

# Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial

## *Antecedents to turn-over intention: a perceived model*

MARIA LUIZA CONCEIÇÃO BISI FERREIRA\*  
MIRLENE MARIA MATIAS SIQUEIRA\*\*

### RESUMO

Altos índices de rotatividade de pessoal podem comprometer significativamente os resultados organizacionais. Voltado para esta realidade, o presente estudo testou um modelo para intenção de rotatividade, posicionando comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho como seus antecedentes diretos e percepção de justiça de remuneração como antecedente indireto. Para a coleta de dados foi utilizado um instrumento composto de quatro escalas validadas, referentes às variáveis do modelo, aplicado a 81 profissionais de empresas da Grande São Paulo, sendo 46 do setor metalúrgico e 35 do setor eletro-eletrônico. Análises de regressão múltipla hierárquica revelaram evidências que comprovaram a adequação de interdependência prevista no modelo, apontando satisfação e comprometimento afetivo como antecedentes diretos e percepção de justiça de remuneração como antecedente indireto de intenção de sair da empresa. Concluiu-se que cabem às organizações que buscam manter colaboradores importantes para seus planos estratégicos, aumentar o nível de satisfação no

---

\* Ex-aluna do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo.

\*\* É professora doutora atuando no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo.

trabalho destes profissionais, proporcionar um ambiente propício ao comprometimento afetivo com a organização pelo fortalecimento de percepções de justiça acerca da remuneração que recebem.

**Palavras-chave:** rotatividade de pessoal; satisfação no trabalho; comprometimento organizacional; percepção de justiça.

### ABSTRACT

High employee *turnover* rates can threaten organizational results. The present study has tested a *turnover* intention model, where affective organizational commitment and job satisfaction are considered direct antecedents to *turnover* intention, while perceived wage justice is taken as an indirect antecedent. An instrument made of four validated scales correspondent to the model variables was applied to 81 jobholders from several companies situated in São Paulo, Brazil metropolitan area (46 from organizations in the metallurgical industry and 35 from companies in the electric and electronic industry). Through hierarchical multiple regression analysis and according to purposed model, evidences have been found showing that affective organizational commitment and job satisfaction are direct antecedents to *turnover* intention and perceived wage justice is its indirect antecedent. It also follows that organizations which want to keep important talents to their strategic plans are in charge of increase the satisfaction level of their employees, offer them a workplace that produce greater organizational commitment as well as act toward increasing the perception of justice of their wages.

**Key-words:** justice personnel *turnover*; job satisfaction; organizational commitment; perceived.

### INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional vive constantemente sofrendo interferências de vários agentes, tais como a escassez de recursos,

concorrência, tecnologia, entre outros. Maximiano (1997) considera que, no passado, os administradores podiam tomar decisões sem levar em conta aspectos que hoje são extremamente relevantes, pois os ambientes eram menos sujeitos a mudanças e apenas a concorrência era ameaça importante. Os recursos pareciam ser infinitos e os problemas e variáveis a serem consideradas ocorriam em menor número.

Modificando significativamente o ambiente das organizações, a globalização desencadeou várias mudanças nos paradigmas de gerenciamento e práticas administrativas. Novos conceitos foram surgindo, tais como reengenharia, *dawnsizing*, *benchmarking*, entre outros, como fórmulas mágicas para o sucesso empresarial. Da mesma forma que surgiram novas práticas de gestão, o mercado de trabalho também sofreu modificações, passando a valorizar um novo perfil profissional e a exigir profissionais altamente qualificados, tendo o conhecimento como novo paradigma para a captação de recursos humanos.

Perder talentos em um ambiente extremamente competitivo pode gerar ansiedade nos gestores de recursos humanos por desconhecimento de atitudes e comportamentos humanos e comprometer os resultados há muito conquistados. Logo, políticas agressivas de manutenção de recursos humanos devem ser aplicadas hoje por organizações que desejam sobreviver, se manter e crescer em um ambiente sem fronteiras.

Visando minimizar a inquietude e desconforto gerado pelo desconhecimento de algumas das ações humanas, o presente trabalho pretende ampliar o conhecimento existente sobre o comportamento no ambiente organizacional, analisando as relações entre intenção de rotatividade, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e percepção de justiça de remuneração por meio de um modelo teórico, que poderá contribuir para o gerenciamento eficaz das pessoas nas organizações. Portanto, o objetivo deste estudo é testar um modelo teórico para intenção de rotatividade, sendo o comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho seus antecedentes diretos e a percepção de justiça de remuneração seu antecedente indireto.

## INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

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

O custo com a rotatividade de pessoal, segundo Cascio (1991), muitas vezes não é conhecido pela organização e, por isso, não é controlado. No entanto, uma vez que se conhecem os custos envolvidos e o impacto no gerenciamento do negócio, deve-se determinar quais destes custos são razoavelmente controláveis e focar a atenção neles, visando reduzi-los.

Algumas formas de *turnover* ou rotatividade podem ser desejáveis como, por exemplo, quando se perdem empregados com baixa produtividade. No entanto, a perda de empregados valiosos é considerada como um índice negativo de eficácia organizacional (VANDENBERG, 1999).

Vandenberg (1999) apresenta a definição de rotatividade como sendo a “probabilidade estimada (subjéctiva) própria dos indivíduos de que eles estarão permanentemente deixando a organização em algum ponto do futuro próximo”.

O *turnover* e a intenção de *turnover* têm sido medidos separadamente, segundo Chang (1999), para quem a intenção de *turnover* é considerada como uma variável cognitiva final que pode afetar imediatamente o *turnover*. Chang, observando este aspecto, atenta para a importância do estudo da intenção de rotatividade na investigação da rotatividade de pessoal.

Vandenberg (1999) concluiu que, para melhor compreender e controlar o *fuma ver* é necessário conhecer a causa que pode levar o surgimento da intenção do indivíduo em deixar a organização. No entanto, Vandenberg afirma que a “intenção elevada de *turnover* não deve ser considerada um precursor à saída inevitável de um empregado”.

## PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA DE REMUNERAÇÃO

Quando de seu ingresso em uma organização, o empregado assume a responsabilidade de respeitar suas normas, valores e cultura, além de se dispor a desempenhar atividades pertinentes ao cargo que ocupa. A retribuição pelos trabalhos realizados é a contrapartida da empresa, beneficiada pelos serviços prestados por esta pessoa. Desta maneira, uma relação de troca é estabelecida (Siqueira, 1995). Na concepção de Siqueira (1995) trocas são utilizadas por organizações para atrair, reter e incentivar seus empregados e pelos empregados como uma forma de adquirir recursos apropriados para satisfazerem suas necessidades pessoais bem como de seus familiares.

Um maior entendimento das relações de troca é proporcionado por Dornstein (1991). Segundo ela, as teorias de troca possuem quatro características básicas: as recompensas dos indivíduos devem ser proporcionais às contribuições, prevalecendo aqui o princípio da equidade; as recompensas e as contribuições devem ser reconhecidas verdadeiramente pelo indivíduo como recompensas e contribuições e devem ser consideradas como relevantes para a troca; as recompensas bem como as contribuições são múltiplas; os processos de comparação com outros fazem parte do julgamento de justiça da recompensa recebida Gomide Jr (1999), em seus estudos sobre percepção de justiça nas organizações, cita a existência de uma teoria de troca chamada teoria da iniquidade (ADAMS, 1963) e afirma que desde o surgimento desta teoria os estudos referentes à justiça no trabalho ganharam visibilidade na literatura internacional, e que os estudos sobre percepção de justiça no ambiente organizacional serviram de base para a compreensão do comportamento de indivíduos, tais como absenteísmo e rotatividade, entre outros.

Apesar da atenção que o tema tem recebido ultimamente, os estudos sobre a percepção de justiça nas organizações, conforme Dornstein (1991:181-182), são escassos e ainda pouco conclusivos. O mesmo pode se dizer dos estudos sobre percepção de justiça de remuneração.

Herkenhoff (2000) faz algumas considerações sobre o tema remuneração, para que se possa entender melhor a sua abrangência. Inicia afirmando que a remuneração é composta de pagamentos diretos ou indiretos, devidos ao empregado tais como recompensas, bônus, entre outros, após avaliação por parte da organização das contribuições deste, bem como da disponibilidade financeira da empresa e normas contratuais legais.

Levando em conta a importância dos estudos acerca da percepção de justiça no âmbito das organizações, Ferreira (2000) desenvolveu um estudo e apresentou uma definição para percepção de justiça de remuneração, que visa ampliar o conhecimento existente sobre este assunto. Segundo ela, a percepção de justiça de remuneração pode ser considerada como a percepção de equidade entre habilidades pessoais do trabalhador, seu desempenho no cargo, remuneração existente no mercado de trabalho e política salarial da empresa e os retornos auferidos pelo trabalhador por meio de remuneração. A concepção da percepção de justiça de remuneração é, portanto, representada através de três dimensões: a) equidade entre habilidades pessoais e tarefas relativas ao cargo e remuneração recebida; b) equidade entre remuneração no mercado e remuneração recebida; c) equidade entre a política salarial da empresa e a remuneração recebida (FERREIRA, 2000).

Como pôde ser observada, a percepção de justiça de remuneração está embasada, entre outras, na teoria da iniquidade acima citada, como sendo uma teoria que propõe serem os princípios de contribuição os que guiam avaliações de justiça de pagamento ou seja, o indivíduo contribui com a organização de que faz parte e, em contrapartida, esta efetua um pagamento proporcional à contribuição do mesmo.

Quando se apontam critérios de distribuição como equidade, igualdade, necessidade ou outro critério de alocação de recursos, está se referindo a itens que compõem a justiça distributiva. Diante do anteriormente exposto, pode-se afirmar que a percepção de justiça de remuneração poderia ser considerada uma área específica da justiça distributiva, pois abrange um único aspecto, a remuneração ou recompensa recebida pelo empregado da organização de que faz parte. Acredita-se que, com a criação da variável percepção

de justiça de remuneração, muitos conceitos *ou* termos utilizados na literatura, tais como julgamento de justiça do pagamento recebido, recompensa justa, entre outros, poderão ficar organizados sob esta única variável. Considera-se, ainda, que como o conceito percepção de justiça de remuneração surgiu do conceito de justiça distributiva, novas pesquisas poderão ser desenvolvidas seguindo este mesmo caminho, tendo a justiça distributiva como base.

## SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho tem sido constantemente estudada. Observando-se as revisões apresentadas por Hampton (1992) e Siqueira (1995), pode-se perceber que esse tema há muito tem atraído estudiosos. Uma definição de satisfação no trabalho foi apresentada por Lee (2000:45), como sendo “um prazeroso estado emocional resultante da avaliação de um trabalho ou experiência no trabalho”. Outra definição de satisfação no trabalho foi proposta por D’Amorim (1995:213) “como um estado emocional refletindo uma resposta afetiva em relação à situação de trabalho”. Siqueira (1995) afirma que pesquisadores com uma visão social ou humanista consideram satisfação no trabalho decorrente das experiências vividas no ambiente organizacional, influenciando a vida social, saúde mental e até vínculos afetivos. Segundo ela, apesar de várias definições terem sido apresentadas, uma definição exata de satisfação no trabalho ainda não está sedimentada e poucos esforços foram feitos para defini-la de forma consensual.

Diante destas afirmações, pode-se concluir que existem ainda muitos conflitos na definição de satisfação no trabalho. No entanto, vários pesquisadores já concordam com a característica multifatorial e afetiva do conceito.

Freqüentemente, os fatores mais pesquisados de satisfação no trabalho, segundo Tamayo (1998: 59), são satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com o salário, satisfação com o sistema de promoções, satisfação com os colegas e satisfação com os gerentes. Estes fatores são, muitas vezes, utilizados na mensuração de satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser mensurada, segundo Siqueira (1995: 150), a partir de uma visão multidimensional do conceito, por meio de instrumentos compostos por sub-escalas referentes a aspectos específicos do trabalho. A pesquisadora acredita que para sua mensuração unidimensional, satisfação no trabalho deva ser entendida como uma somatória de avaliações particulares dos trabalhadores sobre cada aspecto do trabalho e que, no final, seja possível apontar o grau de satisfação geral.

Estudando também a satisfação no trabalho, Lee (2000) afirma que algumas teorias de motivação e das atitudes no trabalho podem servir de base para o entendimento da satisfação no trabalho.

Com referência às abordagens teóricas utilizadas no Brasil sobre satisfação no trabalho, Siqueira (1995) afirma que essas abordagens são as mesmas que nortearam os estudos internacionais realizados nos anos 60 e 70, recorrendo-se à teoria da administração científica de Taylor, teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e teoria dos dois fatores de Herzberg. Ainda no Brasil, segundo ela, alguns estudos foram desenvolvidos, objetivando rastrear os fatores antecedentes de satisfação no trabalho. Apresenta-se como resultado significativo destes estudos, a existência de instrumentos compostos de fatores com qualidades psicométricas capazes de medir a variável.

### COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO

O estudo do comprometimento organizacional desponta, segundo Oliveira (1997), como promissor, podendo proporcionar maior compreensão dos vínculos que o indivíduo cria com a organização. Segundo ela, o comprometimento é um conceito que poderá ampliar o conhecimento psicológico que se tem a respeito do comportamento dos indivíduos nas organizações. “Em termos científicos, comprometimento passou a significar adesão, envolvimento do indivíduo com diferentes aspectos do ambiente de trabalho” (OLIVEIRA, 1997:69).

Considerando o aspecto disposicional do conceito de comprometimento organizacional, Bastos (1997) afirma que o ato de se comprometer refere-se a uma tendência do indivíduo a agir, ou a se



comportar de determinada forma, afirmando que o comprometimento abrange o desejo de continuar na empresa, incluindo sentimentos de lealdade e esforço em prol da organização.

Medeiros e Enders (1998:69) pesquisaram o assunto comprometimento organizacional e apresentam um conceito baseado nas pesquisas de Mowday, Steers e Porter (1979):

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Uma tipologia de comprometimento foi apresentada por Bastos (1994), composta de cinco focos diferenciados de estudo. O primeiro deles apresenta um enfoque afetivo. Nesta concepção, o comprometimento é visto como o estabelecimento de um vínculo afetivo do indivíduo com a organização, resultando na contribuição do mesmo com o bem-estar e com os objetivos da organização. O segundo aspecto apresentado refere-se ao enfoque instrumental ou calculativo, sendo o comprometimento produto das recompensas e custos associados à permanência na organização. Resumidamente, o indivíduo se mantém na empresa por necessidade.

Um outro enfoque é o normativo, que considera o comprometimento produto do estabelecimento de pressões quanto ao respeito às normas. O quarto aspecto citado é o enfoque sociológico, em que o comprometimento surge em termos das relações de autoridade instituídas pela relação superior versus subordinado, sendo que a legitimação da relação ocorre por aceitação da liderança exercida. Finalmente, o enfoque comportamental entende que o comprometimento pode ser avaliado pelos comportamentos e atitudes dos indivíduos, podendo alguns indícios ser verificados a partir da observação da assiduidade, tempo na empresa, qualidade do trabalho, entre outros.

Um estudo desenvolvido por Siqueira (2001) apontou existirem três bases de comprometimento organizacional mais estudadas atualmente, sendo elas de natureza afetiva, calculativa (ou instrumental) e normativa. Para Allen e Meyer (1990), o compromisso

afetivo do trabalhador com a organização é entendido como um desejo, por parte dele, de continuar a fazer parte de seu quadro de colaboradores, enquanto o calculativo é visto como uma necessidade do trabalhador para que possa atingir seus objetivos pessoais e o normativo como um dever moral.

Tratando do tema comprometimento organizacional afetivo, Siqueira (1995) afirma que uma ligação psicológica de natureza atitudinal foi desenvolvida quando o indivíduo internaliza crenças da organização, identificando-se com seus objetivos ou envolvendo-se com as atividades pertinentes ao seu cargo, desempenhando-os de forma a fazer com que a organização atinja seus objetivos. Este elo com a organização, segundo ela, seria representado por um construto, o comprometimento organizacional afetivo.

Oliveira (1997:69) reafirmando os estudos de Siqueira (1995) considera o enfoque afetivo do comprometimento acrescentando que “o comprometimento é visto como uma relação afetiva na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem estar da organização e, portanto, deseja contribuir para o alcance dos objetivos da organização”.

Reiterando os estudos de Monday et al. (1979), Tamayo (1998:59) afirma ser o comprometimento organizacional afetivo a identificação do empregado com a empresa, o envolvimento com os papéis próprios da função por ele desempenhada e a lealdade para com a organização.

Diferentemente dos autores acima citados, que defendem ser comprometimento organizacional afetivo baseado no desejo de um indivíduo de permanecer ligado ao sistema, Siqueira (1995) apresenta um estudo desenvolvido por DeCotiis e Summers (1987), que excluem esta idéia do conceito de comprometimento, pois consideram-no também como correlato da ligação afetiva à organização. Citados por Siqueira (1995: 71), estes autores definem o comprometimento organizacional afetivo como “...centrado na internalização de objetivos e valores organizacionais e no envolvimento com papéis relativos a estes objetivos e valores” (SIQUEIRA, 1995:171).

Controvérsias existem ainda entre os pesquisadores de comprometimento organizacional. No entanto, um aprofundamento do tema não é foco do presente estudo, que objetiva apenas verificar seu impacto na intenção de rotatividade.

### **PRESSUPOSTOS DO ESTUDO E MODELO PROPOSTO PARA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE**

Como constatado anteriormente, vários são os pesquisadores que tratam do tema rotatividade ou *turnover*, bem como intenção de rotatividade, em razão de sua importância no gerenciamento das organizações.

O presente estudo tem como foco de análises a intenção de rotatividade e não a rotatividade em si, em virtude de, conforme salientado por Gomide Jr (1999:67-68), “.. já se demonstraram altas correlações entre a intenção de deixar a empresa e a consumação do ato.”

Em seus estudos sobre percepção de justiça nas organizações, Gomide Jr (1999:68) constata que a intenção de deixar a organização está positivamente correlacionada com as “percepções de saída” e negativamente relacionada com comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho, afetos positivos em relação ao trabalho e a organização, bem como com a percepção de justiça e satisfação com o salário.

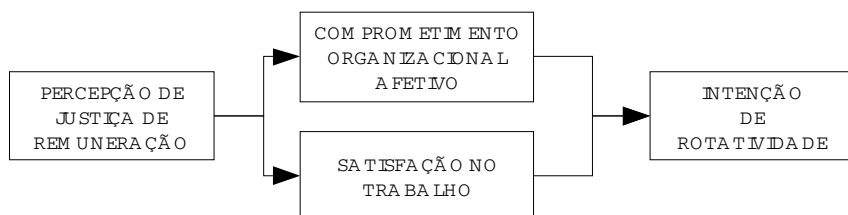
Analisando os três estilos de comprometimento, o afetivo, o calculativo e o normativo, Siqueira (2001) confirmou sua suposição de que

(...) as três medidas correlacionam-se significativamente com três critérios do comportamento organizacional: negativamente com a intenção de rotatividade, positivamente com satisfação no trabalho e positivamente com comportamentos de cidadania organizacional.

Conclui ainda nesse estudo, que há indícios na literatura que, à medida que o indivíduo esteja comprometido com a organização que o emprega, ele tende a estar satisfeito com o trabalho que desempenha, emitindo com maior frequência comportamentos de cidadania organizacional e manifestando baixa intenção de deixar a organização.

De acordo com o exposto, a primeira hipótese do estudo afirma que existem correlações significativas positivas entre comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e justiça de remuneração e que estas, por sua vez, apresentam correlações significativas negativas com a variável intenção de rotatividade.

Supõe-se também, agora como segunda hipótese representada no modelo pela seqüência de interdependência entre as variáveis, que comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho sejam antecedentes diretos de intenção de rotatividade e percepção de justiça de remuneração seja seu antecedente indireto (Figura 1).



## METODOLOGIA

### *Participantes*

A realização deste estudo contou com a participação de profissionais que trabalhavam na Grande São Paulo, em indústrias de transformação do setor metalúrgico – ramo automotivo e em indústria de transformação ligadas à comunicação, com atividades no setor eletro-eletrônico – ramo telecomunicações.

A amostra final foi composta por 81 respondentes, sendo 46 de empresas do setor metalúrgico – ramo automotivo e 35 de empresas do eletro-eletrônico – ramo de telecomunicações. De acordo com os dados obtidos, 74% das pessoas que responderam ao questionário eram do sexo masculino, idade média de 35,9 anos, 53,1% casados, 32,1% possuíam o curso superior completo e 11,1 % haviam completado um curso de pós-graduação.

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento do presente estudo utilizou-se um instrumento dividido em três partes. A primeira apresentou as

orientações gerais e instruções aos participantes. A segunda parte do instrumento foi elaborada com quatro escalas: a Escala de Percepção de Justiça de Remuneração (EPJR, 15 itens, três fatores: tarefas e habilidades;  $\alpha=0,96$ , remuneração no mercado  $\alpha=0,91$ ; política salarial da empresa  $\alpha=0,87$ ), (FERREIRA, 2000), a Escala de Satisfação no Trabalho (EST, 15 itens, cinco fatores: satisfação com o salário  $\alpha=0,90$ , com a chefia  $\alpha=0,89$ , com colegas de trabalho  $\alpha=0,81$ , com as promoções  $\alpha=0,81$  e com a natureza do trabalho  $\alpha=0,77$ ); (Siqueira, 1995), a Escala de Comprometimento Organizacional Metivo (ECO, 5 itens  $\alpha=0,93$ ); (SIQUEIRA, 1995) e a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR, três itens  $\alpha=0,95$ ); (SIQUEIRA, GOMIDE JR., MOURA & MARQUES, 1997).

### ANÁLISES DOS DADOS

Foi organizado um banco de dados, com a ajuda de um micro-computador, para posterior análise que utilizou como ferramenta o aplicativo SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão para Windows. Foram feitas análises descritivas e multivariadas das variáveis.

Coefficientes de correlação (*r de Pearson*) entre escores médios das variáveis integrantes do modelo permitiram testar a primeira hipótese do estudo.

Conforme o modelo apresentado, a intenção de sair da organização foi apontada como critério e as demais como antecedentes. Por meio de regressão múltipla hierárquica, buscou-se averiguar qual bloco de variáveis do modelo apresentava maior capacidade preditiva sobre o critério intenção de sair da organização. Objetivou-se com esta análise dar suporte à segunda hipótese do estudo.

Finalmente, foram desenvolvidas análises do modelo para os setores metalúrgico – ramo automotivo e eletro-eletrônico – ramo de telecomunicações, tomando-se separadamente os dados coletados em cada um dos setores objetivando verificar, por meio de regressão múltipla hierárquica, para qual dos dois setores investigados as variâncias de intenção de rotatividade seriam melhores explicadas pelos fatores antecedentes do modelo.

**RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Conforme apresentado no Tabela 1, as variáveis utilizadas no modelo mantêm correlações significativas entre si. A variável intenção de rotatividade apresenta correlação negativa significativa com percepção de justiça de remuneração ( $r = -0,30$ ;  $p < 0,01$ ), com comprometimento organizacional afetivo ( $r = -0,28$ ;  $p < 0,05$ ) e com satisfação no trabalho ( $r = -0,45$ ;  $p < 0,01$ ). Estes resultados permitem afirmar que à medida que o indivíduo percebe justiça na remuneração que recebe, está satisfeito com o trabalho e comprometido afetivamente com a empresa, tende a reduzir sua intenção de deixar a empresa onde trabalha.

O comprometimento organizacional afetivo mostrou-se correlacionado positiva e significativamente com satisfação no trabalho ( $r = 0,36$ ;  $p < 0,01$ ), bem como com percepção de justiça de remuneração ( $r = 0,42$ ;  $p < 0,01$ ). A partir desta constatação, pode-se afirmar que quando o respondente percebe justiça na remuneração recebida, tende a se sentir satisfeito no trabalho e comprometido afetivamente com a empresa.

Resultado semelhante foi encontrado nos estudos de Siqueira (2001), quando afirma que

Os três estilos de comprometimento organizacional mantiveram correlações positivas significativas com todos os fatores de satisfação no trabalho, excluindo-se o fator satisfação com colegas de trabalho com o qual comprometimento calculativo não apresentou correlação significativa (SIQUEIRA, 2001).

*Tabela 1: Correlação Entre Todas as Variáveis do Modelo (n=81)*

<b>Variáveis</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Percepção geral de justiça de remuneração	---	---		
2. Satisfação geral com o trabalho	0,32**	0,36**		
Comprometimento organizacional afetivo	0,42**			
4. Intenção de rotatividade	0,30**	0,45**	-0,28*	---

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Mathieu e Zajac (1990) e Siqueira (2001) afirmam ser satisfação no trabalho um forte correlato de comprometimento organizacional. Segundo eles, os empregados que estão satisfeitos com o trabalho que executam tendem a ser comprometidos com a organização onde trabalham.

A percepção de justiça de remuneração revelou-se correlacionada positiva e significativamente com a satisfação no trabalho ( $r=0,32$ ;  $p<0,01$ ), apontando para o fato de que a satisfação no trabalho está intimamente ligada à percepção de justiça de remuneração.

Conforme os resultados apresentados, pode-se afirmar que a primeira hipótese do estudo foi confirmada, visto terem sido observadas correlações significativas entre todas as variáveis do modelo: enquanto percepção de justiça de remuneração correlaciona-se positivamente com comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho, estas se correlacionam negativamente com intenção de rotatividade.

Pelo do teste do modelo, efetuado por meio das análises de regressão múltipla hierárquica método *enter*, constatou-se que, para a amostra total, o modelo explicava 24% da variância de intenção de

Tabela 2: Coeficientes de Correlação Múltipla ( $R^2$ ) em Duas Alternativas de Regressão Múltipla Hierárquica Para Intenção de Rotatividade ( $n=81$ )

<b>Modelos de Regressão Múltipla Hierárquica</b>	<b>Blocos</b>	<b>Variáveis Independentes</b>	<b>R<sup>2</sup> Parciais</b>	<b>R<sup>2</sup> Modelo</b>
Primeiro modelo	1	Comprometimento organizacional afetivo e Satisfação no Trabalho	0,220**	0,237**
	2	Percepção de Justiça de remuneração	0,018	
Segundo modelo	1	Percepção de Justiça de Remuneração	0,091**	0,237**
	2	Comprometimento Organizacional Afetivo e Satisfação no Trabalho	0,146**	

\*\* $p<0,01$

rotatividade, conforme pode ser verificado na Tabela 2. Estas análises revelaram ser satisfação no trabalho e comprometimento organizacional os antecedentes diretos de intenção de rotatividade, visto que explicaram maior percentual de sua variância no primeiro modelo como antecedente direto (22%) e modelo dois como indireto (14,6%) do que percepção de justiça de remuneração, a qual conseguiu explicar índices menores tanto no primeiro modelo onde entrou como antecedente indireto (1,8%), quanto no modelo dois quando posicionada como antecedente direto (9,1%).

Os índices de correlação entre as variáveis do modelo contidos na Tabela 1 revelaram que satisfação no trabalho é mais fortemente correlacionada à intenção de rotatividade do que comprometimento organizacional afetivo. Para elucidar qual dos dois antecedentes afetivos possuía maior impacto sobre intenção de rotatividade, foi calculado um modelo de regressão múltipla, usando o método *stepwise*. Os resultados desta análise indicaram a permanência apenas de satisfação no trabalho no modelo, a qual explicou 20,5% da variância de intenção de rotatividade ( $R^2m=0,205$ ;  $F(1,79)=20,314$ ;  $p<0,01$ ), com impacto negativo e significativo sobre os planos de sair da empresa ( $\beta=-0,452$ ;  $t=-4,507$ ;  $p<0,01$ ). As análises também revelaram que comprometimento organizacional afetivo tem um impacto não significativo sobre intenção de rotatividade ( $\alpha=-0,131$ ;  $t=-1,224$ ; NS). Portanto, o percentual de explicação obtido no modelo de regressão múltipla hierárquica contido e expresso pelos coeficientes de correlação parciais pode ser atribuído, especialmente, à satisfação no trabalho.

Por meio de análises de regressão hierárquica com o método *enter*, o melhor resultado sobre a capacidade preditiva do modelo foi encontrada no setor eletro-eletrônico (Tabela 3), onde 31,9% da variância da intenção de rotatividade pôde ser explicada pelas três variáveis do modelo, contra 22,1% no setor metalúrgico (Tabela 4).

Para o setor eletro-eletrônico, as análises de regressão múltipla *stepwise* revelaram que apenas comprometimento organizacional afetivo seria antecedente direto de intenção de rotatividade, explicando sua variância em 25,1% ( $R^2m =0,251$ ;  $F(1,33)=11,057$ ;  $p<0,01$ ). As análises evidenciaram também que o compromisso afetivo com a empresa impacta negativa e significativamente sobre



**Tabela 3:** Regressão Múltipla Hierárquica Para Intenção de Rotatividade no Setor Eletro-eletrônico – Ramo de Telecomunicações (n=35)

Variáveis Dependentes	Passos	Variáveis Independentes	R <sup>2</sup> Parciais	R <sup>2</sup> Modelo
Intenção de Rotatividade	1	Comprometimento Organizacional Afetivo e Satisfação no Trabalho	0,311**	0,319**
	2	Percepção de Justiça de Remuneração	0,009	

\*\*p<0,01

**Tabela 4:** Regressão Múltipla Hierárquica Para Intenção de Rotatividade no Setor Metalúrgico – Ramo Automotivo (n=46)

Variáveis Dependentes	Passos	Variáveis Independentes	R <sup>2</sup> Parciais	R <sup>2</sup> Modelo
Intenção de Rotatividade	1	Comprometimento Organizacional Afetivo e Satisfação no Trabalho	0,197**	0,221**
	2	Percepção de Justiça de Remuneração	0,025	

\*\*p<0,01

planos dos seus empregados de deixá-la ( $\alpha=-0,501$ ;  $t=-3,325$ ;  $p<0,01$ ), enquanto satisfação no trabalho não possui impacto significativo ( $\alpha=-0,295$ ;  $t=1,665$ ; NS). Conforme estes resultados, os profissionais do setor eletro-eletrônico – ramo telecomunicações têm seus planos de sair da empresa direta e inversamente relacionados ao quanto se sentem comprometidos afetivamente com ela.

Quando se procurou averiguar, por meio de análises de regressão múltipla hierárquica método *stepwise*, qual dos dois antecedentes afetivos era mais provável de impactar diretamente intenção de rotatividade no setor de metalurgia, os resultados revelaram que apenas satisfação no trabalho permanecia no modelo explicando 19,1% ( $R^2m=0,191$ ;  $F(1,44)=10,396$ ;  $p<0,01$ ), com capacidade de influenciar negativa e significativamente os planos dos profissionais deste setor de sair da empresa ( $\alpha = -0,437$ ;  $t=3,224$ ;  $p>0,01$ ). Por outro lado, comprometimento organizacional afetivo

não produziu impacto significativo sobre intenção de rotatividade ( $\alpha = -0,078$ ;  $t = -0,553$ ; NS).

Os resultados obtidos no setor metalúrgico – ramo automotivo se assemelham aos observados na amostra total deste estudo. Para os profissionais deste setor/ramo, assim como para a amostra total, permanecer trabalhando numa empresa depende diretamente e, especialmente, do grau em que se sentem satisfeitos no trabalho que realizam. Não há evidências, nos resultados deste estudo, de que o compromisso afetivo com a empresa possa produzir alterações nos planos dos metalúrgicos sobre sair da empresa onde trabalham.

A partir dos resultados encontrados, é possível afirmar que se o indivíduo percebe justiça na remuneração que recebe, está satisfeito com o trabalho executado e comprometido afetivamente com a empresa de que faz parte, tende a reduzir sua intenção de deixá-la.

Resultado semelhante a este foi encontrado por Tett e Meyer (1993) apud Siqueira e Pereira (1999), afirmando que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são antecedentes diretos da intenção de sair da organização. Portanto, de acordo com o modelo proposto, comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho são antecedentes diretos de intenção de rotatividade e percepção de justiça de remuneração seu antecedente indireto. Estes resultados confirmaram a segunda hipótese do estudo referente à interdependência entre as variáveis do modelo analisado.

Conclui-se que o modelo proposto neste estudo tende a ser mais sensível para detectar variâncias de intenção de rotatividade no setor eletro-eletrônico do que no metalúrgico e que os elos afetivos do modelo têm influências específicas nos dois setores estudados.

Cabem às organizações que buscam reter mão-de-obra relevante aos seus planos, estratégicos, aumentar o nível de satisfação de seus colaboradores, proporcionar a eles um ambiente que gere maior comprometimento organizacional, bem como agir no sentido de ampliar a percepção de justiça que eles possuem da remuneração que recebem.

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O teste do modelo revelou ser percepção de justiça de remuneração antecedente indireto de intenção de rotatividade enquanto

satisfação no trabalho, bem como comprometimento organizacional afetivo, seus antecedentes diretos. Portanto, os resultados obtidos confirmaram a seqüência de interdependência proposta, indicando uma relação pós-cognitiva entre os antecedentes cognitivos e afetivos de intenção de rotatividade, conforme modelo proposto e analisado por Siqueira (1995) para comportamentos de cidadania organizacional. Com isso, entende-se que a percepção de justiça de remuneração possa ser apontada como um componente cognitivo capaz de influenciar os vínculos afetivos que os profissionais estabelecem com a organização e o trabalho que nela realizam.

Verificou-se no presente estudo que no setor eletro-eletrônico – ramo de telecomunicações, o comprometimento organizacional afetivo impactou diretamente intenção de rotatividade, enquanto no setor metalúrgico o impacto maior sobre a intenção de rotatividade foi de satisfação no trabalho. Pode-se afirmar, a partir destes resultados, que as empresas do setor eletro-eletrônico – ramo de telecomunicações deverão investir mais em ações que desenvolvam o comprometimento afetivo do empregado para com a empresa, visando a reduzir a intenção de rotatividade, ao passo que as empresas do setor metalúrgico – ramo auto-motivo, deverão investir muito mais em ações que promovam a satisfação no trabalho.

Acredita-se que o comprometimento organizacional afetivo impactou muito mais a intenção de rotatividade no setor eletro-eletrônico - ramo de telecomunicações em virtude de serem menos sindicalizados e o que os prende na organização sejam os vínculos afetivos que desenvolvem para com ela.

Por outro lado, no setor metalúrgico – ramo automotivo o maior impacto na intenção de rotatividade foi da variável satisfação no trabalho. Acredita-se que um maior processo de sindicalização dos indivíduos possa ter influenciado os resultados. Um exemplo da força desta categoria profissional foi a vitória destes profissionais quando conseguiram reverter um processo de demissão em larga escala ao final de 2001, em uma empresa de grande porte do setor automotivo, situada na região do ABC.

Sugere-se como tema para novos estudos, a análise da possível influência de outros estilos de comprometimento, como o comprometimento organizacional calculativo sobre a intenção de

rotatividade, em razão da provável importância dos retornos econômicos para a manutenção do bem-estar nas relações de troca entre profissionais e as empresas que delas fazem parte, bem como outros focos do comprometimento, tais como com a carreira ou mesmo com o sindicato. Uma nova sugestão para futuros estudos seria acrescentar ao modelo aqui analisado variáveis que representassem a percepção dos profissionais acerca de oportunidades de trabalho existentes em seus respectivos setores.

Por fim, cabe aqui ressaltar que as evidências produzidas por este estudo, bem como as contidas na literatura nacional (SIQUEIRA, 2001) e internacional (LEE, 2000), reafirmam o papel preponderante de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo como fatores capazes de influir diretamente nos planos do trabalhador de deixar a organização. Diante deste quadro empírico, seria oportuno que as empresas buscassem ampliar suas políticas de gestão de pessoal, agregando a elas alternativas capazes de fortalecer não só o sentimento de prazer com que os seus colaboradores realizam suas tarefas, como também deveriam promover um relacionamento positivo com eles e que lhes permita estabelecer compromisso com a empresa. Conforme demonstrada nesta investigação, uma maneira de iniciar esta relação positiva seria a empresa aplicar uma política de remuneração justa, visto que a percepção de justiça dos retornos econômicos constituiu-se num elemento psicológico desencadeador dos componentes afetivos que antecedem os planos de retirada da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. S. Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67, p. 422-436, 1963.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The Measurement and Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, p. 1-18, 1990.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teoria-metodológicos*. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, E. (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura. Coletânea da Anpepp*, 1997.
- CASCIO, W. *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations 3rd. Ed.* Boston: PWS-KENT Publishing Company (Kent human resource management series), 1991.
- CHANG, E. *Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention*. **Human Relations**, <http://www.findarticles.com>. Acesso em: out. 1999.

- D'AMORIM, M. A. relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, E. (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura. Coletânea da Anpepp*, 1997.
- DORNSTEIN, M. *Conceptions of fair pay. Theoretical perspectives and empirical research*. New York: Praeger Publishers, 1991.
- \_\_\_\_\_. *The Fairness Judgments of Received Pay and Their Determinants*. Journal of Occupational Psychology, v. 62, p. 287-299, 1989.
- DeCOTIIS, T. A. & SUMMERS, T. P. *A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment*. Human Relations, n. 40, n. 7, p. 445-470, 1987.
- FERREIRA, M. L. C. B. *Escala de percepção de justiça de remuneração*. Trabalho apresentado no V Congresso de Produção Científica, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. São Paulo, 6 a 8 de novembro, 2000.
- GOMIDE Jr, S. *Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho*. Brasília, Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, 1999.
- HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- HERKENHOFF, L. M. G. *National Remuneration Preferences: Cultural Analysis Within The Hofstede Model*. PhD Thesis. University of Western Australia. Australia. <http://www.linda.e-survey.net.au/index.html>. Acesso em: 2000.
- LEE, H. R. A. *Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intentions In The Lodging Industry*. Virginia, Thesis (PHD). Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2000, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05012000-14210002/unrestricted/dissertation.pdf>
- MATIEU, J. E. & ZAJAC, D. M. *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MAXIMIANO, A. C. *A teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEDEIROS, C. A. F. & ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de administração contemporânea*. Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 67-87, set/dez 1998.
- MOWDAY, R. T. & STEERS, R. M. & PORTER, L. W. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.
- OLIVEIRA, A. F. *Valores e ritos organizacionais: antecedentes do vínculo afetivo com a organização*. Brasília, (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, 1997.
- SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. *Anais do Enanpad 2001*, CD-ROM. 2001.
- \_\_\_\_\_. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Brasília, Tese (Doutorado). Universidade de Brasília, 1995.
- \_\_\_\_\_. & 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.
- \_\_\_\_\_. & PEREIRA, S. E. F. N. *Análise de modelo afetivo para intenção de rotatividade* [Resumo], I Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, Anais, Salvador, 1999.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. Universidade de São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul/set 1998.
- VANDENBERG, R. J. *Desegregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior?* Human Relations, outubro, 1999. <http://www.findarticles.com>

Recebido para publicação em: 2 de agosto de 2005.

Aceito em: 30 de setembro de 2005.