Contudo, a quantidade de empregados pesquisados que apresentam comprometimento afetivo não passa de 40% e entre os que apresentaram comprometimento normativo o percentual não chega a 15%.

Por outro lado, a quantidade de empregados pesquisados que apresentam comprometimento instrumental passa de 50% e, segundo Rego, Cunha e Souto (2005, p. 7), provavelmente “os funcionários com laço instrumental mais forte não sintam qualquer propensão a darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigados”. Assim, para esses autores, existem razões para se inferir que as organizações têm interesse em promover os laços afetivos e normativos de seus colaboradores e para reduzir a força do laço instrumental.

Com base nos dos resultados do sexto objetivo deste estudo – identificar a relação entre as dimensões do comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade – chegou-se à conclusão que comprometimento afetivo e normativo são moderadamente e negativamente correlacionados com intenção de rotatividade e que não há correlação entre comprometimento instrumental e intenção de rotatividade. Apesar de não se poder afirmar causalidade entre as variáveis, o resultado é importante pela contribuição acadêmica e pelo reforço teórico.

Cabe ressaltar algumas variáveis dentre muitas outras, que não foram contempladas neste estudo mas que podem ter influenciado nos resultados do comprometimento organizacional e na intenção de rotatividade dos colaboradores:

- Tempo de serviço: 86% dos empregados pesquisados tem até 6 anos de serviço no Metrô-DF, o que é considerado pouco. Tamayo et al (2001), em um estudo que procurava saber como o tempo de serviço e as prioridades axiológicas dos empregados influenciavam os seus comprometimentos afetivos, infere, conforme os seus resultados, que provavelmente os anos

passados em uma organização contribuem para o empregado construir um vínculo afetivo com a organização;

- Idade: dos empregados que participaram da pesquisa 59,5% tem 30 anos ou menos. Segundo Mobley (1992 apud LUZ, 2009) os trabalhadores mais jovens “podem ter mais oportunidade de emprego ao nível iniciante e poucas responsabilidades familiares, tornando, portanto, a mobilidade profissional mais fácil”; e
- O governo já ter sinalizado a intenção de privatizar a empresa: Em anos anteriores a esta pesquisa o Governo do Distrito Federal manifestou o desejo de privatizar a empresa. Apesar do tempo transcorrido, atualmente ainda é possível que esta situação ainda reflita no comprometimento dos empregados com a empresa.

O conhecimento gerado por esta pesquisa pode ser uma importante ferramenta para a empresa pesquisada, pois fornece um maior conhecimento a respeito do seu quadro de pessoal e oferece subsídios para a organização adotar políticas de pessoal que incentivem um maior comprometimento dos empregados e desestimulem a intenção de sair da empresa.

A pesquisa também contribui de forma empírica para a área de estudo, pois, assim como em outros estudos de comprometimento organizacional, os resultados confirmam que comprometimento organizacional está negativamente correlacionado à intenção de rotatividade. O estudo também contribui para um campo de investigação do comprometimento organizacional que é pouco abordado: o setor de transporte.

Podem-se apontar diversas limitações para a realização deste estudo, porém as principais observadas pelo pesquisador foram:

- Os dados foram coletados próximos à data base dos funcionários que estavam na iminência de iniciar um movimento grevista, o que pode ter influenciado nas respostas;
- A pesquisa não contemplou todos os funcionários da organização. Pesquisas futuras devem incluí-los para que a avaliação da empresa seja global; e

- Os dados deste estudo refletem a população da empresa num dado momento. Estudos futuros devem buscar entender as possíveis mudanças no comportamento do empregado ao longo do tempo, adotando metodologias longitudinais.

Além das variáveis abordadas no presente estudo, em outras investigações sugere-se explorar outras variáveis, como satisfação no trabalho, justiça organizacional, clima organizacional e outras que possam levar a um melhor entendimento acerca das opiniões e atitudes dos empregados.

Concluindo, o estudo expôs uma situação não almejada no Metrô-DF, que é o baixo comprometimento organizacional e a alta intenção de rotatividade. Ele ainda revela que novas políticas de gerenciamento de pessoal precisam ser adotadas para se conseguir um maior comprometimento dos funcionários. É necessário que a empresa reproduza essa pesquisa de forma contínua, o que lhe permitirá: controlar e acompanhar os níveis de comprometimento organizacional e de intenção de rotatividade dos empregados e verificar se as ações de recursos humanos estão alcançando os objetivos desejados.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, T. V. As dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG, **RAC**, [S.l.] v.4, n. 2, p. 133-157, mai/ago. 2000.
- BARROS, R. A. S. **Comprometimento Organizacional do Efetivo e do Terceirizado: Um estudo do setor de relacionamento com o Cliente em uma empresa de saneamento no Espírito Santo**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração na área de concentração de gestão de pessoas) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2010. Disponível em:
<www.fucape.br/_admin/upload/prod_cientifica/Dissertacao%20Roberta%20de%20Almeida%20Barros.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2011.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa, **RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai./jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano do Trabalho, **RAC**, [S.l.] v. 1, n. 2, p.97-120, maio/ago. 1997.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagens nas Organizações, **RAC**, [S.l.] v. 5, n. 3, p. 85-106, set./dez. 2001
- DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional, **rPOT**, [S.l.] v. 3, n. 2, p. 185-213, jul./dez. 2003.
- FERNANDES, E. A.; FERREIRA, M. C. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização, **Psico-USf**, [Rio de Janeiro], v.14, n. 3, p. 341-354, set./dez. 2009.
- FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial, **Organização em contexto**, [S.l.], ano 1, n. 2, p. 47-67, dez. 2005.
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional, **R.Adm**, São Paulo, v. 41, n.4, p. 431-441, out./Nov./dez. 2006.
- FILHO, M. M. M. C. **Divisão de Estações e Segurança: Relatório Estatístico Semestral - METRÔ-DF**, Brasília, 2010.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento dos servidores públicos e alcance de missões organizacionais, **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2:2, p. 53-73, mar./abr. 2008.

GARCIA, L. D. F. **Análise de um Modelo Preditivo para a Intenção de Sair da Organização**. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Goiás, Goiânia, jun. 2003.

LUZ, C. M. D. R. **Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho e suas possíveis influências na intenção de rotatividade, na percepção dos colaboradores do INSTITUTO T.E.C. – um estudo de caso**. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Faculdade Boa Viagem, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Recife, 2009.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991), **RAC**, [S.l.], v. 2, n.3, p. 67-87, set./dez. 1998.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil, **RAC**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 187-209, out./dez. 2003.

MORAES, F. M. M. **Comprometimento Organizacional e Motivação dos Professores de uma Instituição de Ensino Superior**. 2005. Dissertação (Mestrado acadêmico da Universidade do Vale do Itajaí) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

MÜLLER, M. et al, Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no Supermercado “BETA”, **Revista Gestão Industrial**, v. 01, n. 04, p. 511-518, 2005.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas**, Rio Grande do Norte, 2008.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez. 2007

REGO, A.; SOUTO, S. A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro 2004, **RAC**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 151-177, jan./mar. 2004.

SATOMAYOR, A. M. S. B. Avaliação de Desempenho e Compromisso Organizacional: A Perspectiva da Justiça Organizacional. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 87-100, set./dez. 2007.

SILVA, A. C. **Treinamento Agente de Segurança Operacional: Corpo de Segurança Operacional METRÔ-DF**, Brasília, 2008.

SILVA, K. L. **Impacto dos Valores Organizacionais e da Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade**. 2007. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais. 2007.

TAMAYO, A. et al, Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional, **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, n.1, p. 27-35, jan/abr. 2001.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da Pesquisa**, Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

APÊNDICES

Apêndice A – Termo de consentimento livre e esclarecido.

Prezado Funcionário

Meu nome é Jaron Castro Soares, sou Inspetor das Estações Ceilândia Centro e Guariroba.

Esta é uma pesquisa sobre **comprometimento organizacional e intenção de rotatividade**, realizada com o propósito de elaborar minha monografia final do curso de bacharelado em Administração da Universidade de Brasília.

A seleção dos participantes é feita da seguinte forma: O pesquisador comparece às estações e convida todos os empregados da operação presentes a participarem da pesquisa.

Essa pesquisa não tem vínculo com a instituição Metrô-DF e tem fins somente acadêmicos.

O objetivo deste estudo é: Verificar a relação do comprometimento organizacional dos empregados da operação do Metrô-DF e a intenção de rotatividade desses empregados.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em: Responder a três questionários, um de Comprometimento organizacional, um de Escala de Intenção de Rotatividade e um sóciodemográfico. O tempo de duração para responder aos questionários é de aproximadamente **15 min.**

Sua participação é voluntária e a qualquer momento você pode desistir de participar. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador.

As informações obtidas por meio dessa pesquisa serão confidenciais e é assegurado o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação, pois as informações prestadas serão analisadas de forma agregada, garantindo o sigilo e o anonimato.

Para que não haja influência nas respostas de outros funcionários que talvez estejam respondendo ao mesmo questionário, solicitamos também que você não comente suas respostas com colegas de trabalho.

Por favor, responda conforme as instruções **e não deixe nenhuma questão em branco.**

Caso tenha interesse em receber os resultados desta pesquisa coloque o seu e-mail no campo abaixo:

Desde já agradeço a sua colaboração!

Atenciosamente
Jaron Castro Soares

Apêndice B – Comprometimento organizacional de três bases

Para responder a pergunta, marque o número na escala que melhor corresponde à sua opinião em cada uma das afirmativas abaixo:

Utilize a escala:

1 – Discordo	3 – Não concordo, nem discordo	4 – Concordo um pouco
2 – Discordo um pouco		5 – Concordo

CA		1	2	3	4	5
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.					
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.					
3	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.					
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.					
5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.					
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.					

CI		1	2	3	4	5
7	Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.					
8	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.					

9	Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.					
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.					
12	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.					

CN		1	2	3	4	5
13	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.					
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.					
15	Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.					
16	Essa organização merece minha lealdade.					
17	Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
18	Eu devo muito a essa organização.					

Apêndice C – Escala de Intenção de Rotatividade - EIR

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

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

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

19- () Você pensa em sair da empresa onde trabalha.

20- () Você planeja sair da empresa onde trabalha.

21- () Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.

Apêndice D – Questionário sociodemográfico

22) IDADE: _____

23) GÊNERO: () 1 - Masculino () 2 - Feminino

24) ESCOLARIDADE:

() 1 - Ensino fundamental completo

() 2 - Ensino médio incompleto

() 3 - Ensino médio completo

() 4 - Superior incompleto

() 5 - Superior completo

() 6 - acima de nível superior – pós graduado, mestrado, doutorado.

25) A quanto tempo está na empresa?

_____ anos _____ meses

26) CARGO:

() 1 - Agente de Estação

() 2 - Agente de Segurança

() 3 - Inspetor de Estação

() 4 - Inspetor de Segurança

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!