



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

KELLY ARAUJO LIMA

**INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo no
Ministério da Integração Nacional.**

Brasília – DF
2011

KELLY ARAUJO LIMA

**INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo no
Ministério da Integração Nacional.**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Tatiane Paschoal.

Brasília – DF

2011

Lima, Kelly Araujo

Intenção de rotatividade no serviço público e comprometimento organizacional: um estudo no Ministério da Integração Nacional / Kelly Araujo Lima. – Brasília, 2011.

52 f. : il.

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

Orientador: Prof^a. Dra. Tatiane Paschoal, Departamento de Administração.

1. Rotatividade. 2. Comprometimento Organizacional. 3. Intenção de Rotatividade. 4. Turnover. I. Título.

KELLY ARAUJO LIMA

**INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo no
Ministério da Integração Nacional.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Kelly Araujo Lima

Doutora, Tatiane Paschoal
Professora-Orientadora

Natália Lorena Bertussi
Professora-Examinadora

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Examinador

Brasília, 7 de dezembro de 2011

Dedico este trabalho aos meus pais, pela vida e por
tudo que sou,
Às minhas filhas, por todo o amor e aprendizado que
me proporcionam,
E ao meu Mestre, por me mostrar o caminho a seguir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Djalma e Izaura, por tudo que me proporcionaram, por vezes à custa de si próprios, para que eu pudesse me tornar quem sou.

Às minhas filhas, Cecília e Amanda, por me ensinarem todos os dias a ser um ser humano melhor, por toda a paciência que têm com as minhas ausências, e por, apesar de todas as minhas falhas, ainda acharem que sou a “melhor mãe do mundo”.

Ao meu Mestre da Vida, Dr. Daisaku Ikeda, por iluminar a estrada a ser seguida para alcançar a vitória.

À Universidade de Brasília, por me proporcionar uma educação da qual me orgulharei por toda a vida.

À Professora Tatiane Paschoal, pelas valiosas orientações.

Ao Professor Pedro Paulo Murce Meneses, pelas importantes contribuições a esta pesquisa.

Aos colegas do Ministério da Integração Nacional, em especial à Deburah e à Larissa, por todo o apoio e tempo dispensados a este trabalho.

Aos colegas da Assessoria Parlamentar, por toda a paciência e pelos momentos de descontração.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma maneira, contribuíram para a concretização deste estudo.

“Não faz mal que seja pouco.
O que importa é que o avanço de hoje
Seja maior que o de ontem.
Que nossos passos de amanhã
sejam mais largos que os de hoje.”

Daisaku Ikeda

RESUMO

O alto nível de rotatividade voluntária pode comprometer os resultados organizacionais, pois pode implicar em potenciais custos, perda de recursos humanos, paralisação de atividades em execução, entre outros problemas. Esse fato é verdadeiro tanto para as organizações privadas quanto para as públicas. O objetivo deste trabalho é identificar a existência de correlações entre intenção de rotatividade e comprometimento organizacional, baseado nas dimensões afetiva, calculativa e normativa, conforme modelo apresentado por Meyer e Allen (1991). A amostra foi composta por 151 servidores pertencentes ao quadro do Ministério da Integração Nacional, que responderam a um questionário composto por quatro instrumentos: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo, Escala de Comprometimento Organizacional Normativo e Escala de Intenção de Rotatividade. Os dados foram analisados por meio dos programas Excel e SPSS. Os resultados indicaram que existe correlação significativa entre a Intenção de Rotatividade dos servidores do Ministério e o Comprometimento Organizacional, indicando que quanto mais comprometido está o servidor em relação à organização, menores são suas intenções em deixá-la. As associações mais fortes foram percebidas entre o Comprometimento Afetivo e a Intenção de Rotatividade, e entre o Comprometimento Normativo e Intenção de Rotatividade. Conclui-se que a organização deve pensar e implementar estratégias que permitam aumentar o comprometimento dos servidores, objetivando manter os colaboradores importantes em seus quadros.

Palavras-chave: Rotatividade. Comprometimento Organizacional. Intenção de Rotatividade. Turnover.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Definições do Comprometimento Organizacional	21
Figura 2 - Consequentes dos comprometimentos afetivo, instrumental e normativo	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura da ECOC	32
Tabela 2 - Instrumentos	34
Tabela 3 - Estatísticas Descritivas da Escala de Intenção de Rotatividade	36
Tabela 4 - Estatísticas Descritivas da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	36
Tabela 5 - Estatísticas Descritivas da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo / Instrumental	37
Tabela 6 - Estatísticas Descritivas da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo	38
Tabela 7 - Coeficientes de Correlação (r de Pearson) entre as variáveis da pesquisa	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGRH – Coordenação-Geral de Recursos Humanos

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CODEVASF – Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba

DNOCS – Departamento Nacional de Obras Contra as Secas

ECO A – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

ECO C – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

ECON – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

EIR – Escala de Intenção de Rotatividade

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

PGPE – Plano Geral de Cargos do Poder Executivo

SRH – Secretaria de Recursos Humanos

SUDAM – Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia

SUDECO – Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste

SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problematização	13
1.2 Objetivos de Pesquisa	15
1.3 Justificativa	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Comprometimento Organizacional.....	19
2.2 As Dimensões do Comprometimento.....	22
2.3 Antecedentes, Correlatos e Consequentes do Comprometimento Organizacional	23
2.4 Intenção de Rotatividade	25
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	29
3.2 Caracterização da Organização.....	30
3.3 Amostra.....	31
3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa.....	31
3.4.1 Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF)	32
3.4.2 Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC).....	32
3.4.3 Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON)	33
3.4.4 Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)	33
3.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados.....	34
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1 Estatísticas Descritivas das Variáveis.....	36
4.2 Correlações Entre Comprometimento e Intenção de Rotatividade	38
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
BIBLIOGRAFIA	44
ANEXO 1.....	49
ANEXO 2.....	50
ANEXO 3.....	51
ANEXO 4.....	52

1. INTRODUÇÃO

Diante das aceleradas mudanças e transformações pelas quais o mundo passa nos últimos anos, as organizações sentem cada vez maior necessidade de se adaptarem de maneira rápida e acertada aos novos paradigmas. Isso faz com que seja necessário repensar e reorganizar a estrutura, os processos, as formas de organização do trabalho e, até mesmo, as relações entre o indivíduo e a organização e entre os próprios trabalhadores.

Todas essas mudanças fazem com que seja imprescindível a participação dos trabalhadores no processo de adaptação da organização. O sucesso dessa adaptação está diretamente ligado ao desejo dos atores de que o processo seja corretamente conduzido. Isso acontece quando o indivíduo se sente estreitamente vinculado à organização. Para Bastos (1993, pág. 53), “as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização”. Isso também é uma verdade nas organizações públicas.

1.1 Problematização

De acordo com Abrucio (2007) e Farias e Gaetani (2002), a partir da Constituição de 1988, em continuação a uma política de reforma do serviço público, o Estado Brasileiro buscou a implementação de uma forma racional de gerenciar, buscando a profissionalização da burocracia. Motta (2007) explica que a reforma foi fortemente influenciada pelas teorias que estavam sendo utilizadas na área privada. Para ele, havia uma idéia geral de que a administração pública era ineficiente e sua estrutura era excessivamente grande. Assim, surgiram, em muitos países, movimentos que proclamavam a incapacidade de a administração pública promover o desenvolvimento de suas respectivas nações. Esses movimentos pregavam a necessidade de racionalização gerencial, buscando transferir muitas das funções públicas para organizações privadas, e o que restasse seria gerido o mais próximo possível da forma como acontece na área privada. Desta forma, assim como nas

empresas, o foco da administração pública passou a ser o resultado, e não mais o processo em si. A preocupação principal passou a ser o cliente-cidadão. Tornou-se necessário, então, um quadro de servidores mais comprometidos, com melhores conhecimentos técnicos, que melhor atendessem aos interesses dos cidadãos.

Na visão de Abrucio (2007), o advento do concurso público como uma forma de seleção meritocrática e universal dos servidores públicos nasceu dessa mudança da administração burocrática para a gerencial. De acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG (2011), 29.695 trabalhadores ingressaram no serviço público por concurso, em cargos do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) entre 1995 e 2010, nos três níveis de escolaridade.

A realização de concursos públicos enseja investimentos de recursos, tanto da Administração quanto dos trabalhadores interessados em compor seus quadros. De acordo com o MPOG (2011), em diversos setores, muitos candidatos tomam posse e depois pedem exoneração ainda dentro do prazo de validade do concurso, que por regra é de seis meses a dois anos, prorrogável pelo mesmo período. Em outros casos, candidatos aprovados não se apresentam para a nomeação. Vale ressaltar que, de acordo com a Lei nº 8.112/1990, modificada pela Emenda Constitucional nº 19, para ser considerado estável, o servidor deve cumprir três anos de estágio probatório.

Essa rotatividade da mão de obra, além de ocasionar gastos excessivos de recursos com processos seletivos, também pode suscitar dificuldade de formação de uma memória de trabalho, criando dificuldade na obtenção e retenção de informações e de fluxos operacionais. Estudos de Ramlall (2003) e Siqueira e Pereira (2001) corroboram essas conclusões.

Culturalmente, no Brasil, o servidor público tem sido estigmatizado pela ideia geral de que ele não trabalha, é indolente, corrupto e está sempre buscando uma maneira de burlar o trabalho, conforme sugere o estudo de Fernando (2006). Isso fere sua honra e seu orgulho, fazendo com que a insatisfação com a imagem que sua profissão tem na sociedade diminua seu vínculo com a organização. Por outro lado, a desigualdade de tratamento existente entre o funcionalismo dos Três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), que permite que alguns tenham mais benefícios que outros, mesmo que exerçam as mesmas funções, também pode ser visto como um ponto de desgaste dessa relação, assim como a inexistência de um

plano de carreira para alguns segmentos, que levam à falta de perspectiva de crescimento e impossibilidade de planejamento de uma trajetória profissional.

O diagnóstico e a compreensão do comprometimento do servidor público com relação à organização e da sua vontade de permanecer na organização podem auxiliar a Administração Pública a discutir a necessidade ou não de repensar políticas e práticas voltadas para o servidor.

1.2 Objetivos de Pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo principal, com base nas três dimensões do Comprometimento Organizacional identificadas por Meyer e Allen (1991), investigar a existência de correlação entre intenção de rotatividade e comprometimento organizacional de servidores públicos pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) do Ministério da Integração Nacional, bem como a magnitude e o sentido dessa correlação.

Os objetivos específicos foram:

- identificar o grau de comprometimento organizacional, em suas três dimensões (Afetiva, Instrumental e Normativa), presente na amostra;
- identificar se há intenção dos participantes de deixar a organização na qual trabalham;

1.3 Justificativa

O alto índice de rotatividade de servidores no Ministério da Integração Nacional, 63%, é o que justifica a realização deste trabalho. É importante saber se o comprometimento dos servidores com a organização tem correlação com sua intenção de saída. Essa informação pode subsidiar a organização na implementação de medidas com o objetivo de possibilitar o comprometimento dos trabalhadores com a Instituição, e diminuir a intenção de rotatividade.

Na tentativa de estabelecer modelos preditivos para o processo de rotatividade, os pesquisadores, nas últimas décadas, têm se dedicado cada vez mais à pesquisa do tema (SIQUEIRA & PEREIRA, 1999).

Siqueira e Gomide Jr. (2004) explicam que nas décadas de 1960 e 1970, as pesquisas demonstraram que havia grande influência da força de trabalho nos resultados organizacionais. Assim, a satisfação e o envolvimento no trabalho ganharam posição de destaque em pesquisas que objetivavam identificar antecedentes de desempenho e produtividade, bem como de absenteísmo e rotatividade.

Medeiros (2003) chama a atenção para a necessidade de maiores estudos sobre os conseqüentes do comprometimento no Brasil, uma vez que esse tema de pesquisa tem sido negligenciado em face dos estudos dos antecedentes e correlatos.

Além disso, o tema rotatividade, relacionado com o comprometimento organizacional, é pouco explorado pelas pesquisas no Brasil, sobretudo em organizações do setor público. Desta forma, este trabalho tem a possibilidade de enriquecer os conhecimentos na área.

O caso específico dos servidores do Ministério da Integração Nacional diferencia-se de outros casos estudados por tratar-se de trabalhadores com certa estabilidade no emprego, o que deveria ser um fator inibidor da intenção de rotatividade. Além disso, estão sempre diante de novas oportunidades, com a realização constante de concursos para outros órgãos, tanto federais como estaduais. Essa oferta pode aumentar os índices de rotatividade, não apenas nesse Ministério, mas também em outros órgãos.

Diante dessa realidade, é possível questionar: existe alguma relação entre o comprometimento desses servidores com a organização para a qual trabalham e a intenção de deixá-la?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Bresser Pereira (1997), Abrucio (2007) e Motta (2007), nas últimas décadas o setor público brasileiro tem seguido uma tendência mundial, baseada principalmente nos novos paradigmas observados na administração privada, de substituição da administração burocrática pela gerencial.

Weber (1982) explica que a administração burocrática surgiu como uma contraposição ao patrimonialismo, caracterizado pela falta de especialização de seus agentes. Por sua vez, a burocracia estava baseada em regulamentos e exigia, principalmente, a separação nítida entre o público e o privado, além de uma racionalização da força de trabalho, da qual passa a ser exigido conhecimento técnico na execução das tarefas. Seu foco está nos processos.

Já o gerencialismo busca, em sua essência, a forma mais racional possível de administração do Estado, reduzindo o seu tamanho e modernizando a forma de gerenciá-lo, tendo como foco principal de sua atuação o cliente-cidadão, os resultados.

A organização pública existe para servir o indivíduo: deve centralizar suas ações na demanda do cliente e na sua escolha. Como no mercado, cliente é categoria primordial, e deve ser considerado em todas as instâncias. (Motta, 2007, p. 93)

Todas essas mudanças afetaram o serviço público, e, sobretudo, a maneira como o servidor público se vê e é visto pela sociedade. Bresser Pereira (1998) justifica a necessidade de reforma do serviço público argumentando que na administração burocrática, o servidor público se firmava na sua excessiva estabilidade no emprego, garantida por leis e costumes, para manter uma postura ineficiente no trabalho. A modernização da administração pública busca, também, mudar esse paradigma, imprimindo eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos e fazendo-se valer de uma força de trabalho mais bem preparada.

Para Fernando (2006), os servidores públicos estão incluídos em uma categoria maior, da qual fazem parte diversos prestadores de serviços no âmbito da administração pública. Os agentes públicos são divididos em quatro categorias:

agentes políticos, servidores públicos, militares e particulares em colaboração com o Poder Público.

Servidor público é a categoria formada por todos aqueles que trabalham para o Poder Público mediante remuneração, seja na organização burocrática do Estado, seja na organização militar. Os servidores públicos são chamados estatutários quando têm a sua relação com a Administração Pública disciplinada de acordo, basicamente, com o Estatuto do Servidor (MPWiki, 2011).

Existem também os empregados públicos, que, embora selecionados por concurso público, são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); os trabalhadores terceirizados, empregados por empresas que prestam serviços à administração pública; e os temporários, concursados contratados por prazo determinado. Os servidores públicos propriamente ditos são regidos pela Lei nº 8.112, de 1993, conhecida como Regime Jurídico Único ou Estatuto do Servidor Público.

Silva (2007) afirma que certas peculiaridades do Regime Jurídico Único podem ser vistos tanto de forma negativa quanto positiva, e exemplifica essa afirmação por meio da estabilidade. A autora explica que a estabilidade pode ser um fator positivo na medida em que a perenidade da relação empregatícia garante que o governo terá retorno de investimentos em treinamento e qualificação. Pode também garantir a continuidade e consistência dos processos de trabalho, ou, em outro extremo a estabilidade pode incentivar o comodismo e a ineficiência.

Gomes (2008) afirma que o servidor sofre com a pouca capacitação, o baixo investimento em melhores condições de trabalho, pouca ou nenhuma perspectiva de desenvolvimento, falta de políticas de estímulo ao desempenho, falta de sentido do seu trabalho, além de estar inserido em uma instituição que reflete o funcionamento bárbaro da sociedade, que tem dele uma visão estereotipada. Todas essas condições contribuem para o adoecimento do servidor, que reflete essa situação com um comportamento apático, descrente, incompetente, descomprometido e ausente.

Bastos (1993) afirma que grande parcela da responsabilidade pela ineficiência do serviço público tem sido historicamente atribuída aos servidores. Para ele, o

patrimonialismo, paternalismo e clientelismo arraigados na nossa administração pública desde a sua origem contribuem para a imagem de incompetência, desqualificação, ociosidade e falta de compromisso, entre outras, que a sociedade tem dos servidores públicos.

O autor entende que o comportamento do servidor não deve ser dissociado dos contextos econômico, social e político que condicionam a administração pública. Em outras palavras, a administração pública está baseada em um contexto complexo, que deve ser levado em conta nos estudos sobre o assunto. Além do mais, embora nas últimas décadas tenham ocorrido diversas tentativas de reformas administrativas, que buscavam principalmente melhorar a eficiência dos serviços públicos, a administração pública nunca dedicou aos seus recursos humanos atenção e importância necessárias ao incremento da qualidade de seus serviços.

Para Oliveira (2009), a miopia do Estado brasileiro em relação ao seu quadro funcional faz com que as autoridades vejam a remuneração como único atrativo para, supostamente, ter e manter funcionários de boa qualidade. No entanto, como bem lembram Gomes e Quelhas (2003), as principais bases teóricas sobre motivação mostram que diversos outros fatores influem na atração e retenção da força de trabalho, como, por exemplo, a satisfação das necessidades humanas básicas; os fatores ambientais, dos quais fazem parte a política e a administração do órgão, as condições de trabalho, o relacionamento com os colegas e supervisores, entre outros; e os fatores diretamente ligados ao trabalho, como o reconhecimento, a satisfação com o trabalho em si e a oportunidade de progresso funcional e crescimento pessoal.

Bresser Pereira (1997) afirma que a administração gerencial necessita que os servidores sejam produtivos, eficientes e com foco nas necessidades do cidadão. Para alcançar esse nível, a administração pública precisa conhecer e entender sua força de trabalho, conforme explicado por Bastos (1993), de modo a possibilitar seu comprometimento.

2.1 Comprometimento Organizacional

Bastos (1994) explica que o conceito de Comprometimento Organizacional ainda não está muito bem definido na literatura sobre o tema. Instrumentos de

medidas e conceituações pulverizadas e por vezes ambíguas e imprecisas marcam essas pesquisas.

Em um estudo sobre o conceito de comprometimento, Bastos (1994) afirma que o termo inglês para comprometimento, *commitment*, tem por origem a palavra latina *committere*, cujos significados são: colocar sob custódia, por a salvo, confiar a, afastar, retirar algo ou alguém de um lugar para outro; encarregar, comissionar, designar; perpetrar, desempenhar (no sentido negativo); e envolver, juntar, engajar. Já na língua portuguesa, “comprometer” tem origem em *comprommittere*, com os significados de: associar-se à idéia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo...; no nível individual, expor a perigo, arriscar, aventurar; e refere-se à noção de engajamento, colocar-se junto, agregamento, envolvimento.

O autor afirma ainda que diversos estudos baseiam o comprometimento em conceitos como envolvimento, identificação e apego, cujos significados são, muitas vezes, contrastantes. Por exemplo, **envolvimento** pode significar, entre outras coisas, engajamento, implicação, enredamento em uma situação específica; **identificação** pode significar “tornar-se ou fazer-se um só com o outro, em sentimento, interesse e ação” (p. 299); por fim, **apego** pode ser interpretado como uma conexão, um vínculo, especialmente de natureza afetiva, envolvendo devoção e fidelidade.

Do ponto de vista organizacional, o comprometimento tem sido descrito como uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre o indivíduo e a organização. É caracterizado como um vínculo mais profundo e duradouro, que se constrói lentamente e sofre menos os efeitos de aspectos circunstanciais.

Para Bastos, Brandão e Pinho (1997), comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação. Mowday *et al.* (1982), em uma perspectiva afetiva, conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica.

Hrebiniak e Alluto (1972), em uma abordagem baseada nos custos de permanecer ou deixar a organização, conceituam comprometimento como um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações ocorridas entre os indivíduos e as organizações e alterações de *side-bets* (recompensas e custos) ou

investimentos realizados ao longo do tempo. Wiener (1982), por sua vez, em uma perspectiva de obrigação ou responsabilidade moral, afirma que comprometimento é o conjunto das pressões normativas internalizadas que impulsionam a pessoa a agir de maneira compatível com as metas e interesses da organização.

Silva (2007) explica que para os dirigentes de empresas, o funcionário comprometido com a organização compartilha com as metas e objetivos da empresa, protege os bens e o ambiente de trabalho, atende às regras estabelecidas e trabalha as oito horas da jornada diária ou mais, se for necessário.

Em uma ampla pesquisa sobre diversos conceitos de comprometimento, Meyer e Allen (1991) concluíram que esses conceitos têm a visão comum de que o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento entre empregados e organização e que influenciam na decisão de permanência ou saída destes.

Mowday (1998) afirma que, do ponto de vista da organização, o comprometimento dos funcionários aumenta o desempenho e diminui a rotatividade e o absenteísmo. Já do ponto de vista do empregado, o comprometimento representa um relacionamento positivo, que pode adicionar potencial valor à vida.

Baseado nos estudos de Meyer e Allen (1997), a Figura 1 traz algumas definições de comprometimento encontradas na literatura sobre o tema, de acordo com suas bases.

Figura 1 - Definições do Comprometimento Organizacional

Baseadas na orientação afetiva
Kanter (1968) – ligação afetiva e emocional de um indivíduo com um grupo.
Sheldon (1971) – conexão entre a identidade da pessoa e da organização.
Hall <i>et al.</i> (1970) – congruência entre as metas individuais e organizacionais.
Buchanan (1974) – ligação afetiva com as metas e valores organizacionais.
Mowday <i>et al.</i> (1982) – identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização.
Baseadas no custo
Kanter (1968) – o indivíduo calcula o lucro da continuidade pelo custo da saída da organização.
Becker (1960) – o comprometimento vem a ocorrer quando a pessoa, fazendo um <i>side bet</i> , liga os interesses extrínsecos com uma linha consistente de atividade.
Hrebiniak & Alluto (1972) – um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações organizacional-individual e alterações nos <i>side bets</i> ou investimentos ao longo do tempo.

Baseadas na obrigação ou responsabilidade moral
Wiener & Grechman (1977) – são comportamentos aceitos socialmente e excedem às expectativas formais.
Wiener (1982) – as pressões normativas internalizadas agem de modo a fazer o empregado ir ao encontro das metas e interesses da organização.
Marsh & Mannari (1977) – o empregado considera moralmente correto permanecer na companhia, não levando em conta o status ou a satisfação que a empresa lhe oferece ao longo dos anos.

Fonte: Adaptado da tabela 2.1 Definições do Comprometimento de Meyer e Allen (1997, p. 12 – tradução Silva, 2007)

O entendimento de que esses conceitos, embora diferentes, eram válidos para definir o comprometimento, originou o modelo de três dimensões de Meyer e Allen.

2.2 As Dimensões do Comprometimento

A literatura apresenta diversos modelos de conceituação do comprometimento. Dentre eles, o mais aceito entre os pesquisadores do tema é o modelo apresentado por Meyer e Allen (1991), que divide o comprometimento em três dimensões. **Comprometimento Afetivo**- ocorre identificação entre objetivos e valores do indivíduo e da organização. Não se confunde com uma mera lealdade passiva, pois o trabalhador sente o desejo de contribuir para o desenvolvimento da organização. Meyer e Allen (1991) afirmam que empregados comprometidos afetivamente com a organização permanecem porque eles querem; **Comprometimento Instrumental**- o trabalhador entende que os custos associados à sua saída da organização são muito altos. É mais vantajoso para ele permanecer na organização, embora insatisfeito. Para Meyer e Allen (1991), empregados com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam; **Comprometimento Normativo**- o trabalhador sente que tem obrigação de permanecer na organização, como forma de retribuição de algo. Meyer e Allen (1991) dizem que empregados comprometidos normativamente permanecem porque se sentem obrigados.

De acordo com Silva (2007), a maior parte dos estudos sobre comprometimento têm se baseado no enfoque afetivo. Principalmente as que vêm o comprometimento de modo unidimensional. Como exemplo disso, os estudos de

Porter *et al.* (1974) e Mowday (1998) identificam apenas essa dimensão. Esses estudos basearam o comprometimento em três componentes: uma forte crença e aceitação dos valores da organização; disposição em exercer considerável esforço em prol da organização; e desejo de manter-se membro dessa organização. Meyer e Allen (1991) corroboram essa visão de que esses três componentes estão associados ao comprometimento afetivo.

Os estudos de Becker (1960, *apud* MEYER & ALLEN, 1984), autor da teoria dos *side-bets*, que estabelece o vínculo entre investimentos e recompensas ou custos, deram origem ao conceito de comprometimento instrumental. Segundo Meyer e Allen (1997), esse tipo de comprometimento tem recebido menos atenção dos estudiosos do tema, comparado com o enfoque afetivo.

Por sua vez, o enfoque normativo tem sua origem nos trabalhos de Wiener (1982). Esse enfoque está ligado à cultura formal da organização, pois trata da internalização das normas ou das pressões normativas organizacionais pelo indivíduo, com reflexo em seu comportamento.

Kanter (1968, *apud* MEDEIROS, 2003) identifica outras três dimensões do comprometimento, muito parecidas com as dimensões identificadas por Meyer e Allen. **Comprometimento de coesão**- vínculo do indivíduo com as relações sociais de uma organização, com o grupo a que pertence, como por exemplo cerimônias; **comprometimento de continuação**- requer dos membros investimentos e sacrifícios pessoais que dificultam a saída da organização; **comprometimento de controle**- o indivíduo se vincula às normas da organização de forma que pauta nelas seu comportamento.

2.3 Antecedentes, Correlatos e Consequentes do Comprometimento Organizacional

Para Bastos (1994), as características pessoais dos indivíduos são os principais determinantes do comprometimento organizacional. Baixo absentéismo, baixa rotatividade e melhor desempenho podem ser considerados as principais conseqüências do comprometimento. As variáveis identificadas que não pertencem a esses dois grupos são consideradas correlatos do comprometimento organizacional.

De acordo com Bastos (1994), os correlatos são as variáveis que não são consideradas antecedentes, nem conseqüentes do comprometimento. Não existe um consenso quanto ao impacto dessas variáveis no comprometimento. Costa (2007) cita como correlatos a satisfação, a motivação, o envolvimento com o trabalho e o stress.

Meyer e Allen (1991) afirmam que a união das características individuais, da estrutura organizacional e das experiências de trabalho induz à formação do comprometimento do indivíduo com a organização.

De acordo com o estudo de Mowday, Porter e Steers (1982) e Bastos (1994), os antecedentes, fatores determinantes do comprometimento organizacional, podem ser segmentados em quatro grandes grupos. **Características pessoais**- idade, sexo, escolaridade, remuneração, tempo de organização etc.; **características do trabalho**- nível de desafio, complexidade e interesse suscitado etc.; **experiências no trabalho**- valores, normas e padrões compartilhados com e na organização, as oportunidades de capacitação e treinamento, as oportunidades de socialização etc.; **características da tarefa (papel)**- conflitos e ambigüidades de papéis, tamanho do campo de trabalho ou dos desafios que o servidor tem oportunidade de vivenciar etc.

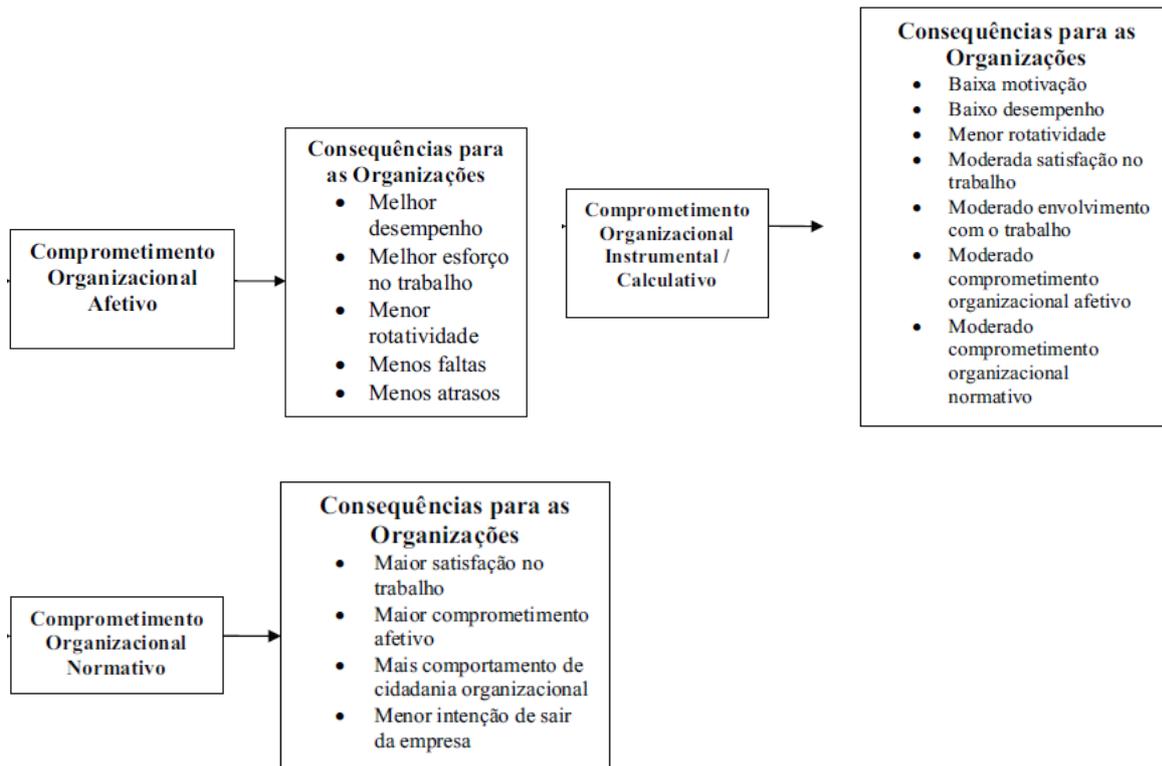
Para Bastos (1994), o estudo dos conseqüentes busca a relação entre a performance no trabalho e o comprometimento do servidor com a organização. As decisões de permanecer ou não na organização também estão ligadas a esses conseqüentes, assim como os níveis de absenteísmo. Costa (2007) cita a rotatividade, o absenteísmo, a intenção de procurar outro emprego, as alternativas percebidas de trabalho, o desempenho, entre outras, como conseqüentes do comprometimento.

Meyer *et al.* (1989) explicam que existe um relacionamento positivo entre o comprometimento afetivo e a performance do trabalho. Por outro lado, o comprometimento instrumental guarda uma relação negativa com a performance. Em outro estudo, Meyer, Allen e Smith (1993) identificam que há, em diferentes graus, uma relação positiva entre a performance no trabalho e os comprometimentos afetivo e normativo, enquanto que o comprometimento instrumental não tem relação ou está negativamente relacionado com a performance no trabalho.

A Figura 2 ilustra os principais conseqüentes do comprometimento organizacional, baseado nos estudos de Siqueira e Gomide Jr. (2004), para cada

uma das três dimensões do comprometimento de Meyer e Allen (1991). A rotatividade é descrita como conseqüente das três dimensões do comprometimento organizacional.

Figura 2 - Conseqüentes dos comprometimentos afetivo, instrumental e normativo



Fonte: Adaptado de Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 317, 319 e 321).

2.4 Intenção de Rotatividade

Para Milkovich e Boudreau (2000), *turnover* ou rotatividade refere-se ao movimento de entrada e saída dos empregados de uma organização, podendo ser voluntária (quando a decisão de sair parte do próprio empregado) ou involuntária (quando a decisão parte da organização). Robbins (1999) esclarece que o primeiro caso parece ser o mais prejudicial às instituições, uma vez que pode atingir empregados de alto desempenho, cujo cabedal de conhecimentos afeta diretamente a produtividade.

Mobley (1992) define *turnover* como a saída de um indivíduo de uma organização na qual recebia compensação monetária por seus serviços. O autor

argumenta que o *turnover* voluntário é um importante tópico de estudo, porque implica em pelo menos três importantes consequências para as organizações: potenciais custos, perda de recursos humanos e paralisação de atividades em execução.

Ferreira e Freire (2001) esclarecem que os efeitos negativos desse conseqüente podem ser significativos, contemplando desde a queda da produtividade até a perda da memória de trabalho da instituição. Entre as conseqüências desse comportamento, destacam-se o impacto sobre os consumidores e os custos trabalhistas.

De acordo com Ramlall (2003), a rotatividade excessiva gera impactos negativos sobre a inovação, a qualidade, a consistência e o tempo de fornecimento de serviços aos clientes, prejudicando o alcance dos objetivos organizacionais, além de provocar perda de conhecimento.

Milkovich e Boudreau (2000) explicam que a atitude dos empregados, relacionada ao absenteísmo e à rotatividade, traduz, de alguma forma, como esses empregados se sentem em relação à organização e ao seu trabalho. Para esses autores, as atitudes e opiniões dos empregados no presente podem predizer algo sobre suas decisões e comportamentos futuros.

Seguindo essa linha de pensamento, Spector (2002) esclarece que a saída do empregado pode sinalizar que, de alguma maneira, ele estava tentando fugir de algo desagradável. O autor cita diversos estudos que demonstram que empregados insatisfeitos manifestam maior probabilidade de sair da organização quando comparados com os que estão mais satisfeitos.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) explicam que há evidências de que empregados com altos níveis de contentamento com o trabalho apresentam menor índice de faltas, melhor desempenho, maior produtividade e menor intenção de deixar a organização.

Spector (2002) explica que as causas da saída do empregado tendem a estar relacionadas ao desempenho inadequado, ao assédio de outras organizações sobre os bons empregados, à perseguição dos supervisores, às condições pouco atrativas, tanto do trabalho quanto da empresa, e à incompatibilidade do cargo com o perfil do ocupante. O autor explica ainda que a taxa de desemprego é um fator moderador da

rotatividade, uma vez que, havendo maior chance de obter outro emprego, o trabalhador estará mais propenso a se arriscar a pedir ou provocar sua demissão.

Para Ramlall (2003), salário abaixo do mercado, poucos desafios e oportunidades de crescimento, impossibilidade de encarecimento, pouco reconhecimento, liderança ineficaz, meio ambiente de trabalho, pouca estrutura de trabalho, e pouca oportunidade para aprender novas tarefas e desenvolver novas habilidades são destacados como principais fatores potenciais que levam o indivíduo a deixar a empresa.

Parece ser consenso entre os pesquisadores que a intenção de *turnover* é um bom preditor de *turnover* efetivo. Os estudos de Mobley (1977), Price e Mueller (1986), Steers e Mowday (1981) indicam existir uma forte relação entre intenção de sair e *turnover* efetivo. Para Spector (2002), a intenção é o que impulsiona o comportamento de demissão.

Bastos (2000) argumenta que o comprometimento é um conceito largamente investigado como antecedente de várias decisões do trabalhador. O construto tem se mostrado um preditor confiável para explicar, sobretudo, rotatividade e absenteísmo.

Muthueloo e Rose (2005), em uma pesquisa sobre antecedentes e resultados do comprometimento organizacional, desenvolvida com 380 engenheiros malasianos, concluíram que quanto maior era o comprometimento do empregado com a organização, menor era o nível de estresse e menor era a intenção de deixar a empresa.

No Brasil, Siqueira e Pereira (1999, 2001) apresentaram pesquisas relevantes sobre a intenção de rotatividade. Um desses estudos (2001) relaciona intenção de rotatividade com comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho (antecedentes diretos) e percepção de justiça de remuneração (antecedente indireto). As autoras concluíram que é de responsabilidade das empresas aumentarem o nível de satisfação dos colaboradores diretamente ligados a seus planos estratégicos, fortalecerem a percepção de justiça do empregado sobre a remuneração recebida e proporcionar um ambiente favorável ao comprometimento afetivo com a organização. As autoras apresentaram ainda, como sugestão, a investigação da influência do comprometimento organizacional instrumental e/ou normativo sobre a intenção de rotatividade.

Entre os caminhos para a redução dos altos índices de rotatividade, Ferreira e Freire (2001) apontam para os seguintes: melhoria do ambiente de trabalho, análise do desempenho dos supervisores e das práticas de compensação e boa relação de confiança com os funcionários.

O fato, reconhecido por vários estudiosos, é que a rotatividade é um tema complexo. Seu efeito é negativo, diminuindo a produção e refletindo de modo negativo nos indicadores de qualidade, repercutindo diretamente na economia. Desta forma, para as organizações modernas, que necessitam cada vez mais do comprometimento dos seus funcionários, a rotatividade tem se apresentado como um problema crítico a ser combatido.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta seção é composta por cinco tópicos. No primeiro, são apresentados o tipo e métodos utilizados na pesquisa. No segundo está a caracterização da organização. O terceiro tópico caracteriza a amostra estudada. No quarto são descritos os instrumentos utilizados na pesquisa. Por fim, no quinto são descritos os procedimentos de coleta e análise dos dados. Houve a aplicação, na organização estudada, de um questionário, formado por quatro instrumentos previamente validados. Três desses instrumentos servem para identificar o tipo de comprometimento apresentado pelos servidores daquela organização, e um para identificar a intenção de rotatividade. Assim, o método de pesquisa utilizado foi o levantamento de opiniões, também denominado *survey*.

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Conforme expõe a literatura revisada no capítulo anterior, o estudo do Comprometimento Organizacional ainda possui um campo de pesquisa amplo a explorar. Os conseqüentes do comprometimento no serviço público, principalmente dos servidores que ocupam cargos que não fazem parte de carreiras específicas do Poder Executivo Federal, são ainda pouco estudados. É nesse contexto que este estudo busca inserção.

A pesquisa concentrou-se na investigação de duas importantes variáveis: o comprometimento organizacional dos servidores públicos e a intenção de rotatividade observada nesse mesmo grupo. Pressupondo a existência de uma relação entre essas duas variáveis, sua natureza é descritiva e seu delineamento é correlacional.

Por isso, neste estudo de recorte transversal, que propiciou, em um dado momento, uma descrição instantânea da frequência das variáveis estudadas na população definida, foi analisado o caso específico de um órgão da Administração Pública Federal Direta, que constitui o próprio campo de atuação dos servidores.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, mais apropriada e adotada pela maioria dos estudos nessa área, analisando estatisticamente a frequência das variáveis estudadas, e as correlações entre elas.

Por fim, foi utilizado o método de pesquisa denominado *survey* – levantamento de opiniões –, cujo instrumento de coleta de dados foi composto por três questionários previamente validados e comumente utilizados para aferir o comprometimento organizacional, combinados com um questionário utilizado para averiguar a intenção de saída da organização por parte dos empregados.

3.2 Caracterização da Organização

A pesquisa foi desenvolvida no Ministério da Integração Nacional, órgão integrante da Administração Pública Direta Federal, conforme disposto na Medida Provisória nº 103, de 1º de janeiro de 2003, convertida na Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, com a estrutura regimental aprovada pelo Decreto nº 7.472, de 4 de maio de 2011, tendo em sua estrutura organizacional as seguintes entidades vinculadas: Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS), Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO), autarquias; e Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF), empresa pública.

Este estudo mantém seu foco na estrutura do Ministério, sem considerar os quadros das autarquias e da empresa pública a ele vinculadas. O Ministério possui em seu quadro de pessoal permanente 809 cargos, de nível médio e superior, classificados no Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Destes, 493 estão ocupados e 316 vagos.

De acordo com a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, o PGPE é composto por cargos efetivos de nível superior, intermediário e auxiliar não integrantes de Carreiras específicas, Planos Especiais de Cargos ou Planos de Carreiras instituídos por leis específicas e voltados ao exercício de atividades técnicas, técnico-administrativas e de suporte no âmbito dos órgãos e entidades da administração federal direta, autárquica e fundacional.

Considerando que a admissão no serviço público acontece em intervalos de tempo consideravelmente maiores do que nas organizações privadas, os dados utilizados para o cálculo da taxa de rotatividade foram os do último concurso, realizado em 2009. De acordo com a CGRH, foram oferecidas 293 vagas, 574 candidatos foram classificados e todos foram nomeados, sendo que ocorreram, até maio deste ano, 313 desistências, vacâncias ou exonerações. Desta forma, considerando que a taxa de rotatividade representa o número de substituídos em relação ao total de trabalhadores, o cálculo é feito considerando o número de saídas, 313, dividido pelo número médio de servidores no período de 2009-2011, que é de 493. Desta forma, chegou-se ao resultado de 63% da taxa de rotatividade.

3.3 Amostra

A pesquisa foi aplicada ao universo dos servidores do quadro permanente do Ministério da Integração Nacional, integrantes do PGPE, composto por 493 indivíduos. Responderam ao questionário os servidores que estavam no exercício de suas funções durante o período em que ocorreu a pesquisa, caracterizando uma amostra não-probabilística por acessibilidade.

O link para o questionário foi enviado aos e-mails institucionais dos servidores, tendo sido desconsiderados os que estavam cedidos a outros órgãos, ou em situação de afastamento ou licença. Foram devolvidos 151 questionários considerados válidos para os fins desta pesquisa.

3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa

Os estudos sobre o Comprometimento Organizacional originaram diversos instrumentos de mensuração e análise, cada um focando conceitos diferentes sobre o construto. Esta pesquisa tem por base a teoria tridimensional do comprometimento proposta por Meyer e Allen (1991). Desta forma, o instrumento utilizado é composto por três escalas para comprometimento e uma para intenção de rotatividade.

3.4.1 Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA)

A primeira delas (Anexo 1), chamada Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA) é uma medida unidimensional que permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre sentimentos positivos e negativos frente à organização que o emprega. Desta forma, ela permite aferir o comprometimento de base afetiva.

A forma completa da ECOA possui 18 itens, mensurados por uma escala de cinco pontos (1= nada; 2 = pouco; 3 = mais ou menos; 4 = muito; 5 = extremamente). A precisão da escala (α de Cronbach) é de 0,95.

3.4.2 Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC)

As crenças de um empregado acerca de perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização poderão ser avaliadas por meio da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC). Tais crenças constituem o comprometimento de base calculativa ou instrumental.

A Escala é composta por 15 itens, mensurados por uma escala, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), que compõem os conceitos de perdas sociais no trabalho (Fator 1, 4 itens, $\alpha = 0,72$), perdas de investimentos feitos na organização (Fator 2, 3 itens, $\alpha = 0,71$), perdas de retribuições organizacionais (Fator 3, 3 itens, $\alpha = 0,71$) e perdas profissionais (Fator 4, 5 itens, $\alpha = 0,78$). A Escala está representada no Anexo 2. As denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos quatro componentes da ECOC estão especificados na Tabela 1.

Tabela 1 - Estrutura da ECOC

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Perdas sociais no trabalho	Crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio no cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.	3, 4, 5 e 6	0,72

Perdas de investimentos feitos na organização	Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa.	2, 7 e 8	0,71
Perdas de retribuições organizacionais	Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa.	1, 11 e 12	0,71
Perdas profissionais	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.	9, 10, 13, 14 e 15	0,78

Fonte: Siqueira *et al.* (2008, p. 58)

3.4.3 Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON)

A concepção psicológica de comprometimento organizacional normativo está assentada em uma esfera cognitiva, pressupondo-se que o trabalhador normativamente comprometido acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização, devendo se comportar de forma que possa demonstrá-los.

A ECON é uma escala formada por 7 itens, que são mensurados por uma escala de cinco pontos (1= discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente). A análise de precisão da ECON indicou um α de Cronbach de 0,86. A Escala está representada no Anexo 3.

3.4.4 Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

A Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), proposta por Siqueira, Gomide Jr., Moura e Marques (1997), é composta por 3 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=freqüentemente; 5=sempre). A EIR pode ser vista no Anexo 4. Na Tabela 2 estão informações resumidas dos instrumentos, que constam dos Anexos 1 a 4.

Tabela 2 - Instrumentos

Instrumento	Nº de Itens	Natureza do Instrumento	Fator	α de Cronbach (confiabilidade)
EIR	3	Unifatorial	Intenção de Rotatividade	0,89
			Comprometimento	
ECO A	18	Unifatorial	Organizacional Afetivo	0,93
			Perdas Sociais	0,72
			Perdas Profissionais	0,78
ECO C	15	Multifatorial	Perdas de Investimento	0,71
			Perdas de Retribuições	
			Organizacionais	0,71
			Comprometimento	
ECON	7	Unifatorial	Organizacional Normativo	0,86

3.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

A coleta dos dados foi feita por meio eletrônico, entre os dias 28/10 e 7/11/2011. Como se trata de um questionário auto-aplicável, foi enviado para o e-mail institucional dos servidores um link que os direcionou a uma página na Internet (*Google Docs*) para o seu preenchimento. No final do período de coleta, em 04/11/2011, foi enviado aos participantes um lembrete, solicitando o preenchimento do instrumento pelos servidores que ainda não o haviam feito.

A análise dos dados foi feita levando em consideração as peculiaridades de cada uma das escalas utilizadas. No caso da ECOA, sendo uma medida unidimensional, o cômputo do escore médio de cada respondente foi obtido somando-se os valores assinalados em cada um dos itens e dividindo-se este valor pelo número de itens da escala. No caso deste estudo, utilizou-se a escala completa, com 18 itens. Os valores assinalados pelos respondentes para os três itens negativos foram invertidos, antes de se proceder ao cômputo dos escores médios. Os itens negativos e que foram invertidos estão assinalados (**) na apresentação da ECOA, no Anexo 1. Quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o comprometimento afetivo com a organização.

Com relação à ECOC, como se trata de uma medida multidimensional, o escore médio de cada um de seus quatro componentes foi obtido somando-se os valores indicados pelo respondente e, a seguir, dividiu-se esse valor pelo número de itens do componente. Para interpretação dos escores médios realizou-se a análise particular de cada um dos quatro componentes da ECOC, considerando-se o valor obtido e o conteúdo semântico do fator, contido na Tabela 1.

No caso da ECON, sendo uma medida unidimensional, obtém-se o seu escore médio somando-se os valores assinalados pelo respondente para cada um dos sete itens. A seguir, dividiu-se esse somatório por 7. Quanto mais perto de 5, mais o trabalhador acredita em seu compromisso normativo.

Para a medida de intenção de rotatividade, o instrumento é unifatorial, sendo a escala de respostas de 5 pontos, variando de 1-nunca a 5-sempre.

A análise estatística dos dados foi feita utilizando-se os *softwares* Microsoft Excel (Office 2007) e o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 19, por meio dos quais foram feitos os cálculos necessários às técnicas utilizadas. Com esses aplicativos foram obtidas estatísticas descritivas, tais como médias, medianas e desvios padrão para as variáveis do estudo que permitiram o seu cálculo. A estratégia de tratamento dos dados consistiu em análise quantitativa.

Em seguida, foi realizada uma análise para verificar se haviam correlações entre o comprometimento e a intenção de rotatividade dos servidores efetivos do quadro do Ministério da Integração Nacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na primeira parte desta seção são analisadas as estatísticas descritivas – média, moda e desvio padrão – das variáveis estudadas. Em seguida, são apresentados os resultados da análise de correlação entre essas variáveis.

4.1 Estatísticas Descritivas das Variáveis

Por meio dos resultados dos questionários aplicados, foi possível avaliar o nível de comprometimento dos servidores em relação ao Ministério, bem como sua intenção em deixar a organização. A Tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas obtidas para a variável Intenção de Rotatividade.

Tabela 3 - Estatísticas Descritivas da Escala de Intenção de Rotatividade

Variável	Média	Moda	Desvio Padrão
Intenção de Rotatividade	4,30	5	0,85

A variável foi mensurada com a utilização de uma escala de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Analisando os resultados obtidos, é possível concluir que os servidores apresentam um alto índice de intenção de rotatividade.

A Tabela 4, a seguir, apresenta as mesmas estatísticas descritivas para a variável Comprometimento Organizacional Afetivo.

Tabela 4 - Estatísticas Descritivas da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

Variável	Média	Moda	Desvio Padrão
Comprometimento Organizacional Afetivo	2,75	3	0,73

A mensuração dessa variável também foi feita utilizando-se uma escala de cinco pontos, variando de 1 (Nada) a 5 (Extremamente). De acordo com os dados

apurados, os servidores estão de moderadamente a pouco comprometidos afetivamente com a instituição.

A Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo ou Instrumental possui quatro fatores a serem analisados: perdas sociais no trabalho (Fator 1), perdas de investimentos feitos na organização (Fator 2), perdas de retribuições organizacionais (Fator 3) e perdas profissionais (Fator 4), conforme especificado anteriormente, na Tabela 1. Estas variáveis também são mensuradas por uma escala, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Os dados descritivos, apresentados na Tabela 5, a seguir, mostram que o servidor tem um comprometimento calculativo / instrumental baixo, considerando maior peso para as perdas sociais no trabalho, ou seja, para ele, o que pesa mais na hora de decidir deixar a organização é a perda da estabilidade no emprego - característica forte em cargos públicos -, o prestígio no cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.

Tabela 5 - Estatísticas Descritivas da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo / Instrumental

Variável	Média	Moda	Desvio Padrão
Fator 1 Perdas Sociais no Trabalho	2,68	3	0,73
Fator 2 Perdas de Investimentos Feitos na Organização	2,28	2	0,90
Fator 3 Perdas de Retribuições Organizacionais	2,21	2	0,90
Fator 4 Perdas Profissionais	2,00	2	0,65

Os resultados dos demais fatores denotam um baixo comprometimento instrumental. Fatores como perda dos esforços feitos para chegar onde está na organização, tempo dedicado, perda de salários e benefícios oferecidos pela

instituição, perda do prestígio de ser empregado desta organização, entre outras, têm pouca relevância para a decisão de sair dos servidores.

Dentre todas as dimensões do Comprometimento Organizacional estudadas, o Comprometimento Normativo é o que apresenta menor índice entre os servidores do Ministério da Integração Nacional, como pode ser observado na Tabela 6, abaixo.

Tabela 6 - Estatísticas Descritivas da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

Variável	Média	Moda	Desvio Padrão
Comprometimento Organizacional Normativo	1,90	1	0,75

Tal resultado pode significar que o servidor não se sente obrigado ou pressionado a permanecer na organização. Esse comportamento pode estar baseado na percepção de que não esteja sendo remunerado de maneira justa pelo trabalho que realiza, ou que, mais amplamente, não esteja sendo correspondido de maneira satisfatória pela organização, em termos de benefícios e reconhecimento. Assim, não sente necessidade de retribuir à instituição.

Desta forma, observa-se que o servidor do Ministério da Integração Nacional possui, de um modo geral, baixo comprometimento com a organização. Dentre os tipos de comprometimento mais elevados, mas mesmo assim, considerados medianos, estão os fatores afetivo e calculativo relacionado às perdas sociais no trabalho. Por sua vez, o índice de intenção de deixar a organização entre os respondentes é alto.

4.2 Correlações Entre Comprometimento e Intenção de Rotatividade

O objetivo deste estudo é verificar se existem correlações, suas magnitudes e sentidos, entre Comprometimento Organizacional e Intenção de Rotatividade. A Tabela 7, a seguir, apresenta os coeficientes de correlação (r de Pearson) para cada uma das variáveis do construto Comprometimento Organizacional relacionadas à variável Intenção de Rotatividade.

Tabela 7 - Coeficientes de Correlação (r de Pearson) entre as variáveis da pesquisa

	Intenção de Rotatividade
Comprometimento Afetivo	-,476**
Comprometimento Calculativo Fator 1 (Perdas sociais no trabalho)	,038
Comprometimento Calculativo Fator 2 (Perdas de investimentos feitos na organização)	-,188*
Comprometimento Calculativo Fator 3 (Perdas de retribuições organizacionais)	-,072
Comprometimento Calculativo Fator 4 (Perdas profissionais)	-,239**
Comprometimento Normativo	-,439**

** . Correlação é significativa no nível 0.01.

* . Correlação é significativa no nível 0.05.

Com base nesses dados, é possível perceber que a Intenção de Rotatividade tem associações significativas com quase todos os tipos de comprometimento.

Comprometimento Afetivo tem correlação negativa significativa com a Intenção de Rotatividade ($r=-0,476$; $p<0,01$). Isso significa que servidores afetivamente comprometidos com a instituição apresentam menor intenção de deixá-la. Esse resultado corrobora as conclusões de diversos estudos sobre o tema (FERREIRA & SIQUEIRA, 2005; SIQUEIRA, 2001; COSTA, MORAES & CANÇADO, 2008).

Apenas dois fatores do Comprometimento Organizacional Calculativo (Fator 2 – Perdas de investimentos feitos na organização; e Fator 4 – Perdas profissionais) estão significativamente correlacionados à Intenção de Rotatividade. Com relação ao Fator 2 ($r=-0,188$; $p<0,05$), os resultados demonstram que os servidores consideram que quanto maiores os investimentos feitos na organização, tais como o tempo dedicado a ela e os esforços feitos para chegar onde está, menor intenção ele tem de deixá-la. E os resultados referentes ao Fator 4 ($r=-0,239$; $p<0,01$) revelam que as crenças de que o servidor estaria prejudicando a carreira, de que demoraria a ser respeitado em outra empresa ou que perderia o prestígio de ser empregado da Instituição têm associação com a decisão de deixar a organização. Os Fatores 1

(Perdas sociais no trabalho) e 3 (Perdas de retribuições organizacionais) não apresentaram correlação significativa com a Intenção de Rotatividade.

O Comprometimento Organizacional Normativo apresentou correlação negativa significativa com a Intenção de Rotatividade ($r=-0,439$; $p<0,01$). Os dados do estudo demonstram que os respondentes apresentam baixo nível de comprometimento normativo e alto nível de intenção de rotatividade, ou seja, quanto menos o empregado se sente obrigado ou pressionado a permanecer na organização, maior a intenção de buscar novas oportunidades em outras instituições.

As maiores correlações, portanto, foram observadas entre intenção de rotatividade e comprometimento afetivo e intenção de rotatividade e comprometimento normativo. É importante ressaltar que ambos os tipos de comprometimento não são elevados entre os servidores investigados. Especialmente o comprometimento normativo obteve pontuação muito baixa. São coerentes os resultados gerais encontrados: baixo ou moderado comprometimento e alta intenção de rotatividade.

Apesar de comprometimento com a organização e intenção de rotatividade serem variáveis do indivíduo, a organização parece ter influência importante sobre tais fenômenos. Diversos estudos mostram evidências de que existem relações significativas entre intenção de rotatividade e satisfação no trabalho (SPECTOR, 2002; SLATTERY & SELVARAJAN, 2005; MUTHUVELOO & ROSE, 2005; LAMBERT, 2006), principalmente relacionada a aspectos como percepção de justiça de remuneração / recompensas (FERREIRA & SIQUEIRA, 2005; RAMLALL, 2003; SIQUEIRA & PEREIRA, 2001), suporte organizacional e características do trabalho (GOMES & QUELHAS, 2003), considerados antecedentes do comprometimento organizacional (MEYER & ALLEN, 1991). O controle desses aspectos pertence à organização.

No caso específico do Ministério da Integração Nacional, sendo um órgão da Administração Pública, a atuação da Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH) é, de certa forma, limitada à aplicação das normas estabelecidas pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH) do MPOG. Entretanto, algumas ações poderiam ser empreendidas, com o objetivo de valorizar a atuação dos servidores do órgão. Por exemplo, a implantação de um restaurante ou de uma creche certamente

aumentaria a percepção de justiça de recompensas dos servidores, uma vez que servidores de outros órgãos, inclusive de outros Ministérios, podem contar com esses serviços. Envidar esforços para a implantação de um Plano de Carreira que abrangesse todos os servidores do órgão, aplicação de uma política de tomada de decisões aberta à participação dos servidores, melhoria das formas de comunicação formal e informal, organização de eventos de ambientação e socialização, entre outras ações, podem melhorar a imagem institucional do Ministério para o público interno, possibilitando, por conseguinte, o comprometimento da força de trabalho e o desejo de permanecer na organização.

De forma mais ampla, caberia ao Governo Federal oferecer equidade de tratamento entre o funcionalismo de todos os Poderes, condições de crescimento e desenvolvimento dentro de cada função e de cada órgão, permitir o estabelecimento de planos de carreira, de modo que o servidor possa planejar sua trajetória profissional. Essas ações poderiam contribuir para a melhoria do quadro atual, permitindo o comprometimento dos servidores e, conseqüentemente, a diminuição da intenção de saída.

Não se trata de manipular o servidor, no sentido de iludi-lo a esforçar-se sem retribuição em prol da organização. Ao contrário, os resultados deste estudo apontam para a necessidade de se repensar e discutir as práticas adotadas pelo Ministério e pelo Governo Federal de forma mais ampla, que parecem não ser suficientes e adequadas para atender às necessidades dos servidores. O comprometimento seria consequência de um contexto de relações adequadas e justas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como principal objetivo verificar se Comprometimento Organizacional, em uma abordagem multidimensional, correlacionava-se com a Intenção de Rotatividade entre servidores públicos do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, pertencentes ao quadro de servidores do Ministério da Integração Nacional. É possível afirmar, com base no modelo de pesquisa utilizado e nos resultados obtidos, que esse objetivo foi atingido.

Os resultados referentes ao Comprometimento Organizacional indicam que os servidores apresentam um nível de comprometimento geral de moderado a baixo, sendo que o comprometimento normativo foi o que apresentou índice mais baixo entre os três. O índice médio de comprometimento afetivo entre os servidores é maior que o índice médio de comprometimento instrumental / calculativo, o que indica que os servidores estão mais sentimentalmente ligados à organização do que efetivamente preocupados com os custos e benefícios relacionados com a sua saída. Ainda assim, o índice de comprometimento afetivo foi moderado e poderia ser potencializado com ações organizacionais voltadas às necessidades dos servidores.

É possível destacar que a contribuição prática deste estudo para a organização envolvida está na possibilidade de servir para elucidar questões relacionadas ao comportamento de seus servidores, auxiliando na melhoria do processo de planejamento de suas políticas de Recursos Humanos, especialmente relacionado à retenção de pessoas. Para tanto, sugere-se que sejam feitas, sistematicamente, pesquisas com o objetivo de mensurar as variáveis aqui estudadas, bem como a análise dos resultados obtidos, de forma a implementar ações que permitam aumentar o nível de comprometimento, principalmente o afetivo e o normativo, visando reduzir a intenção de rotatividade. Muthueloo e Rose (2005) concluíram em seu estudo que altos níveis de comprometimento normativo leva a altos níveis de lealdade, menor intenção de deixar a organização e menor nível de estresse. Paré e Tremblay (2000), por sua vez, destacam a importância do comprometimento afetivo como o preditor primário da intenção de *turnover*.

O diagnóstico do comprometimento e intenção de rotatividade de ser acompanhado do diagnóstico das condições de trabalho, quais as mais satisfatórias e quais precisam ser melhoradas.

Este estudo não esgota a discussão sobre o tema. Os resultados obtidos abrem ainda mais o leque de possibilidades de outras pesquisas para tentar delinear com maior precisão os conhecimentos sobre os construtos aqui apresentados. Desta forma, são destacadas abaixo algumas recomendações para trabalhos futuros.

Em primeiro lugar, um estudo que englobasse todos os servidores do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo do Governo Federal poderia gerar um retrato mais completo das percepções dos servidores com relação ao tema, considerando uma amostra mais estratificada. Seus resultados poderiam auxiliar o MPOG na implementação de políticas de recursos humanos que atendessem de forma mais generalizada às necessidades dos servidores e da própria Administração.

Em seguida, estudos que envolvessem os preditores do Comprometimento, em todas as suas dimensões, poderiam fornecer subsídios para o alcance dos objetivos esperados com a implementação de políticas e práticas organizacionais. Outras variáveis, especialmente as organizacionais, também poderiam ser incluídas para compreender a intenção de rotatividade.

De toda forma, existem poucos estudos sobre Comprometimento Organizacional relacionado com Intenção de Rotatividade, ou mesmo dos construtos considerados separadamente, no setor público. O espaço para a realização de pesquisas nesse *locus* é grande e muito pouco explorado. Por suas características particulares, tal como estabilidade dos servidores, centralização do planejamento das políticas de recursos humanos, atuação estreitamente ligada à aplicação das Leis, entre outras, a Administração Pública oferece um vasto campo de pesquisa a ser explorado.

BIBLIOGRAFIA

ABRUCIO, F. L.. **Trajetória recente da gestão pública brasileira**: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública - RAP, 2007.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. São Paulo: Revista de Administração de Empresas – RAE. FGV, mai/jun. 1993.

BASTOS, A. V. B. **O Conceito de Comprometimento**: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. In: Anais do XVII ENANPAD, p. 287-304, Salvador, 1994.

BASTOS, A. V. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Revista de Administração, v. 35, n. 4, p. 48-60, 2000.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento Organizacional**: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio-ago 1997

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em 19.11.2011.

BRASIL. Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11357.htm. Acesso em 19.11.2011.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. **Concurso Público**. Disponível em: <http://www.mi.gov.br>. Acesso em 22.11.2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Boletim Estatístico de Pessoal**. Brasília: MPOG, 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **MPwiki**. Disponível em: HTTP://pt-br.miniplan.wikia.com/wiki/Concurso_público. Acesso em 25.04.2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; Exposição no Senado Sobre a Reforma da Administração Pública. Brasília: **Cadernos MARE de Reforma do Estado**, v. 3, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (orgs.). Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, p. 21-38, 1998.

COSTA, C. A.; MORAES, L. F. R.; CANÇADO, V. L. **Avaliando o Comprometimento Organizacional e Possíveis Relações com o Turnover.** Revista Gestão & Tecnologia, v. 8, n. 2, p. 1-16, jul./ago. 2008.

COSTA, V. M. F; **As Bases Afetiva e Instrumental do Comprometimento Organizacional:** confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro / Petrolina. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

FARIAS, P. C. L. de; GAETANI, F. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI** : um balanço provisório. Lisboa, Portugal: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2002.

FERNANDO, V. S. **O perfil do servidor público na sociedade moderna.** Revista Esmafe: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região, n. 10, dez. 2006.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, 5 (2), p. 175-200, 2001.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA M. M. M.; **Antecedentes de Intenção de Rotatividade:** estudo de um modelo psicossocial. Organizações em Contexto, ano 1, n. 2, dez-2005.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS O. L. G. **Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público.** Revista Eletrônica de Administração – REAd, Ed. 35, v. 9, n. 5, set-out 2003.

GOMES, N. F. **A subjetividade do servidor público constituída na relação com o estado e a sociedade.** Psicol. Am. Lat., México, n. 15, dez. 2008.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 555-573, 1972.

LAMBERT, E. G.. **I Want to Leave:** a test of a model of turnover intent among correctional staff. Applied Psychology in Criminal Justice, 2 (1), 2006.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional:** um estudo de suas relações com as características organizacionais e o desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de Doutorado, FEA/USP, 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69 n. 3, p. 372-378.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application.** Thousands Oaks, SAGE, 1997.

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

MEYER, J. P.; PAUNONEN, S. V.; GELLATTLY, I. H.; GOFFIN, R. D.; JACKSON, D. N. Organizational commitment and job performance: it's nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, n. 74, p. 152-156, 1989.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle.** Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOBLEY, W. H. **Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover.** Journal of Applied Psychology, California, v. 62, n. 2, p. 237-240, 1977.

MOTTA, P. R. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos.** Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública - RAP, 2007.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n. 14, p. 224-247, 1998

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

MUTHUVELOO, R.; ROSE R. C. **Antecedents and Outcomes of Organisational Commitment among Malaysian Engineers.** American Journal of Applied Sciences. 2 (6), p. 1095-1100, 2005.

OLIVEIRA, C. T. P. A concentração de renda pública brasileira. **Revista Querubim**, Ano 5, n. 9, p. 23-28, 2009.

PARÉ, G.; TREMBLAY, M. **The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among TI Professionals.** Montreal: CIRANO, Scientific Series, 2000.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, n. 59, p. 603-609, 1974.

PRICE, J. L.; MUELLER C. W. **Absenteeism and turnover among hospital employees**. Greenwich: JAI Press, 1986.

RAMLALL, S. **Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness**. Applied H. R. M. Research, 8 (2), p. 63-72, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SILVA, K. L. A. B. **Impacto dos Valores Organizacionais e da Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. **Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, Campinas. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDE JR., S. **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. Porto Alegre: Artmed, p. 300-330, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDE JR., S; MOURA, O. I.; MARQUES, T. M. **Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos [Resumo]**. XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo, 1997.

SIQUEIRA, M. M. M; PEREIRA, S. E. F. N. **Análise de um modelo afetivo para intenção de rotatividade [Resumo]**. I Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, Anais. Salvador, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M; PEREIRA, S. E. F. N. **Análise de um modelo afetivo para intenção de sair da organização**. Revista da SPTM 4 (6), p. 48-57, 2001.

SLATTERY, J. P.; SELVARAJAN, T. T. R. Antecedents to temporary employee's turnover intentions. **Midwest Academy of Management – Annual Meeting**, 2005.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. Employee turnover and post-decision accommodation processes. **Research in Organizational Behavior**, v. 3, p. 235-281, 1981.

WEBER, M. **Ensaios de Sociologia**. Tradução Walternsir Dutra. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1982.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

ANEXO 1

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO – ECOA

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

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

A empresa onde trabalho faz-me sentir...

- () Confiante nela.
- () Desgostoso com ela.**
- () Empolgado com ela.
- () Fiel a ela.
- () Apegado a ela.
- () Orgulhoso dela. ☺
- () Contente com ela. ☺
- () Responsável por ela.
- () Distante dela.**
- () Dedicado a ela.
- () Entusiasmado com ela. ☺
- () Preocupado com ela.
- () Encantado com ela.
- () Desiludido com ela.**
- () Envolvido com ela.
- () Fascinado por ela.
- () Interessado por ela. ☺
- () Animado com ela. ☺

☺ Itens da forma reduzida

** Itens com formulação negativa e que deverão ter os valores assinalados invertidos.

ANEXO 2

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO – ECOC

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 anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

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

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

1. () Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
2. () Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.
3. () Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta 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 a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.
6. () Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.
7. () Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.
8. () Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.
9. () Eu estaria prejudicando minha vida profissional.
10. () Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.
11. () Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).
12. () Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.
13. () Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.
14. () Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.
15. () Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

ANEXO 3

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO– ECON

A seguir são apresentadas frases relativas à empresa onde você trabalha. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

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

- () Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
- () É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.
- () Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.
- () Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.
- () Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.
- () É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.
- () Esta empresa já fez muito por mim no passado.

ANEXO 4

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

- 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.