



FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração

João Paulo Werneck Carmo

**A INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DA
SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE
PROFISSIONAIS EM EMPRESAS PRIVADAS**

Belo Horizonte

2019

JOÃO PAULO WERNECK CARMO

**A INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DA
SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE
PROFISSIONAIS EM EMPRESAS PRIVADAS**

Dissertação de mestrado a ser apresentada ao
Curso de Mestrado em Administração da
Universidade FUMEC, como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração

Área de concentração: Gestão Estratégica de
Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações
e Comportamento Organizacional

Orientador: Dr. Luiz Cláudio de Lima

Belo Horizonte

2019

Carmo, João Paulo Werneck.

C287i A influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade de profissionais em empresas privadas. / João Paulo Werneck Carmo. – Belo Horizonte, 2019.

124 f.; il. : 30 cm.

Orientador: Luiz Cláudio de Lima.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.



**Dissertação intitulada "A INFLUÊNCIA DO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE DE
PROFISSIONAIS EM EMPRESAS PRIVADAS"**

de autoria de João Paulo Werneck Carmo, aprovado
pela banca examinadora constituída pelos seguintes
professores:

Prof. Dr. Luiz Cláudio de Lima - Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Jerson Tasso Moreira Silva - Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Profa. Dra. Cacilda Nacur Lorentz - UEMG
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 08 de agosto de 2019.

À minha amada filha Manuela,
esposa, pais, familiares, amigos e ao Berola que nos deixou neste ano.

AGRADECIMENTOS

À minha querida e amada filha Manuela Bartolomeu Werneck Carmo que desde seu nascimento tem iluminado meus dias, me motivando a enfrentar os desafios diários.

À minha esposa Talita Bartolomeu Moreira Sousa, aos meus pais João Teixeira do Carmo Filho e Selma Gonçalves Werneck que me apoiaram nessa árdua caminhada e acreditaram em mim compreendendo noites e finais de semana estudando.

Ao meu orientador Prof. Dr. Luiz Cláudio de Lima que dedicou seu tempo para que este trabalho fosse realizado com qualidade e pelos seus comentários e considerações que resultaram nesta dissertação.

Ao Coordenador Prof. Herbert Fontoura de Castro e Coordenador Prof. Me. Otto Herman Pedreira Goecking que me incentivaram a seguir a carreira acadêmica em inúmeras oportunidades, disponibilidade, paciência e atenção.

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração que auxiliaram na busca por conhecimentos necessários para a realização desse trabalho principalmente os professores Dr. Jersone Tasso Moreira, Dr. Mário Reis Neto, Dr. Henrique Cordeiro Martins, Dr. Jefferson Lopes da Falce, Dra. Cristina Fernandes de Muylder e Dr. Cid Gonçalves Filho.

À equipe de funcionários do Curso de Mestrado em Administração que me ajudou muito nos bastidores principalmente o Sr. Júlio e a Sra. Priscila, aos colegas das Turmas 25 e 26 pela constante ajuda, além da Sra. Nayara Neres e o Sr. Ronielton Rezende Oliveira que auxiliaram nas questões técnicas do trabalho.

A todos os amigos que me ajudaram nessa caminhada principalmente Fernando Henrique Reis Oliveira e Igor Augusto Martins Teixeira.

A todos que responderam e divulgaram meu questionário que mesmo que indiretamente viabilizaram a conclusão desse trabalho.

“It ain’t about how hard you hit... it’s about how hard you can get hit and keep moving forward! How much you can take and keep moving forward! That’s how winning is done!” (Rocky Balboa; Father & son).

RESUMO

Nos últimos anos o Brasil tem convivido com crises políticas que afetam diretamente a conjuntura econômica da nação, com dados preocupantes como, por exemplo, a quantidade de pessoas desempregadas. Nesse cenário, no período de janeiro a dezembro de 2018, 19,01% das rescisões realizadas no terceiro maior polo econômico do Brasil, a cidade de Belo Horizonte/MG, partiu por vontade do próprio empregado. Esse dado chamou atenção para o estudo sobre a rotatividade de pessoal, visto que se trata de um assunto de interesse tanto de pesquisadores em busca do entendimento do comportamento dos indivíduos dentro das empresas, quanto para os gestores preocupados com os custos relativos à mesma e a perda de talentos que contribuem para o desempenho da organização. Sendo assim, o presente estudo buscou compreender a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de profissionais em empresas privadas através de uma pesquisa quantitativa com 284 profissionais de Belo Horizonte e região metropolitana utilizando a técnica estatística descritiva, bivariada e multivariada. Neste caso, na multivariada foi utilizada a análise fatorial confirmatória, a mensuração dos construtos foi realizada a partir do modelo de Meyer e Allen (1991) no que tange ao comprometimento organizacional, EST- Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008) para a satisfação no trabalho e, por fim, a utilização da EIR – Escala de Intenção de Rotatividade de Siqueira, Gomide Júnior, Moura e Marques (1997) para a intenção de rotatividade. A pesquisa apresentou como resultado que o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho cada qual com seus antecedentes são capazes de explicar a variação de aproximadamente 48% da intenção de rotatividade. Ao analisar o comprometimento organizacional verificou-se a predominância da dimensão afetiva em comparação as demais dimensões com o efeito total de 0,632, seguido do comprometimento organizacional normativo com totalizado em 0,471 e, por fim, o comprometimento organizacional instrumental tendo como efeito total 0,137. No caso da satisfação no trabalho, comprovou-se a dominância das dimensões salário e promoções, ambas atingindo como carga de efeito total o valor de 0,299, seguido da dimensão natureza com 0,291 de efeito total, seguido de chefia com 0,234 e, finalmente, colegas com 0,191 de efeito total. Neste contexto, constatou-se a influência positiva da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional.

Palavras chave: Intenção de rotatividade, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, gestão de pessoas, comportamento organizacional.

ABSTRACT

Over the last few years Brazil has been living with huge political crises that directly affect the economic conjuncture of the nation, with unsettling data, such as the number of unemployed people. Due to these circumstances, from January to December 2018, 19.01% of the employment terminations in the third largest economic hub in Brazil, the city of Belo Horizonte / MG were consummated on the employee's own will. This data called attention to the study on staff turnover, which is relevant both the researchers, seeking to understand the behaviour of individuals within companies, and the managers, concerned about the costs related to it and the loss of talents who contribute to the organization's performance. Therefore, this study seeks to understand the influence of organizational commitment and the employees' job satisfaction in private companies through a quantitative research with 284 professionals of Belo Horizonte city and metropolitan region of Minas Gerais state using the descriptive, bivariate and multivariate statistical techniques. Multivariate techniques was applied for the confirmatory factorial analysis. The measurement of the constructs was based on the model of Meyer and Allen (1991) regarding the organizational commitment, EST - Work Satisfaction Scale, from Siqueira (2008) for job satisfaction and, finally, the use of EIR - Scale of Turnover Intention, from Siqueira, Gomide Júnior, Moura and Marques (1997) for the turnover intention. The research presents as a result that organizational commitment and job satisfaction, each one with its antecedents, were able to explain the variation of, approximately, 48% of the turnover intention. By analyzing the organizational commitment, the affective dimension predominates in comparison with the other dimensions with a total effect of 0.632, followed by the normative organizational commitment with the total effect of 0.471 and, finally, the instrumental organizational commitment with a total effect of 0.137. In the case of job satisfaction, the dominance of the salary and promotions dimensions was verified, both reaching a total effect load of 0.299, followed by the nature dimension with 0.291 of total effect, followed by a manager with 0.234 and, finally, colleagues. with 0.191 total effect. Finally, the positive influence of job satisfaction on organizational commitment is verified.

Keywords: Turnover intention, organizational commitment, job satisfaction, personnel management, organizational behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo causal padrão para a relação entre GP e desempenho.	26
Figura 2. Processo estratégico da gestão de RH.	27
Figura 3. Diagrama do ciclo de talentos.	30
Figura 4. Estruturação teórica do comprometimento organizacional.	36
Figura 5. Cronologia dos modelos de mensuração estudados.	43
Figura 6. Modelo de March e Simon, com base na teoria do equilíbrio.	52
Figura 7. Relação entre as determinantes, as variáveis intervenientes e a rotatividade.	54
Figura 8. Esquema Modelo Steers e Mowday (1980).	55
Figura 9. Cronologia dos modelos de mensuração de rotatividade citados.	55
Figura 10. Gênero dos respondentes.	62
Figura 11. Estado civil dos respondentes.	63
Figura 12. Grau de escolaridade dos respondentes.	63
Figura 13. Faixa etária dos respondentes.	64
Figura 14. Tempo de serviço dos respondentes.	65
Figura 15. Remuneração dos respondentes.	65
Figura 16. Modelo hipotético.	67
Figura 17. Modelo Estrutural.	68
Figura 18. Modelo de mensuração.	69
Figura 19. Resultados do Algoritmo PLS.	71
Figura 20. Síntese dos resultados.	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Rotatividade no Brasil e em Belo Horizonte no período de janeiro a dezembro de 2018	19
Tabela 2. Pesquisa bibliométrica	20
Tabela 3. Poder estatístico da amostra.....	70
Tabela 4. Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente).....	73
Tabela 5. Carga dos indicadores (Confiabilidade do Indicador).....	74
Tabela 6. Teste de significância dos indicadores	75
Tabela 7. Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante).....	77
Tabela 8. Cargas transversais entre construtos e indicadores (Validade Discriminante)78	
Tabela 9. Diagnóstico de colinearidade.....	81
Tabela 10. Teste de significância do caminho estrutural.....	82
Tabela 11. Tamanho do efeito no caminho estrutural	83
Tabela 12. Teste de significância do efeito total	83
Tabela 13. Teste de significância do efeito mediador	84
Tabela 14. Tipo de efeito de mediação.....	85
Tabela 15. Coeficiente de determinação e relevância preditiva	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Objetivos gerais da Gestão de Pessoas	23
Quadro 2. Caracterizações importantes no desenvolvimento de políticas de GP	26
Quadro 3. Sete práticas de organizações de sucesso	28
Quadro 4. Modelo de perspectivas segundo Kelman (1958).....	39
Quadro 5. Modelo de Gouldner (1960)	39
Quadro 6. Modelo de Etzioni (1961).....	40
Quadro 7. Modelo de Kanter (1968)	40
Quadro 8. Modelo de Meyer e Allen (1991)	41
Quadro 9. Modelo de Becker (1992).....	42
Quadro 10. Modelo de Medeiros (2003)	42
Quadro 11. Escala de satisfação no trabalho	47
Quadro 12. Consequências negativas da rotatividade de pessoal.....	51
Quadro 13. Modelo de Price (1977)	53
Quadro 14. Modelo Steers e Mowday (1981)	54
Quadro 15. Correlação entre os construtos e principais pesquisadores.....	59
Quadro 16. Regras para a avaliação do modelo	72

SUMÁRIO

1	Introdução	14
1.1	Objetivos	17
1.1.1	Objetivo Geral.....	17
1.1.2	Objetivos Específicos:	17
1.2	Justificativa	17
2	Referencial Teórico.....	22
2.1	Gestão de pessoas	22
2.2	Abordagens da Gestão de Pessoas	25
2.3	Comportamento organizacional.....	31
2.4	Comprometimento organizacional.....	33
2.4.1	Abordagens do comportamento organizacional	35
2.4.2	Modelos de mensuração do comprometimento organizacional.....	38
2.5	Satisfação no trabalho	43
2.5.1	Mensuração de satisfação no trabalho	46
2.6	Rotatividade	48
2.6.1	Causas e consequências do turnover.....	50
2.6.2	Modelos de mensuração da intenção de rotatividade	52
2.7	Estudos já realizados das relações entre comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade	56
2.7.1	Estudos já realizados da influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade	58
3	Metodologia	60
3.1	Tipo de pesquisa	60
3.2	População e Amostra	60
3.3	Técnica de coleta de dados	61
3.4	Técnica de análise de dados	61
3.5	Preparação dos dados.....	62
3.6	Demografia dos dados	62
3.7	Tratamento dos dados	66
3.8	Modelo Hipotético	66
3.8.1	Modelo Estrutural	67
3.8.2	Modelo de Mensuração.....	68

4 Resultados	70
4.1 Estimação dos resultados	70
4.2 Análise dos resultados	72
4.2.1 Análise do Modelo de Mensuração	72
4.2.2 Análise do Modelo Estrutural	81
4.3 Avaliação das Hipóteses	85
5 Conclusões	88
5.1 Limitações de pesquisa	90
5.2 Contribuições da pesquisa	90
5.3 Recomendações para trabalhos futuros.....	90
Referências Bibliográficas	91
Apêndice A – Indicadores.....	104
Apêndice B – Questionário Físico	106

1 Introdução

Nos últimos anos o Brasil tem convivido com crises políticas que afetam diretamente a conjuntura econômica da nação, com dados preocupantes como, por exemplo, a quantidade de pessoas desempregadas. Segundo dados divulgados em 27/02/2019 pelo IBGE (2019), de janeiro a dezembro de 2018, em média 12.200.000 brasileiros estavam desempregados, ou seja, 11,6% da população. As estatísticas do CAGED (2019) apontam que no período entre janeiro e dezembro de 2018 houveram 14.887.2019 novas admissões e 14.466.131 demissões no Brasil, demonstrando um cenário extremamente competitivo no mercado de trabalho brasileiro. Contudo, nessa conjuntura um dado tem despertado atenção, da quantidade de rescisões 22,55% foram provenientes do pedido do próprio empregado de deixar a organização, ou seja, 3.262.438 profissionais decidiram abandonar sair da empresa em que trabalhavam, mesmo com o país inserido em uma crise econômica (CAGED, 2019).

Trazendo essa realidade para a capital do estado de Minas Gerais, a cidade de Belo Horizonte, que possui uma população estimada em 2.501.576 pessoas, sendo a sexta capital mais populosa do Brasil e o terceiro maior polo econômico do país, apresenta um mercado de trabalho também extremamente competitivo (IBGE, 2019). De acordo com as estatísticas do CAGED (2019), 403.223 novas admissões ocorreram na cidade no período entre janeiro e dezembro de 2018. Em contrapartida, 376.569 desligamentos aconteceram para o mesmo intervalo de tempo. Ressalta-se que mesmo convivendo com a crise econômica que o país e o estado enfrentam, 19,01% dos empregados pediram para se desligarem da empresa em que trabalhavam, corroborando com o comportamento observado no restante do país.

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, causando também a atenção dos gestores preocupados com os custos relativos à rotatividade de pessoal, bem como com a manutenção de seus talentos, visando à busca de maior competitividade (Ferreira & Siqueira, 2005; Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017). Segundo Pacheco (2009), os produtos e serviços oferecidos por uma organização são reflexos de seu quadro de funcionários, ou seja, nenhuma organização consegue oferecer sua proposta de valor sem um quadro funcional devidamente equilibrado. Neste caso, torna-se um desafio manter um profissional que contribui de forma expressiva no crescimento da empresa, fazendo com que a rotatividade de pessoal seja uma preocupação constante dos gestores (Ferreira & Siqueira, 2005; Patias, Wittmann, Liszbinski, Balestreri, & Costa, 2015).

Para que uma organização consiga se estabilizar no mercado em que atua e continuar em constante desenvolvimento, a mesma precisa se preocupar com a retenção de seus talentos e trabalhar para comprometer sua mão de obra com os objetivos traçados pela organização (Eckert, Mecca, Denicol, & Giacomet, 2011; Lima, Céo, & Blatt, 2016). No passado, as pessoas ingressavam em uma organização e permaneciam na mesma até se aposentarem, esse cenário mudou e atualmente as pessoas têm facilidade em buscar novas oportunidades de trabalho ou se desligarem da empresa que atuam devido a motivos de incompatibilidade com a função, insatisfação ou melhores ofertas dos concorrentes, tornando assim um desafio para as organizações a retenção de seus talentos, esses que são fundamentais na obtenção da vantagem competitiva, uma vez que os objetivos organizacionais são alcançados a partir do desempenho de seus colaboradores (Luz, Paula, & Oliveira, 2015).

A rotatividade dentro de uma organização, também conhecida pelo termo de língua inglesa *turnover*, pode ser traduzido como um indicador que mensura a quantidade de admissões, desligamentos ou flutuação de pessoas de uma organização em um determinado período de tempo em relação ao quadro organizacional (Bohlander & Snell, 2015; Kops, Silva, & Romero, 2013; Luz et al., 2015; Marras, 2000; Milkovich & Boudreau, 2000; Standler & Pampolini, 2014). Além disso, o *turnover* é uma grande preocupação dos gestores, pois pode acarretar em uma redução da produtividade da organização, além dos custos envolvidos no desligamento de funcionários (Luz et al., 2015; Mobley, 1992; Stovel & Bontis, 2002). A rotatividade pode ser compreendida e mensurada por vários modelos citados na pesquisa, porém no presente estudo foi utilizado a EIR – Escala de Intenção de Rotatividade, desenvolvido por Siqueira, Gomide Júnior, Moura e Marques (1997) que será demonstrado no andamento do presente trabalho.

Nessa perspectiva, exige-se da área de Gestão de Pessoas uma abordagem mais estratégica, tornando possível conceituá-la como sendo o conjunto de decisões sincronizadas na relação entre organização e colaboradores que influenciam de forma positiva a produtividade e permitem o alcance dos objetivos organizacionais e individuais (Kops et al., 2013; Milkovich & Boudreau, 2000; Standler & Pampolini, 2014). Os principais desafios da Gestão de Pessoas são alinhar as pessoas à estratégia do negócio, desenvolver e capacitar gestores, alinhar as políticas e processos de gestão à estratégia de negócio, apoiar e promover mudanças organizacionais o entendimento acerca do comportamento organizacional se torna importante para os gestores (Bastos, 1993; Lizote et al 2017).

O comportamento organizacional consiste no estudo sistemático acerca do comportamento individual e em grupo dos colaboradores dentro de uma organização, bem

como a influência da mesma no fenômeno que pode afetar o desempenho dos colaboradores (Coelho Junior, Gondim, Borges-Andrade, & Faiad, 2012; Sobral & Mansur, 2013; Vieira, Anjos, & Silva, 2016). De acordo com Lizote et al. (2017), proveniente ao comportamento organizacional emergem os fenômenos do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho que apesar de poderem estarem correlacionados são construtos diferentes. A compressão desses construtos é de grande importância para os gestores na busca de colaboradores competentes e comprometidos, visto a possibilidade de melhores desempenhos (Pfeffer, 1988; Burke & Ng, 2006; Luz et al., 2015).

O comprometimento organizacional representa o vínculo estabelecido entre os colaboradores e as organizações. No presente estudo optou-se pelo modelo proposto por Meyer e Allen (1991), no qual a relação entre o funcionário e a organização pode ser subdividido em três diferentes dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Sua mensuração permite a análise dos gestores quanto a seu quadro organizacional, visto que ao apresentar graus positivos é possível alcançar os objetivos organizacionais, por outro lado, graus negativos podem levar a intenção de rotatividade dos colaboradores, além da baixa performance dos mesmos (Bohlander & Snell, 2015; Milkovich & Boudreau, 2000).

Assim como o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho contempla o estudo acerca do comportamento organizacional, apesar de Bastos (1993) ressaltar a correlação entre os constructos, Lizote et al. (2017) afirmam não haver dúvidas que são conceitos totalmente desiguais, uma vez que diferentemente do comprometimento organizacional o estudo da satisfação no trabalho tem como premissa a compreensão das variáveis que influenciam na produtividade das organizações, além da importância que a satisfação no trabalho pode ter sobre a vida pessoal desse colaborador (Brandão, Lima, Cabral, Santos, & Pessoa, 2014; Frazão, 2016).

Sob essa perspectiva, segundo Siqueira (2008) a satisfação no trabalho pode ser definida como a totalização do quanto o colaborador vivencia experiências prazerosas no contexto organizacional. Durante os anos o constructo foi estudado tanto como “causa” quanto “atitude”, por sua vez Lizote et al. (2017) a definem como um sentimento de aprazimento ou frustração que resultam da comparação do esperado e recebido. Dentre os modelos de mensuração do fenômeno, a presente pesquisa optou-se pela utilização da EST – Escala de Satisfação no Trabalho confeccionada por Siqueira (2008), a qual trata-se de um modelo multidimensional melhor abordada ao longo do presente contexto.

Dessa forma, este estudo tem como propósito responder a seguinte pergunta problema: **Qual a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade de profissionais em empresas privadas?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade em profissionais de empresas privadas em Belo Horizonte e região metropolitana.
- .

1.1.2 Objetivos Específicos:

- Analisar a dimensão dominante do comprometimento organizacional dos profissionais de empresas privadas.
- Analisar a dimensão dominante da satisfação dos profissionais de empresas privadas.
- Analisar a influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional.
- Mensurar a influência do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho e na intenção de rotatividade dos profissionais de empresas privadas através do modelo estrutural e hipotético.

1.2 Justificativa

Dentro das organizações existe algo bastante valioso, o capital humano. Nesse sentido, trata-se do conjunto de qualidades que colaboradores e gerentes possuem, como: conhecimento, habilidade, criatividade, empenho, vontade e experiências individuais, que fazem os clientes procurarem os produtos e serviços fornecidos pela empresa e não a do concorrente (Carvalho & Souza, 1999). Em um contexto mundial onde a concepção de mão de obra está cada vez menos correlacionada a contribuições físicas e mais a intelectuais, as empresas também podem investir no capital humano utilizando ferramentas como treinamentos e projetos de capacitação

visando o aumento da produtividade. No entendimento de Wernke, Lembeck e Bronia (2003), o capital humano consiste no valor acumulado de treinamentos e habilidades também podendo ser descrito como valores, capacidade de relacionamento e competências de um funcionário. Para que um colaborador seja considerado um talento, esse deve possuir algum diferencial que o valorize e a perda desses talentos acarreta na perda de capital humano, esse que é essencial para a organização (Carbone, 2000; Lima et al., 2011; Phillips & Connell, 2003).

As pessoas optam por trabalhar em uma empresa ao se sentirem atraídas pelo pacote de aspectos financeiros e desafiadores, mas permanecem na empresa pelos valores da organização e pelas pessoas que nela trabalham (Yin, 2006). Nesse aspecto, se torna importante o entendimento acerca do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho, no qual o primeiro tem sido bastante estudado nas últimas quatro décadas trazendo novas conceituações e provocando discussão entre alguns autores do tema (Medeiros, de Albuquerque, Marques, & Siqueira, 2002; Meyer & Allen, 1997). Além disso, o conceito ligado a gestão de pessoas vem sendo o mais abordado pela literatura brasileira e sua importância se deve ao entendimento de um comportamento de lealdade dos colaboradores para com a organização tão almejado pela empresa (Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2004). Em contrapartida, a fidelidade dos colaboradores se torna importante para os gestores, visto sua influência em diferentes comportamentos no ambiente organizacional, que interferem na produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (Siqueira, 2008).

Contextualizando para o cenário nacional e municipal, na Tabela 1 é demonstrada a quantidade de admissões e desligamentos no Brasil e em Belo Horizonte no período de janeiro a dezembro de 2018. Diante dos dados exibidos e citados anteriormente da quantidade de profissionais que optaram pelo desligamento, o estudo sobre os temas de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e rotatividade de pessoal torna-se instigante e importante para os gestores que buscam reter seus funcionários.

Pesquisa bibliométrica preliminar foi realizada em março de 2019 com o objetivo de atualizar os estudos sobre o tema nas bases nacionais Spell e Scielo e nas internacionais *Wiley e Emerald*, utilizando as seguintes expressões nas bases nacionais e internacionais: “Satisfação no trabalho”, “Comprometimento organizacional”, “*Turnover*” “*Job satisfaction*”, “*Organizational commitment*” sem a utilização de nenhum filtro (Tabela 2). Verifica-se a existência de três trabalhos na base nacional Spell que relacionam os construtos satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e *turnover*, são:

- “*Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial*” de Ferreira e Siqueira (2005);

- “*Satisfação no trabalho: Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: Um estudo Entre as Gerações X e Y*” de Cappi e Araujo (2015);
- “*Satisfação no Trabalho: um Estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte*” de Leal, Costa, Cabral, dos Santos e Pessoa (2015).

Na base internacional *Wiley* os artigos mais relevantes que abordam os construtos são:

- “*Employee Satisfaction With Meeting: A Contemporary Facet of Job Satisfaction*” de Rogelberg, Allen, Shanock, Scott e Shuffler (2010).
- “*Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organization change: a multiple group comparison*” de (Schumacher, Schreus, Emmerik, & de Witte, 2016).
- “*From schoolyard to workplace: The impact of bullying on sales and business employees' machiavellianism, job satisfaction, and perceived importance of an ethical issue*” de Valentine e Fleischman (2018).

Tabela 1

Rotatividade no Brasil e em Belo Horizonte no período de janeiro a dezembro de 2018.

Movimentação	Belo Horizonte	Brasil
1. Admissões	403.223	14.887.209
1.1 Primeiro emprego	29.826	1.391.834
1.2 Reemprego	348.213	12.663.983
1.3 Reintegração	401	16.437
1.4 Contratação para trabalho de prazo determinado	24.783	814.955
1.5 Transferências Adm.	39.754	14.466.131
2. Desligamentos	376.569	14.466.131
2.1 Desl. sem justa causa	231.422	8.316.969
2.2 Desl. com justa causa	5.206	205.495
2.3 A pedido	71.607	3.262.438
2.4 Término de contrato	53.445	2.039.990
2.5 Aposentadoria	89	7.757
2.6 Morte	1.142	52.515
2.7 Término contrato de trabalho de prazo determinado	10.358	421.470

(continua)

(continuação)

2.8 Transferência Desl.	42.031	1.396.859
Movimentação	Belo Horizonte	Brasil
Número de Empresas Formais em 1º de janeiro de 2019	904.464	38.410.428
Total de Estabelecimentos	158.866	8.214.037
Varição Absoluta	26.654	421.078

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de CAGED, 2019.

Tabela 2

Pesquisa bibliométrica.

Base	Tipo	Nacional		Internacional	
	Nome	<i>Spell</i>	<i>Scielo</i>	<i>Wiley</i>	<i>Emerald</i>
Variáveis	Turnover x				
	Comprometimento Organizacional	12	8	14.777	13.178
	Satisfação no trabalho x				
	Comprometimento Organizacional	27	24	29.699	22.638
	Satisfação no trabalho x				
	Turnover	10	9	17.518	11.683
	Satisfação no trabalho x				
	Comprometimento Organizacional x Turnover	3	3	8.283	7.681

Fonte: Elaborado pelo autor.

Devido à discrepância apresentada na quantidade de publicações nacionais e internacionais no entendimento da influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade, a presente pesquisa, além de contribuir para os gestores na importância do tema, buscou preencher algumas lacunas encontradas em artigos nacionais: primeiramente analisar as três dimensões do comprometimento organizacional do modelo proposto por Meyer e Allen (1991), que consiste nas dimensões afetiva, normativa e instrumental e sua influência na satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, diferentemente da relação encontrada somente na perspectiva afetiva do comprometimento organizacional. Além disso, nota-se a ausência, em artigos nacionais, de análise da influência dos fenômenos em uma amostragem que contempla profissionais em empresas privadas de todas as gerações (*Veteranos, Baby Boomers, X, Y e Z*) não somente nas gerações X e Y. Nesse

sentido, o presente contexto realizou pesquisa por meio físico e eletrônico de profissionais de Belo Horizonte, a sexta capital mais populosa do Brasil, e sua região metropolitana.

Para a obtenção dos objetivos previamente descritos, esta dissertação está subdividida em cinco partes, sendo a primeira parte esta introdução. Na segunda parte é apresentado o referencial teórico para o embasamento do trabalho, a terceira é construída do modelo hipotético e é demonstrada a metodologia utilizada. Na quarta são apresentados e analisados os resultados obtidos e, por fim, na quinta parte são realizadas as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Para os pesquisadores é fundamental o entendimento conceitual dos construtos a serem estudados e mensurados (Malhotra, 2011). Com o intuito de embasar o modelo hipotético, o referencial teórico foi subdividido em seis tópicos, o primeiro deles consiste em uma introdução a respeito da área de Gestão de Pessoas e suas principais abordagens, o tópico seguinte aborda o Comportamento Organizacional. A terceira parte discorre acerca do comprometimento organizacional, demonstrado suas conceituações, abordagens, e modelos de mensurações dos principais autores da área iniciando as contribuições teóricas em 1958 e mostrando a evolução do conceito até o ano de 2017. O quarto tópico apresenta a satisfação no trabalho mostrando a evolução do fenômeno no período de 1911 a 2017 com suas principais abordagens e mensurações. Na quinta parte é abordado o tema da rotatividade apresentando a conceituação, causas, consequências, tipos e modelos de mensuração, além da evolução teórica do fenômeno no período de 1958 até 2017. Por fim, são correlacionados os construtos em uma gama de trabalhos retirados da literatura nacional e internacional que abordam a relação entre o comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade.

2.1 Gestão de pessoas

No cenário organizacional é comum que as pessoas confundam o setor de Gestão de Pessoas (GP) ou a administração de recursos humanos (ARH) com o departamento de pessoal (DP), sendo o primeiro responsável pelas seguintes atividades: recrutamento e seleção, treinamentos, plano de cargos e salários, remuneração e outros, enquanto o departamento de pessoal está inserido na administração de recursos humanos e é responsável pela produção da folha de pagamento, movimentação de pessoal, arquivos magnéticos, obrigações acessórias, controle de benefícios dentre outros (Standler & Pampolini, 2014). No surgimento do setor de Recursos Humanos (RH) existia a percepção de que o mesmo tinha como função apenas processos admissionais e aplicação de testes, porém durante os anos e influenciado pelo efeito da globalização, as organizações começaram a perceber a importância estratégica da área passando o setor a participar de forma efetiva nos processos, estratégias e no desenvolvimento da organização (Vergara, 2012).

Antigamente conhecida como Administração de Recursos Humanos (ARH), a Gestão de Pessoas (GP) pode ser compreendida como uma área contingencial e situacional na qual permite a sincronização dos ambientes externos e internos de determinada organização,

inclusive atuando como uma importante ferramenta para o desenvolvimento organizacional com foco na produtividade, mercado de trabalho e principalmente no crescimento da organização, tirando a errônea ideia passada em que a área era apenas uma despesa (Kops et al., 2013; Vieira & Carvalho, 2015).

A Gestão de Pessoas pode ser conceituada como sendo o conjunto de decisões sincronizadas na relação entre organização e colaboradores que influenciam de forma positiva a produtividade dos funcionários permitindo assim o alcance dos objetivos organizacionais e individuais (Gil, 2007; Kops et al., 2013; Milkovich & Boudreau, 2000; Standler & Pampolini, 2014). As relações entre colaboradores e empregadores foram altamente mutáveis desde o século XX no Brasil, conforme contextualizado historicamente por Gil (1994); Kops et al. (2013); Standler e Pampolini (2014); Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) (Quadro 1).

Quadro 1

Objetivos gerais da Gestão de Pessoas.

A evolução da Gestão de Pessoas no Brasil	
Período	Conjuntura e Caracterização
De 1890 a 1930	No Brasil por volta de 80% da população trabalhava no campo, sendo em atividades agrícolas onde os trabalhadores tinham pouca força, sendo que com a chegada de trabalhadores europeus com conscientização política se instalando principalmente em São Paulo e no Sul do país começaram as greves trabalhistas no Brasil, principalmente no Rio de Janeiro e São Paulo. Nessa época não existiam relações trabalhistas nem o DP.
De 1930 a 1950	Getúlio Vargas assumiu o posto de presidente do Brasil, esse que apoiava os trabalhadores. Foi criada a Regulamentação das Relações de Trabalho, conhecida como CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas – e o Departamento Nacional do Trabalho (DNT) que era responsável por melhorar as condições de trabalho e a previdência social exigindo assim das empresas a criação de setores de pessoal.
De 1950 a 1964	Nessa época houve um grande desenvolvimento industrial, principalmente com a instalação da indústria automobilística no Brasil. Ao fazer parte de grandes organizações tornou-se necessário a profissionalização e a utilização de subsistemas de Recursos Humanos. Houve também um aumento na politização dos trabalhadores sendo que os sindicatos cada vez tinham mais força e em 1962 foi instituída o Comando Geral dos Trabalhadores (CGT).

(continua)

(continuação)

A evolução da Gestão de Pessoas no Brasil	
Período	Conjuntura e Caracterização
De 1964 a 1980	<p>Em 1964 os militares assumem o poder e Humberto de Alencar Castelo Branco se torna Presidente do Brasil, fazendo com que as forças sindicais perdessem força. Já no período entre 1968 a 1973 houve um grande desenvolvimento na economia e nas indústrias do Brasil sendo que esse período ficou conhecido como “milagre brasileiro”.</p> <p>Nesse cenário os administradores de empresas e os profissionais de gestão de pessoas começaram a ser mais valorizados e necessários inclusive começaram a valorizar atividades da área como treinamentos, benefícios e plano de cargos e salários dando assim um maior enfoque no comportamento do ser humano. Além do surgimento da gerência de RH.</p>
De 1980 a 1990	<p>Houve novamente o fortalecimento das classes sindicais, inclusive com a criação da Central Geral dos Trabalhadores do Brasil (CGTB) em 1981 e a Conferência Nacional das Classes Trabalhadoras (CONCLAT) e a Central Única dos Trabalhadores (CUT) em 1983.</p> <p>Com o avanço da tecnologia foi possível surgiram novos modelos de gestão como a gestão participativa, planejamento estratégico, qualidade total, just in time, círculos de controle de qualidade (CCQs) exigindo assim novas relações de trabalho e a migração de recursos humanos para as áreas da produção.</p> <p>Nesse cenário os profissionais da Gestão de Pessoas eram cada vez mais necessários e valorizados.</p>
De 1990 a 2000	<p>O Brasil foi marcado por crises políticas que levaram inclusive no de 1992 o <i>impeachment</i> Presidente Fernando Collor de Melo por corrupção e por um grande período de recessão que acabou levando as indústrias a simplesmente desativar seus setores de RH e terceirizar sua operação.</p> <p>Foi instituído o Plano Real.</p> <p>Houve também a consolidação da internacionalização dos mercados com grande avanço tecnológico, aumento da competitividade, novos desenhos organizacionais e flexibilização.</p>
A partir de 2000	<p>O mercado buscou um novo perfil de profissional para a área de Gestão de Pessoas na qual atuasse em nível estratégico.</p> <p>O capital humano começou a ser extremamente valorizado pelas organizações.</p> <p>Continuo avanço tecnológico, com novas responsabilidades legais, necessidade de uso do ERP e em 11/11/2017 foi instituída a nova reforma trabalhista que se torna um desafio para os profissionais de área.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Gil, 1994; Kops et al., 2013; Standler e Pampolini, 2014; Wood Jr. et al., 2011.

A Gestão de Pessoas (GP) se tornou uma importante área dentro do sistema organizacional, sendo responsável por identificar e solucionar questões ligadas a processos de recrutamento, relações interpessoais dos colaboradores, treinamento e desenvolvimento, motivação, comprometimento organizacional, rotatividade de pessoal dentre outros (Stredwick, 2005). De acordo com Dutra (2002) e Colbert (2004), a Gestão de Pessoas tem um importante papel estratégico na organização e suas práticas permitem a melhoria de capacidades estratégicas, se influenciando reciprocamente. Segundo Gil (2013), a GP assume um importante papel de liderança na necessidade das organizações em enfrentar desafios competitivos, tornando-se inclusive, recentemente estudada e reconhecida como um dos principais fatores para a obtenção de vantagem competitiva, visto que suas políticas e práticas buscam investir, atrair, reter, potencializar e administrar o capital humano de uma empresa. A Gestão de Pessoas pode ainda ser sintetizada como o somatório de contribuições humanas em atividades produtivas, gerenciais, e estratégicas dentro da organização (França, 2018).

2.2 Abordagens da Gestão de Pessoas

Segundo Albuquerque (2002 p.35), “a administração estratégica de pessoas serve como pano de fundo para promover mudanças organizacionais e instrumento adequado para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial”. Dessa forma, a Gestão de Pessoas pode ser compreendida como um sistema administrativo subdividido em mini sistemas que se interligam e promovem aos gestores melhores resultados (Standler & Pampolini, 2014).

A gestão estratégica dos recursos humanos da organização permeia pela ideia da importância dos funcionários para a obtenção da vantagem competitiva. As estratégias desenvolvidas pela organização irão interferir diretamente nas políticas de gestão de pessoas e, por isso, essas políticas são pensadas e confeccionadas com base na estratégia e na cultura organizacional proveniente de cada organização (Kops et al., 2013; Mathis & Jackson, 2008). As políticas são desenvolvidas a partir do questionamento “o que fazer? ” e devem indicar o caminho a ser seguido, além de serem flexíveis ao ponto de impactarem positivamente tanto a organização quanto os colaboradores, conforme exemplificado no Quadro 2 (Kops et al., 2013, p.39).

Quadro 2

Caracterizações importantes no desenvolvimento de políticas de GP.

Característica	Motivo
Estabilidade	Suficiente grau de permanência para que não haja contínuas alterações.
Flexibilidade	Quando for necessário e não perder a essência realizar adequações e correções.
Generalidade	Que seja possível atingir toda a organização e que possa ser aplicada em todos os níveis hierárquicos.
Clareza e Simplicidade	Que seja clara e simples para a compreensão de todos os colaboradores da organização.

Fonte: Adaptado de “Gestão de pessoas: conceitos e estratégias” de Kops et al., 2013.

Devido ao alinhamento com as estratégias da organização as práticas e políticas de gestão de pessoas se integram na busca do desempenho organizacional, conforme demonstrado pelos autores Boselie, Dietz e Boon (2005, p. 78) (Figura 1).

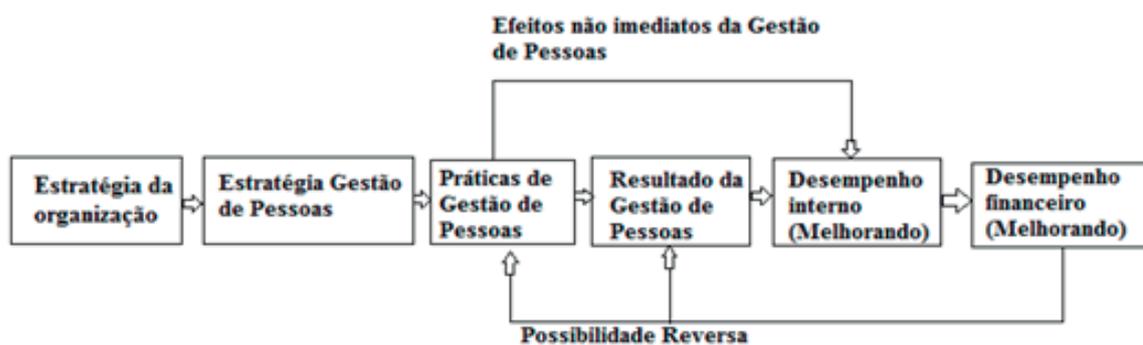


Figura 1. Modelo causal padrão para a relação entre GP e desempenho.

Fonte: Adaptado de “Commonalities and contradictions in HRM and performance research” de Boselie, Dietz e Boon, 2005, *Human Resource Management Journal*, p.78.

No modelo causal dos autores Boselie, Dietz e Boon (2005, p. 78), é acrescentado a variável “possibilidade reversa”, a qual remete a probabilidade do desempenho atuar na gestão de pessoas seja por grandes ou baixos investimentos financeiros, verifica-se também que o

ponto de partida é a estratégia traçada pela organização que em um processo contínuo entrelaçado a gestão de pessoas permite o desempenho desejado.

Portanto, os gestores devem estar atentos a oportunidades de readequação de funcionários que possam ser utilizados de forma estratégica com o objetivo de alcançar vantagens competitivas. Mathis e Jackson (2008) demonstraram esquematicamente os fatores que afetam a gestão estratégica de pessoas. Observa-se na Figura 2 que as atividades da área são efeito da fusão entre as necessidades de capital humano e as possibilidades financeiras da organização, que por sua vez são provenientes das relações entre a estratégia, cultura organizacional, competitividade e a situação atual da empresa.



Figura 2. Processo estratégico da gestão de RH.

Fonte: Adaptado de “Human resource management” de Mathis e Jackson, 2008, p. 36-37.

Conforme discutido anteriormente, devido às suas características, a Gestão de Pessoas não desfruta de regras rígidas e inflexíveis, visto que, fatores como legislação, área de atuação, porte, disponibilidade de mão de obra e região interferem no seu andamento, tornando necessária a avaliação de aspectos financeiros, culturais, estruturais e individuais para que assim seja possível o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse cenário, percebe-se que devido ao impacto de fatores externos e internos, a Gestão de Pessoas não pode ser utilizada como se fosse uma fórmula matemática, obtendo sucesso somente se aplicada com o entendimento do contexto na qual atua (Standler & Pampolini, 2014). Pfeffer (1998) sintetizou as principais práticas de Gestão de Pessoas em sete dimensões distintas que possibilitam o alcance da vantagem competitiva, conforme demonstrado no Quadro 3.

Segundo Lepak e Shaw (2008), a Gestão de Pessoas pode ser segregada em três diferentes abordagens: universalista, contingencial e configuracional. A primeira contempla

práticas da administração de recursos humanos que deveriam ser utilizadas em todas as organizações e relacionadas a performance da empresa, podendo ser considerada a abordagem mais simples, na qual são reconhecidas práticas que resultam positivamente perante o desempenho organizacional. A segunda se caracteriza na argumentação, para que as práticas de RH sejam sólidas em cenários distintos e contribuam para o resultado financeiro da organização tornando necessário demonstrar como tal comportamento contemplará a estratégia na busca de melhorar a performance organizacional. Por fim, a terceira abordagem procura identificar a fórmula que acarretará maior eficácia. Contudo, a utilização de apenas uma das metodologias tem pouca probabilidade de promover resultados a nível organizacional, tornando necessário a conciliação com outras práticas, ou seja, a criação de um sistema de Recursos Humanos que esteja equiparado com a estratégia da empresa, permitindo assim, o alcance dos objetivos traçados (Lepak & Shaw, 2008).

Quadro 3

Sete práticas de organizações de sucesso.

Prática	Característica
Contratação seletiva	Baseado em processos com dezenas ou centenas de candidatos por vaga, deve-se focar nas qualificações e atitudes relacionadas a função concorrida. Dando um peso maior a candidatos que se adequam a organização do que propriamente nas habilidades. O processo seletivo deve ser bem rígido e estruturado.
Segurança no emprego	Essa prática passa pela assertividade do processo seletivo, onde as contratações são mais seletivas e em menores quantidades. Devendo evitar demissões em massa.
Remuneração	Essa prática tem como foco a utilização de diversos modelos de remuneração estratégica, como o uso da remuneração variável, ligadas ao resultado da empresa e valorização de objetivos individuais correlacionados a objetivos coletivos. Devendo ser bem estruturado e demonstrado justiça com os envolvidos. Dentro de seu nicho de mercado, a organização deve oferecer entre 5% a 10% a mais que seus concorrentes.
Redução das diferenças de <i>status</i>	Para aumentar a colaboração, cooperação e trabalho em equipe a organização deve optar por reduzir
Redução das diferenças de <i>status</i>	diferenciações de tratamentos, como por exemplo, na distribuição de títulos, benefícios, vestimenta, espaço de trabalho e estacionamento. Dessa forma diferenciando o mínimo possível seus colaboradores.

(continua)

(continuação)

Prática	Característica
Compartilhamento de informação	Mesmo quando o colaborador está motivado e comprometido ele não pode melhorar seu desempenho caso não tenha informações sobre seus resultados. Porém vale salientar que as informações de desempenho não devem ser utilizadas como forma de intimidação e controle devendo ter um caráter educativo de como alcançar os objetivos organizacionais.
Autonomia e descentralização	A estrutura organizacional deve ter poucos níveis hierárquicos privilegiando sempre que possível a participação e a autonomia dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Biazzi, 2017, p.135-137; Pfeffer, 1998, p. 64-98.

Dentro da necessidade da criação do sistema de Gestão de Pessoas, houve a subdivisão em cinco subsistemas, cada um com suas particularidades e características. O primeiro, denominado "Subsistema de Provisão de RH", o qual contempla as atividades de planejamento, recrutamento e seleção de pessoas, onde é necessário avaliar quem será escolhido para trabalhar na organização a partir de uma análise do mercado de trabalho. O segundo, intitulado "Subsistema de Aplicação de RH", abrange as atividades de integração das pessoas, avaliação de desempenho, descrição e análise dos cargos, definindo assim quais serão as atividades a serem executadas pelas pessoas dentro da organização (Bohlander & Snell, 2015; Standler & Pampolini, 2014).

O terceiro subsistema designado "Subsistema de Manutenção de RH" aborda as atividades da administração dos salários, plano de benefícios, remunerações variáveis, benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e as relações sindicais, criando ferramentas para reter os colaboradores na organização. O "Subsistema de Desenvolvimento de RH", o quarto deles, é responsável pelas atividades de treinamento e desenvolvimento organizacional, no qual são preparados os meios para que se possa fomentar o desenvolvimento dos colaboradores. Por fim, o quinto subsistema, denominado "Subsistema de Monitoração de RH" considera as atividades de monitoração dos colaboradores a partir da criação de um banco de dados, indicadores e instrumentos de mensuração de produtividade, frequência, e balanço social, sendo todos correlacionados a ética e as responsabilidades provenientes da organização, tornando possível controlar as atividades prestadas pelos colaboradores (Bohlander & Snell, 2015; Standler & Pampolini, 2014).

Dentre as diversas abordagens presentes na literatura para os sistemas de Gestão de Pessoas, Gil (1994) atribui ao sistema seis subsistemas denominados: Suprimento, Aplicação, Manutenção, Capacitação e Desenvolvimento, Manutenção e Avaliação e Controle. Por outro

lado, os autores Milkovich e Boudreau (2000) dividem o sistema em cinco perspectivas: Recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, relações de trabalho e estrutura do trabalho.

As práticas relacionadas à gestão de pessoas, que também pode ser denominada como gestão de talentos, fazem parte de um fluxograma dinâmico em uma relação de mutualidade desde antes da contratação do colaborador até após seu desligamento. Essas práticas são responsáveis por identificar, atrair, contratar, integrar, atribuir, posicionar, remunerar, gerenciar, recompensar o desempenho, capacitar, desenvolver, revigorar a cultura, engajar, comunicar, planejar, administrar a sucessão e conduzir a transição e recontração (Biazzi, 2017, p. 144-146). Essa escala de processos pode ser exemplificada na Figura 3.

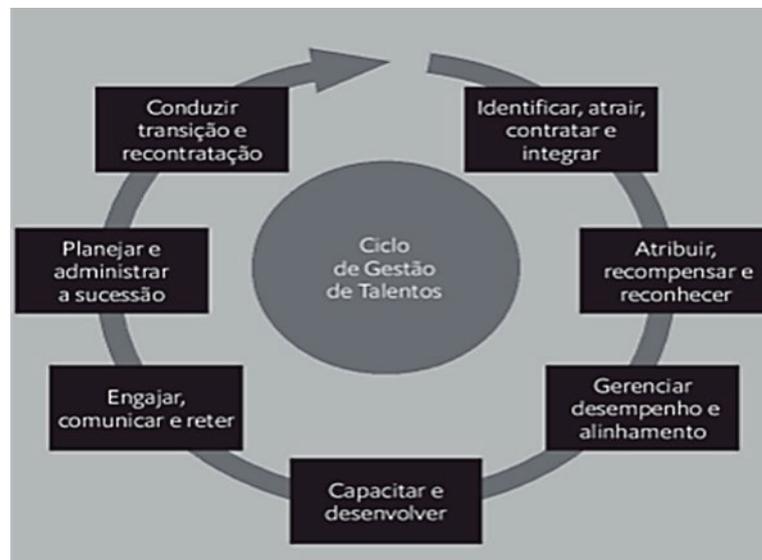


Figura 3. Diagrama do ciclo de talentos.

Fonte: De “Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional” de Biazzi, 2017, p.146.

Na atual conjuntura da Gestão de Pessoas, com o enfoque do alcance da vantagem competitiva, atribui-se a área diversas responsabilidades nos campos estratégicos, administrativos, operacionais e relacionais. O estratégico, inclui as atividades de políticas de RH, entendimento do negócio, desenvolvimento de planos estratégicos, orientação aos gestores, gestão do banco de talentos e apoio as mudanças. O administrativo, contempla as atividades acerca do desenvolvimento e a gestão de processos de RH, confecção de folha de pagamento, movimentação de pessoal, obrigações acessórias, conhecimento da legislação trabalhista e controle de ações trabalhistas. No campo operacional, pode-se citar as atividades de recrutamento e seleção, plano de carreira, programas de desenvolvimento pessoal, avaliação de desempenho, programas motivacionais, apoio aos executivos e segurança do trabalho.

Finalmente, a área relacional fica incumbida da comunicação interna, gestão de ferramentas virtuais, avaliação do clima organizacional, sugestão de melhorias, relações sindicais, relações com entidades de RH e setoriais e apoio a responsabilidade social corporativa (Bichuetti, 2011; Standler & Pampolini, 2014).

Welch (2003) acredita que as estratégias desenvolvidas pela organização não conseguirão alcançar seu objetivo central sem que em seu quadro organizacional estejam pessoas competentes, as quais devem sempre ser consideradas mais importantes que a própria estratégia em si. Uma vez que os principais desafios da Gestão de Pessoas são alinhar as pessoas à estratégia do negócio, desenvolver e capacitar gestores, alinhar as políticas e processos de gestão à estratégia de negócio, apoiar e promover mudanças organizacionais o entendimento acerca do comportamento organizacional se torna importante para os gestores. (Bastos, 1993; Lizote et al., 2017).

2.3 Comportamento organizacional

Segundo Robbins (2005, p.6), “o comportamento organizacional é um campo de estudo que se preocupa com o que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas”, complementando posteriormente em Robbins (2009, p.2) como sendo “a disciplina comportamento organizacional refere-se ao estudo sistemático das ações e das atitudes que as pessoas apresentam dentro das organizações”. Ao remeter-se a um “estudo sistemático” Menegon et al. (2012) afirma que suas teorias e resultados não são obtidos através da intuição, mas sim de um processo científico rigoroso que inclui uma coleta e análise objetiva de dados. Sob a perspectiva de Bruning et al. (2015), a área do comportamento organizacional tem como objetivo estudar e aplicar os impactos que grupos e indivíduos podem ter na eficiência e eficácia organizacional. Finalmente, para Lizote et al. (2017) o comportamento organizacional tem como objetivo verificar o que as pessoas exercem na organização.

Segundo Robbins (2005), o comportamento organizacional pode ser dividido em variáveis independentes e variáveis dependentes. Neste sentido, as independentes consistem em aspectos subjetivos no nível do indivíduo como, por exemplo, sua personalidade, valores, atitudes e motivação e os interpessoais no nível do grupo como: dinâmica de grupo, relações de poder, liderança, comunicação, dentre outros. As variáveis dependentes são os resultados dos comportamentos das pessoas que podem afetar o absenteísmo, rotatividade produtividade e satisfação no trabalho.

Sob o ponto de vista de Menegon et al. (2012), o comportamento organizacional preocupa-se principalmente por quatro maneiras de se influenciar o desempenho de um colaborador: produtividade (produzir o suficiente com qualidade), absenteísmo (o não comparecimento ao trabalho), rotatividade (mudança constante do quadro organizacional através de admissões e rescisões) e cidadania organizacional (ajudar e apoiar os colegas, proatividade, comprometimento e evitar conflitos). Menegon et al. (2012) também chama atenção para a satisfação no trabalho como uma grande preocupação dos gestores, pois colaboradores satisfeitos tendem a produzir melhor, a não faltar e a diminuir a rotatividade da organização.

Os conhecimentos acerca do comportamento organizacional passaram a ser aplicados nas tecnologias da área de Gestão de Pessoas nas organizações, tornando-se importante salientar que a tecnologia é uma ferramenta fundamental nesse processo, porém, por si só, não irá substituir a importância das pessoas nas organizações (Bruning et al, 2015).

Segundo Robbins (2009), a ciência do comportamento organizacional tem como suporte outras disciplinas, sendo elas:

- Psicologia: busca entender e caso ache necessário modificar o comportamento das pessoas, principalmente no campo individual;
- Sociologia: enfatiza os grupos nos quais o indivíduo está inserido, no plano organizacional estudam as dinâmicas de grupo, planejamento de equipes de trabalho, estrutura das organizações, dentre outros;
- Psicologia Social: combina a psicologia e a sociologia ao analisar a influência do indivíduo sobre outro e os processos de mudança e tomada de decisão organizacional;
- Antropologia: estuda os aspectos físicos, históricos e culturais da sociedade demonstrando as diferenças entre os valores das pessoas, organizações e países;
- Ciências Políticas: Esta que estuda o comportamento dos indivíduos e grupos no aspecto político analisando relações de conflito poder e interesse.

Bergue (2010) completa que além das disciplinas acima citadas contribuíram para a área do comportamento organizacional as subáreas da psicologia como a clínica, experimental e industrial, a sociologia interacionista e a economia. Uma vez que, fenômeno pode ser compreendido nos níveis: individual, grupal e organizacional, pode ainda ser denominado como comportamento micro, meso e macro organizacional (Lizote et al., 2017; Robbins, 2005; Bergue, 2010).

De acordo com Robbins (2005), o comportamento individual relaciona-se com o ponto em que as variáveis independentes do indivíduo influenciam nas variáveis dependentes como, por exemplo, a rotatividade e satisfação no trabalho. Neste sentido, Bergue (2010) conceitua o comportamento micro-organizacional como o estudo do comportamento humano individual, dentro de uma organização na qual são envolvidas as habilidades, motivações e satisfação do indivíduo. O comportamento grupal parte-se do pressuposto que quando o indivíduo está em grupo seu comportamento é diferentemente de quando está sozinho (Robbins, 2005). Para Bergue (2010) o comportamento meso-organizacional analisa o comportamento das pessoas que trabalham em equipe ou grupos abordando temas como liderança, socialização e dinâmica de grupo.

Por fim, o comportamento organizacional parte da investigação da influência da cultura organizacional, práticas e políticas de gestão de pessoas na produtividade e eficácia da organização (Robbins, 2005). Segundo Bergue (2010), o comportamento macro-organizacional examina aspectos ligados à estrutura, *status* social, conflito, negociação, além das influências culturais e ambientais. Proveniente ao comportamento organizacional, Lizote et al. (2017) aponta a importância do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho para as organizações, apesar de serem fenômenos diferentes podem estar relacionados, trazendo assim a necessidade da compreensão de suas multidimensionalidades. O presente trabalho estudou a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade sob a perspectiva do comportamento micro-organizacional.

2.4 Comprometimento organizacional

Na literatura internacional os estudos sobre o comprometimento organizacional apareceram com mais intensidade no fim da década de 1970 e início de 1980, por outro lado, na literatura nacional o construto teve contribuições importantes na década de 1990 com a publicação dos trabalhos de Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989); Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990) e, principalmente, as publicações de Bastos (1993). A conceituação sobre o comprometimento organizacional vem sendo abordada desde 1960. De acordo com Becker (1960), o comprometimento organizacional está diretamente ligado ao estudo do comportamento humano vinculado a organização na qual está inserido. Contudo, Etzioni (1975) define como sendo a relação entre o funcionário e a empresa na qual o mesmo desenvolve atividade laborais. Posteriormente, na década de 1980, os autores Mowday, Porter e Steers (1982) conceituaram o fenômeno como sendo a relação desenvolvida entre o colaborador e a

organização originada pela identificação de valores e objetivos que levam ao sucesso empresarial.

Na década de 1990, importante contribuição para o entendimento do comprometimento organizacional é atribuída a Meyer e Allen (1991) ao apresentarem o modelo tridimensional de mensuração do comprometimento organizacional, afirmando que o comprometimento organizacional é um sentimento que se caracteriza pelo estabelecimento do vínculo entre empregado e organização e esse pode ser subdividido em três dimensões: Afetivo, Instrumental e Normativo, o qual foi escolhido como modelo de mensuração para a presente pesquisa. Também na década de 1990, Bastos (1993) afirmou que se evidencia a existência do comprometimento organizacional no envolvimento do funcionário com aspectos do ambiente de trabalho. Finalmente, Medeiros (1997) caracteriza o fenômeno pelo forte vínculo entre o colaborador e a organização, o qual se torna perceptível através da disposição em realizar esforços extras para o alcance dos objetivos da organização. Além disso, é perceptível a identificação do colaborador com os valores e objetivos da corporação e a vontade de permanecer por longo período na organização.

Bandeira, Marques e Veiga (2000, p.134), de forma resumida, caracterizaram o comportamento organizacional como “forte vínculo do indivíduo com a organização que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade.” Do ponto de vista de Siqueira (2008), o comprometimento organizacional apresenta cinco focos, sendo eles: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. Milkovich e Boudreau (2013) definiram o comprometimento organizacional como uma relação de intensa identificação com os valores da organização, responsável por proporcionar um maior esforço em alcançar os resultados estipulados e a vontade de permanecer por muito tempo na mesma. Segundo de Souza e Marques (2014), o comprometimento organizacional é o laço criado entre a organização e o funcionário, responsável por influenciar o segundo na decisão de permanecer na empresa e dedicar seus esforços para o sucesso empresarial.

O comprometimento organizacional estabelecido como a ligação entre organização e colaborador apresenta bons índices de pontualidade e produtividade (Rego & Souto, 2002). O evento evidencia nas organizações funcionários predispostos a esforços extras para o sucesso da organização, mesmo sendo afetados pelas naturezas afetivas, instrumental ou normativa (Naves & Dela Coleta, 2003). Outra grande relevância para a organização é que os gestores recebem *feedbacks* dos colaboradores para que melhorias possam ser empregadas, ou seja, quando uma organização e seus colaboradores corroboram os mesmos objetivos e valores, as demandas do dia adia podem ser resolvidas com maior facilidade e as metas traçadas,

alcançadas (Leite, 2007; Lima et al., 2016). Devido a relevância de todas essas relações colaborador x organização, o comprometimento organizacional tem despertado interesse também do meio acadêmico, tornando-se fonte de estudo (Marques, 2011; Silva & Bastos, 2010).

2.4.1 Abordagens do comportamento organizacional

Conforme citado previamente, o trabalho de Bastos (1993) contribui de forma expressiva para a pesquisa sobre o comprometimento organizacional, sendo que o mesmo realizou um levantamento de fontes teóricas que originaram o construto, conforme apresentado na Figura 4.

Bastos (1993) estudou cinco diferentes enfoques relacionados aos vínculos criados por colaboradores a organizações sendo eles:

- Afetivo
- Instrumental (Continuação ou Calculativo)
- Sociológico
- Normativo
- Comportamental.

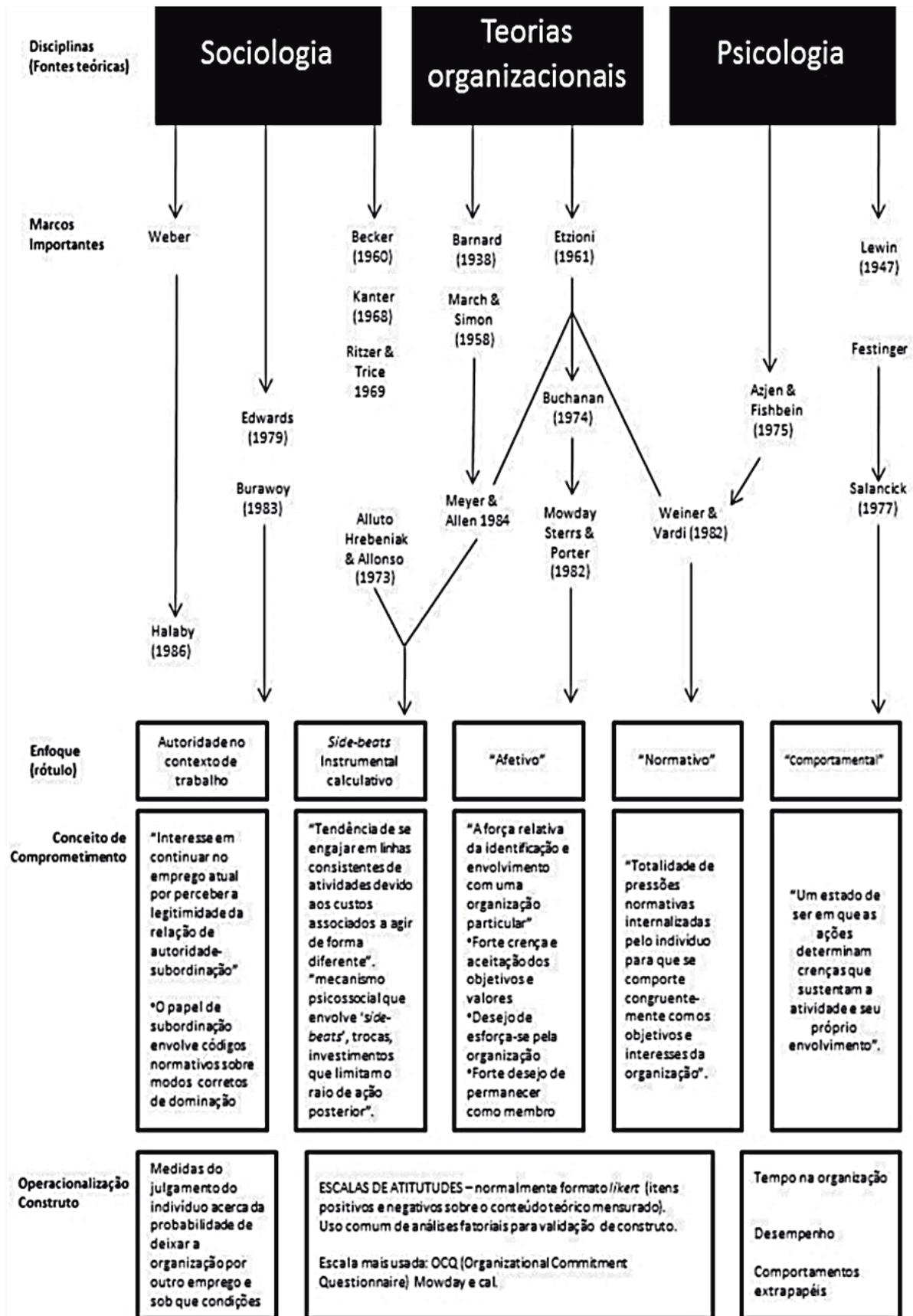


Figura 4. Estruturação teórica do comprometimento organizacional.

Fonte: De "Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa" de Bastos, 1993, p. 55.

- A) O enfoque afetivo é aquele que mais prevalece na literatura, e trata-se de um forte vínculo emocional criado entre o colaborador e a organização originado da convergência de valores e objetivos e transformado em sentimentos como lealdade, afeto e felicidade, ou seja, o colaborador demonstra vontade em permanecer na organização, esforçando-se cada vez mais para alcançar as metas e conseqüentemente o sucesso empresarial (Bastos, 1993; Mayer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982). Mowday et al. (1982) legitimaram como instrumento de mensuração *Organizational Commitment Questionnaire (OQC)*, com quinze indicadores em uma escala *Likert*, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.
- B) O enfoque instrumental se originou nos estudos de Becker (1960) e também é conhecido como enfoque “*sidebet*” (trocas laterais). Neste caso, Calculativo e Continuação se caracterizam na ideia de que a permanência do colaborador na organização está diretamente ligada a questões financeiras, como os benefícios e custos provenientes da relação trabalhista, ou seja, a percepção que o funcionário tem das trocas estabelecidas entre ele e a organização, o faz sentir muitas vezes preso devido aos custos em abandonar a organização (Meyer & Allen, 1997). O comprometimento instrumental consiste na avaliação positiva do colaborador na relação custo benefício junto à organização, ou seja, na percepção do indivíduo onde os aspectos positivos de permanência na organização são maiores que os aspectos negativos como, por exemplo, as vantagens econômicas e benefícios obtidos perante a falta de oferta de melhores condições em outras organizações, criando assim um vínculo entre as partes (Moraes, Godoi, & Batista, 2004; Siqueira, 2008). Sendo importante salientar que esse tipo de vínculo pode se desfazer simplesmente com uma oferta melhor de outra organização, fazendo assim o colaborador optar por se desligar da empresa (Bandeira et al., 2000).
- C) O enfoque sociológico provém do estudo de Halaby (1986) onde o vínculo do colaborador com a organização está relacionado a questões ligadas a sociologia, ou seja, aborda questões sobre o íntimo do colaborador bem como, o significado de trabalho e o papel do mesmo em sua vida. Para Bastos (1993), o comprometimento está relacionado à autoridade exercida na gestão da organização, onde o colaborador segue as regras que constituem a relação entre a empresa e o trabalhador. Por fim, para Dias (2005), o vínculo entre as partes é originado de um processo da sociedade onde constam costumes, normas e tradições a se seguirem.

- D) O enfoque normativo provém dos estudos realizados por Wiener (1982, p. 425), que conceitua o construto como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesse organizacionais”. Para Bastos (1993), o construto está relacionado a regras estabelecidas pela organização e o cumprimento das mesmas pelo colaborador, tornando possível criar funcionários comprometidos, através da cultura organizacional. Bandeira, Marques e Veiga (2000) acreditam que essa abordagem estabelece um vínculo entre as partes a partir de pressões normativas.
- E) O enfoque comportamental está diretamente ligado à pressão que os indivíduos. De acordo com Bastos (1993), o comprometimento está ligado à auto avaliação do colaborador, onde o mesmo percebe as consequências de seus atos na organização, criando assim um elo entre as partes. Sob outra perspectiva, Dias (2005) acredita que o colaborador permanece na organização após avaliar se é correto manter-se ou abandonar a empresa levando em consideração seus atos e sentimentos perante a organização.

Apesar das cinco abordagens descritas no estudo, devido à importância das pesquisas de Allen e Meyer (1990), Meyer e Allen (1991,1997) e Meyer, Allen e Smith (1993) são utilizados na academia, para a mensuração do comprometimento organizacional, os enfoques: Afetivo, Instrumental e Normativo (Luz et al., 2015; Marques, 2011;. Medeiros et al., 2002). Todavia, Meyer e Allen (1991, p. 68) reiteram que “não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um construto unitário”. Nesse cenário, Meyer e Herscovitch (2001) acrescentam que rotular os componentes do comprometimento organizacional pode prejudicar a riqueza dos conceitos e dificultar a obtenção de um consenso acerca da definição do comprometimento organizacional destacada por Meyer e Allen (1991) e ratificada por estudos mais recentes como os de Menezes e Bastos (2009) e Mercurio (2015).

2.4.2 Modelos de mensuração do comprometimento organizacional

Conforme destacado por Cançado, Genelhu e Moraes (2007) a respeito da importância e impactos nas organizações do comprometimento organizacional, esta pesquisa busca entender o fenômeno e modelos de mensuração. O primeiro modelo criado com componentes diferentes

se originou dos estudos de Kelman (1958), o qual diferenciou o vínculo psicológico de um colaborador e a organização, subdividindo em três perspectivas, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4.

Modelo de perspectivas segundo Kelman (1958).

Perspectiva	Motivada por
Submissão (<i>Compliance</i>)	Recompensas externas
Identificação (<i>Indentification</i>)	Desejo de engajamento
Internalização (<i>Internalization</i>)	Equivalência de valores

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos Kelman, 1958.

Na perspectiva Submissão (*Compliance*), também conhecida como instrumental, o colaborador é motivado através de recompensas extrínsecas, ou seja, as quais se originam de fatores externos ao indivíduo como, por exemplo, uma compensação financeira. Por outro lado, na perspectiva Identificação (*Indentification*) o colaborador busca pelo desejo de afiliação, ou melhor, da sua vontade em fazer parte da organização e, por fim, a perspectiva Internalização (*Internalization*) se origina na identificação do colaborador com os valores da organização (Medeiros, 2003). No clássico trabalho realizado por Gouldner (1960), sobre a abordagem multidimensional do conceito, foram apresentadas duas dimensões distintas para comprometimento, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5.

Modelo de Gouldner (1960).

Perspectiva	Grau
Integração	Grau em que o colaborador se sente integrado na organização.
Introjecção	Grau de identificação dos valores e características organizacionais entre a organização e o colaborador.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos Gouldner, 1960.

Gouldner (1960) tinha como fim demonstrar os diferentes componentes do comprometimento organizacional, sendo importante destacar que o sentimento de fazer parte de uma organização por parte do colaborador não deve ser confundido com a perspectiva da Introjecção. Segundo a abordagem de Etzioni (1961), o colaborador pode se encaixar em três diferentes perspectivas, de acordo com o modelo apresentado no Quadro 6.

Quadro 6.

Modelo de Etzioni (1961).

Envolvimento	Características
Envolvimento Moral	Adoção dos objetivos, valores e regras da organização, sendo encarado de forma positiva na busca do sucesso empresarial.
Envolvimento Calculativo	A relação se origina nas trocas entre organização e colaborador, sendo esse um vínculo de menor intensidade ocorrendo quando o colaborador acha justa a troca.
Envolvimento alienativo	Origina-se na repressão, como por exemplo, o tratamento utilizado em prisões, sendo esse aspecto encarado de forma negativa.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos Etzioni, 1961.

Kanter (1968) apresentou grande contribuição ao meio acadêmico através da aplicação de uma escala com 36 indicadores acerca do comprometimento, abordando as vertentes apresentadas no Quadro 7. Em seu modelo, Kanter (1968) considera pela primeira vez os esforços e investimentos realizados pelo colaborador na organização que está inserido, sendo através deles criado um vínculo que dificulta o mesmo a abandoná-la.

Quadro 7.

Modelo de Kanter (1968).

Comprometimento	Características
Comprometimento de <i>Coesão (Cohesion Commitment)</i>	Através de técnicas e eventos buscam a criação do vínculo entre a organização e seus colaboradores reforçando assim a coesão do grupo.
Comprometimento de Continuação (<i>Continuance Commitment</i>)	Através de investimentos realizados e sacrifícios pessoais a opção de abandonar a organização fica mais pesada, proporcionado assim o vínculo com a organização.
Comprometimento de Controle (<i>Control Commitment</i>)	Através do controle da organização o comportamento dos colaboradores é moldado com os objetivos organizacionais traçados.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos Kanter, 1968.

Apesar do surgimento de diversos modelos para a mensuração do comprometimento organizacional, o mais aceito pela academia é o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991). No modelo multidimensional o comprometimento organizacional é dividido em três, conforme demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8.

Modelo de Meyer e Allen (1991).

Comprometimento	Características
Comprometimento Afetivo (<i>Affective Commitment</i>)	Forte laço estabelecido entre o colaborador e a organização na congruência de valores e objetivos.
Comprometimento Instrumental (<i>Continuance Commitment</i>)	Laço estabelecido entre custos e benefícios oferecidos pelas partes, onde a possibilidade de abandonar a organização pode encarada como perda para o funcionário.
Comprometimento Normativo (<i>Normative Commitment</i>)	O colaborador se sente na obrigação de continuar na organização.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos Meyer e Allen, 1991.

No trabalho de Allen e Meyer (1990) intitulado “*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*”, que antecedia o modelo apresentado pelos mesmos autores Meyer e Allen (1991), três dimensões eram diferenciadas. Na dimensão afetiva, onde se estabelece um forte vínculo emotivo entre a organização e o colaborador, (Allen e Meyer 1990, p. 3) afirmam que: “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”, diferentemente da dimensão instrumental na qual defendiam que: “os empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)” (Allen e Meyer 1990, p. 3). Por último, na dimensão Normativa reiteram que: “empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles se sentem obrigados.” (Allen e Meyer 1990, p. 3).

Meyer, Allen e Smith (1993) abordam as três dimensões do comprometimento organizacional como sendo: a afetiva (CA), a instrumental ou calculativa (CI) e a normativa (CN) através de dezoito questões divididas nas três dimensões. O modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991) foi escolhido para a presente pesquisa por ser o mais aceito pela literatura além de ser utilizado em trabalhos como os de Ricco (1998), Bandeira (1999), Freire (1999), Medeiros (2003), Ferreira e Siqueira (2005) Bonavides (2006), Bastos et al. (2008), Costa et al. (2008), Demo et al. (2013), Silva et al. (2014) Cappi e Araujo (2015), Luz et al (2015), Lima et al. (2016) e Lizote et al. (2017).

Nesse sentido, Becker (1992) contribuiu para a mensuração do comprometimento organizacional ao estruturar o fenômeno conforme mostrado no Quadro 9.

Verifica-se uma similaridade do modelo de Becker (1992) com o modelo de Kelman (1958) no que tange a ordenação das perspectivas. Nesse caso, a “vontade de associar com determinados grupos ou pessoas” estaria próxima a perspectiva da Identificação de Kelman (1958), a “congruência de valores com outros indivíduos” com a perspectiva da Internalização de Kelman (1958) e, por fim, “oportunidades de recompensas e evitar punições” com a perspectiva da Submissão de Kelman (1958).

Quadro 9.

Modelo de Becker (1992).

Comportamentos que promovem o comprometimento
Vontade de associar com determinados grupos ou pessoas
Congruência de valores com outros indivíduos
Oportunidades de recompensas e evitar punições

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos Becker, 1992.

Por último, Medeiros (2003) desenvolveu um modelo multidimensional onde são contemplados sete diferentes bases de análise (Quadro 10).

Quadro 10.

Modelo de Medeiros (2003).

Base	Característica
Afetiva	Caracteriza-se pela identificação do colaborador com a missão, valores e objetivos da organização.
Obrigação em permanecer	Caracteriza-se pelo sentimento de compromisso do colaborador em não se desligar da organização
Obrigação pelo desempenho	Caracteriza-se pelo sentimento do colaborador em realizar esforços para o alcance dos objetivos organizacionais.
Afiliativa	Caracteriza-se pelo sentimento de fazer parte da organização, sendo reconhecido por todos.
Falta de recompensas e oportunidades	Caracteriza-se pela visão do colaborador que a organização deve recompensá-lo por seu desempenho extra e inclusive proporcionando novas oportunidades para o mesmo.
Linha consistente de atividades	Caracteriza-se no cumprimento de regras estabelecidas pela organização.
Escassez de alternativas	Caracteriza-se pelo sentimento do colaborador que não encontrará novas ofertas de trabalho caso escolha se desligar da organização e enfrentar o mercado de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Medeiros, 2003.

Diferentemente dos outros modelos citados, Medeiros (2003) apresenta sete dimensões do comprometimento organizacional, sendo a primeira dimensão a afetiva que se assemelha a dimensão da Internalização do modelo proposto por Kelman (1958) e do comprometimento afetivo de Meyer e Allen (1991). As dimensões “obrigação em permanecer” e “obrigação pelo desempenho” remetem a dimensão instrumental de Meyer e Allen (1991) e o enfoque “*sidebet*” (trocas laterais) de Becker (1960), por fim, a dimensão Afiliativa do modelo assemelha-se a “vontade de associar com determinados grupos ou pessoas” de Becker (1992) e a perspectiva da Identificação de Kelman (1958).

A cronologia dos modelos estudados no presente trabalho pode ser resumida através da linha temporal apresentada na Figura 5.

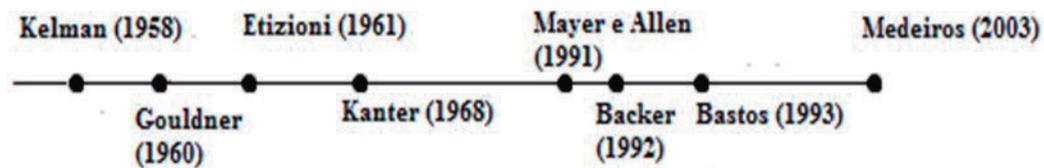


Figura 5. Cronologia dos modelos de mensuração estudados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os modelos citados para a mensuração do comprometimento organizacional foi escolhido o modelo adaptado de Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993), bem como do trabalho de Lizote et al. (2017).

2.5 Satisfação no trabalho

O estudo sobre a satisfação no trabalho ocorre desde o início do século XX, apresentando certa complexidade e abrangência, visto ser o resultado das inúmeras variáveis distintas que podem influenciá-la tanto positivamente quanto negativamente, além de fatores de ordem pessoal, organizacional e de ambiente (Bergamini, 1990; Siqueira, 2008, Lizote et al. 2017).

Tanto a satisfação no trabalho quanto o comprometimento organizacional contemplam o estudo acerca do comportamento organizacional. Contudo, apesar de Bastos (1993) ressaltar a correlação entre os construtos, Lizote et al. (2017) afirmam não haver dúvidas que são conceitos totalmente desiguais. Diferentemente do comprometimento organizacional, o estudo da satisfação no trabalho tem como premissa a compreensão das variáveis que influenciam na

produtividade das organizações além da importância que a satisfação no trabalho pode ter sobre a vida pessoal desse colaborador (Brandão et al; 2014; Frazão 2016). É importante ressaltar que, apesar de serem conceitos diferentes torna-se importante o entendimento de suas multidimensionalidades (Lizote et al. 2017).

Hoppock (1935) conceitua a satisfação no trabalho como o somatório de fatores psicológicos e ambientais que permitem o colaborador se satisfazer com o trabalho. Sob o ponto de vista de Locke (1976), a satisfação no trabalho é a percepção positiva proveniente da avaliação que o colaborador realiza do seu ambiente de trabalho em comparação ao suporte de suas necessidades e o provoca boas experiências, para Tsang e Wong (2005) a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo ou uma sensação de prazer proveniente ao trabalho ou aspectos ligados a ele assim como na visão dos autores Souto e Pereira (2006) a conceituando como o quanto efetivamente o indivíduo gosta de suas funções laborais, segundo Siqueira (2008) a satisfação no trabalho pode ser compreendida como o vínculo de afetividade do colaborador com a organização na qual está inserido, por fim Lizote et al. (2017) a definem como um sentimento de aprazimento ou frustração que resultam da comparação do esperado e recebido.

A satisfação no trabalho inicialmente era estudada com o intuito de verificar como as percepções individuais do colaborador poderiam intervir nos interesses da organização, como na produtividade, rotatividade e absenteísmo. Dessa forma, sendo estudada como uma “causa” de comportamentos no ambiente de trabalho, posteriormente nas décadas de 1970 e 1980 o fenômeno da satisfação começou a ser visto como a “atitude” que explicava o comportamento que influenciava na produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (Siqueira 2008).

A motivação e a satisfação no trabalho são conceitos correlacionados, sendo assim, muitos estudos acerca do segundo apresentam teorias motivacionais (Silva, 2001). Porém, são diferenciadas uma vez que a motivação tem como origem uma necessidade, sendo um ponto de partida para a ação, em contrapartida, a satisfação traduz a sensação do êxito em uma necessidade, ou seja, a recepção ou a extinção da mesma (Archer 1990; Figueiredo, 2012).

Com o passar dos anos o estudo da satisfação no trabalho apresentou diferentes abordagens e perspectivas sendo compreendida como “causa”, “atitude” ou fator “motivacional” (Siqueira 2008). Taylor (1911) acreditava ser possível satisfazer seus colaboradores com aspectos materiais, ignorando a priori os aspectos humanos. Contudo, na década de 1930 com a contribuição dos estudos de Mayo (1933) e Hoppock (1935) que ampliaram as variáveis que influem na satisfação do trabalho, o primeiro demonstra o importante papel de grupos informais e a primazia de fatores psicológicos em fisiológicos. Do

ponto de vista de Hoppock (1935), é demonstrado que existem diversos fatores que interferem na satisfação de um trabalhador, sendo um somatório de fatores psicológicos e ambientais como a fadiga, condições de trabalho, supervisão e a monotonia das obrigações laborais.

Na década de 1940, a satisfação no trabalho era considerada um componente da motivação, Maslow (1943) apresentou a Teoria das Necessidades na qual demonstra que dentro de cada indivíduo existe uma hierarquia de necessidades, sendo elas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização, uma vez que uma necessidade é atendida a outra se torna dominante. Posteriormente, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) contribuíram para com a Teoria de Dois Fatores, a qual divide a motivação em dois fatores: os motivacionais e os higiênicos. O primeiro deles é relacionado às atividades realizadas pelo indivíduo e o segundo, diz respeito as condições estruturais do trabalho. Nesse entendimento, os autores utilizam como antônimo da satisfação a não satisfação e da insatisfação. Sendo assim, quanto menor a não satisfação e insatisfação melhor será a motivação do indivíduo.

Na década de 1960, Adams (1963) contribui para a conceituação ao apresentar a Teoria da Equidade, a qual mostra a influência da justiça organizacional na motivação. Segundo Adams (1963), as pessoas comparam as realizações e compensações e as relacionam com variáveis como esforço com outras pessoas inseridas na mesma organização (*Outputs e Inputs*). Por sua vez, Vroom (1964) apresenta a Teoria das Expectativas afirmando que o esforço, desempenho e recompensa estão ligados a motivação de uma pessoa, sendo o comportamento resultante de escolhas conscientes entre alternativas. O autor utiliza as variáveis Expectativa, Instrumentação e Valência em sua equação para a mensuração da motivação: $Motivação = Expectativa \times Instrumentação \times Valência$. De acordo com a Teoria da discrepância de Locke (1969), a satisfação no trabalho é uma sensação de bem-estar na avaliação positiva que o trabalhador tem na relação de suas atividades laborais ou a realização de seus valores por meio das mesmas.

Na década de 1970, a satisfação do trabalho começou a ser compreendida como uma atitude, descrevendo assim diferentes comportamentos no trabalho que influenciam na produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo (Siqueira, 2008). Na Teoria do processamento social da informação apresentada por Salancik e Pfeffer (1974, 1978), as pessoas procuram adaptar suas atitudes ao meio onde estão sendo influenciadas seguindo três fatores: as percepções particulares e avaliação sobre a situação de trabalho, a influência do contexto social nas atitudes corretas e a percepção individual de atitudes passadas, baseados na atribuição casual.

Nas décadas de 1980 e 1990 também ocorreram contribuições para a conceituação do construto. Dawis e Lloyd (1984) apresentaram a Teoria da Adaptação ao Trabalho, onde os colaboradores, em um processo constante, buscam adequação à realidade organizacional. Quarstein, McAfee e Glassman (1992) defendem que a satisfação no trabalho é resultado do somatório das características e eventos situacionais. Nesse sentido, a primeira reflete atribuições do trabalho que podem ser avaliadas pelo indivíduo mesmo sem ter aceitado desempenhar a função como, por exemplo, o salário, oportunidade de crescimento na organização, condições de trabalho e as normas da organização. Em contrapartida, o segundo ocorre após aceitar e iniciar a função onde o indivíduo pode se confrontar com situações favoráveis ou que lhe são desfavoráveis. No século XXI a satisfação no trabalho é compreendida como o vínculo de afetividade do colaborador com a organização na qual está inserido, segundo Siqueira (2008):

Apesar de transpor mais de 80 anos de sua existência sofrendo mutações em sua concepção, ora entendida como um aspecto motivacional, ora compreendida como atitude e, contemporaneamente, sendo apontada como um conceito que abarca afetividade, satisfação no trabalho não sofreu grandes alterações em suas dimensões constitutivas (Siqueira, 2008, p. 265).

Ao analisar diversos estudos, Zanelli et al. (2004) perceberam a existência de diferentes dimensões acerca do construto, ressaltando que o mesmo pode existir tanto de forma unidimensional quanto multidimensional. No primeiro caso, a avaliação permeia em uma atitude relacionada ao trabalho, excluindo da análise reações obtidas por percepções individuais. Por outro lado, a segunda contempla diversas reações específicas, provenientes de muitas variáveis presentes no ambiente de trabalho.

Zanelli et al. (2004) ainda criticam a visão unidimensional, visto que, devido a sua essência específica torna-se necessária a avaliação de caso a caso, dificultando a concepção de um conceito. Na visão multidimensional dos autores, cinco fatores devem ser abordados na análise da satisfação: o trabalho, promoções, salário, chefia e colegas. Para Siqueira e Gomide Júnior (2004), o ambiente social da organização é constituído pelos colegas de trabalho e pela chefia, o trabalho são as atividades laborais ficando a cargo da gestão de pessoas, os últimos fatores seriam o salário e as promoções.

2.5.1 Mensuração de satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho, mesmo com suas várias abordagens, é um construto de muita relevância para a academia e principalmente para os gestores. À vista disso, Siqueira (2008) desenvolveu a EST – Escala de Satisfação no Trabalho, que tem como objetivo a mensuração da satisfação no trabalho e leva em consideração cinco dimensões:

- Satisfação com colegas de trabalho: diretamente ligada as relações estabelecidas junto aos colegas de trabalho;
- Satisfação com o salário: sentimento de concordância do colaborador na relação de sua remuneração comparado a suas funções e desempenho;
- Satisfação com a chefia: boa relação e concordâncias com seus superiores hierárquicos e com a organização;
- Satisfação com a natureza do trabalho: alacridade com as funções laborais estabelecidas a função;
- Satisfação com promoções: contentamento com as promoções já recebidas e a política da empresa nesse quesito.

A EST é um modelo multidimensional composto de 25 itens subdivididos de forma igualitária entre as cinco dimensões citadas, existindo ainda sua versão reduzida com 15 itens, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11.

Escala de satisfação no trabalho.

Dimensões	Definições	Itens	Índices de precisão
Satisfação com colegas de trabalho	Está diretamente ligado as relações estabelecidas junto aos colegas de trabalho.	1,4 e 14	0,81
Satisfação com o salário	Sentimento de concordância do colaborador na relação de sua remuneração comparado a suas funções e desempenho.	3,6 e 11	0,90
Satisfação com a chefia	Boa relação e concordâncias com seus superiores hierárquicos e com a organização.	10,12 e 15	0,84
Satisfação com a natureza do trabalho	Alacridade com as funções laborais estabelecidas a função.	5,8 e 13	0,77
Satisfação com promoções	Contentamento com as promoções já recebidas e a política da empresa nesse quesito.	2,7 e 9	0,81

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Siqueira, 2008, p. 270.

No presente estudo para a mensuração da satisfação no trabalho, escolheu-se a EST de Siqueira (2008), a qual foi utilizada nos trabalhos de Rueda, Baptista, Souza, Degenhardt e Nicoletti (2010); Suehiro, Santos, Hatamoto e Cardoso (2008), apresentando uma adequada validação na utilização do instrumento de mensuração desenvolvido e criado por Siqueira (2008).

Existem outras escalas na academia com o objetivo de mensurar a satisfação no trabalho, em âmbito nacional pode-se citar a desenvolvida por Martins (1984), a Escala de Satisfação no Trabalho que inicialmente contemplava 116 itens divididos em 14 fatores, sendo posteriormente revisada e validada após revisão semântica mantendo 113 itens (Martins & Santos, 2006, p.198-199). Por outro lado, na literatura internacional, as autoras Lorber e Skela-Savič (2012) propõem uma escala com 21 itens divididos em quatro dimensões, sendo elas: relações de cooperação e interpessoal, desenvolvimento profissional, estilo de liderança, motivação e preocupação com o bem-estar da equipe.

2.6 Rotatividade

A rotatividade dentro de uma organização, também conhecida pelo termo de língua inglesa *turnover*, pode ser refletido como um indicador que mensura a quantidade de desligamentos ou flutuação de pessoas de uma organização em um determinado período de tempo em relação ao quadro organizacional (Bohlander & Snell, 2015; Kops et al., 2013; Luz et al., 2015; Marras, 2000; Milkovich & Boudreau, 2000; Standler & Pampolini, 2014). Em uma abordagem financeira, Mobley (1992) indica que o *turnover* está relacionado à interrupção de remuneração de um indivíduo, seja por suspensão ou desligamento, ou seja, quando não há mais o desembolso financeiro com o funcionário.

Huselid (1995) defende que a rotatividade está vinculada a uma tomada de decisão das empresas levando em conta variáveis como salários, benefícios, estrutura de trabalho e a avaliação dos próprios empregados. Por outro lado, Anselmi, Angerami e Gomes, (1997) afirmam que a rotatividade é um fenômeno que se refere à entrada e saída de pessoal em determinada empresa ou setor, isto é, o movimento que se verifica no mercado de trabalho, caracterizado pelas entradas e saídas dos indivíduos da instituição ou empresa que pertence a determinado nicho de mercado. Para Pomi (2005), o *turnover* demonstra de forma estatística essa movimentação,

De acordo com DIEESE (2011) o conceito de rotatividade está diretamente relacionado à substituição, rodízio ou reposição de colaboradores de uma organização em determinado

período e segmento de mercado. Sob a perspectiva de Eckert et al. (2011), um cenário de oferta de empregos e a busca pessoal dos colaboradores de uma organização por melhores oportunidades de trabalho acaba ocasionando o desligamento e substituição dos mesmos, originando o *turnover*. De maneira semelhante, Silveira (2011) define o *turnover* como sendo a demonstração estatística da quantidade de admissões e rescisões de colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido originado da vontade dos empregados ou dos empregadores.

Existem dois tipos de desligamentos que se diferem na origem, ou seja, podendo ser por decisão da organização ou pela decisão pessoal do colaborador. O primeiro pode ser causado por inúmeros fatores, tais como: pelo baixo desempenho do funcionário, por redução de custos, análise de custo benefício, falhas no processo de seleção ou a necessidade da substituição do mesmo por um novo e mais capacitado funcionário. Em contrapartida, a segunda possibilidade pode ocorrer pelos motivos: insatisfação com a organização, melhores ofertas no mercado e por motivos pessoais (Bohlander & Snell, 2015; Marras, 2000; R. Medeiros, Alves, & Ribeiro, 2012; Milkovich & Boudreau, 2000). Independentemente da origem, o fenômeno da rotatividade é encarado com bastante preocupação pelos gestores, pois proveniente da mesma haverá uma queda de produtividade da organização, além de custos envolvidos em um desligamento de funcionário (Luz et al., 2015; Mobley, 1992).

Sendo assim, a rotatividade pode ser compreendida como a média de entradas e saídas de colaboradores de uma organização, podendo inclusive, segundo Price (1978), ser demonstrado pela equação matemática (Equação 1):

$$T_p = \left(\frac{D}{N_i + N_f} \right) \times 100 \quad (1)$$

onde:

- T_p é a rotatividade de pessoal ou *turnover* do projeto;
- D é a quantidade de funcionários desligados;
- N_i é a quantidade de funcionários no início do projeto;
- N_f é a quantidade de funcionários no final do projeto.

A Equação 1 está com enfoque na quantidade de demissões, no entanto, o cálculo do *turnover* também ser realizado a partir da Equação 2:

$$TO = \frac{(A + D)/2}{EM} \times 100 \quad (2)$$

onde:

- A é a quantidade de admissões durante determinado período;
- D é a quantidade de demissões durante determinado período;
- EM é a quantidade de média do efetivo durante determinado período.

2.6.1 Causas e consequências do turnover

Tanto a literatura quanto os gestores buscam entender as causas que levam o desligamento de um colaborador. Nesse cenário, Price (1978) defende que as principais causas do *turnover* são os níveis salariais, comunicação instrumental, comunicação formal e centralização do poder. Na perspectiva acerca do que leva o colaborador a ir ao trabalho e realizar suas atividades laborais, podemos citar as condições econômicas e de mercado, sistema de remuneração, modelos incentivadores, normas do grupo de trabalho, ética e comprometimento organizacional, levando ao entendimento de que a falta de um desses quesitos levariam ao *turnover* (Mowday, Porter & Steers, 1982). Luz (2008) afirma que existem causas internas e externas para a rotatividade de pessoal, sendo elas: os baixos salários quando comparados ao mercado, a falta de benefícios, a segurança, a liderança e relacionamento interpessoal, a segunda economia, a expansão do nicho de negócio e as novas oportunidades.

Outros fatores contribuem para as causas do *turnover*, como por exemplo, demissões e falhas no recrutamento e seleção de novos funcionários. No primeiro, Milkovich e Boudreau (2006) definem que as organizações procuram determinar cuidadosamente quantos empregados estão saindo, de quem foi à decisão sobre a demissão e por quanto tempo os empregados têm ficado na empresa. Esse método de demissão é utilizado como um filtro para que realmente ocorra desligamento apenas em casos que não iriam prejudicar a empresa. No segundo aspecto, Lacombe (2005) acredita só ser possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais que o indivíduo possui para se encaixar na empresa. Portanto, o êxito no processo de recrutamento depende desse perfil bem definido.

O fenômeno da rotatividade pode apresentar diversas consequências, podendo ser tanto de aspectos positivos como negativos, bem como de diferentes abordagens de acordo com os envolvidos. Como consequências negativas da rotatividade de pessoal, Mobley (1992)

apresenta as seguintes visões para os envolvidos: a organização, o colaborador desligado, o colaborador que permanece na organização e, por fim, a sociedade, conforme exemplificado no Quadro 12.

Um dos fatores mais impactantes de forma negativa no *turnover* são os custos que o mesmo promove, os quais podem ser diretos ou indiretos, visto que, além do desembolso de verbas rescisórias, a organização terá que arcar com os custos da substituição do funcionário. Ademais, pode promover uma queda na produtividade da empresa no período de transição entre o desligamento, preenchimento e adaptação do novo colaborador (Luz et al., 2015; Mobley, 1992; Pacheco, 2009; Patias et al., 2015).

Obviamente, ao se tratar de grandes talentos da organização o desligamento também acarretará na perda de capital humano, esse que é essencial para a organização (Phillips & Connell, 2003). Outros fatores negativos no *turnover* são aqueles que impactarão na comunicação e nas redes sociais da organização (Mobley, 1992; Patias et al., 2015). Em determinados casos, a rotatividade apresenta aspectos positivos, visto que, a quantificação do nível de desempenho dos funcionários que estão sendo desligados do quadro funcional da empresa, permite a substituição por colaboradores com novas ideias e que contribuam para o crescimento da organização. Esse processo é denominado rotatividade funcional (Luz et al., 2015; Mobley, 1992; Pacheco, 2009; Williams & Hollenbeck, 1986).

Quadro 12.

Consequências negativas da rotatividade de pessoal.

Envolvido	Consequência
Organização	Custos de admissão, recrutamento, treinamento, substituição, processo rescisório, abalo nas estruturais sociais e de comunicação, perda de funcionários de alto rendimento, menor satisfação nos colaboradores que permaneceram na organização e estímulo para o uso de estratégias relacionadas ao <i>turnover</i> .
Colaborador desligado	Perda da função e gratificações, perda de benefícios oferecidos pela organização, abalo nas relações sociais e familiares, estresse relacionado a busca de uma nova oportunidade, regressão no curso de carreira e questões relacionadas a quesitos familiares.
Colaborador que permanece	Abalo nas relações sociais e de comunicação, evasão de colegas de trabalho, menor satisfação, coesão e comprometimento e aumento na carga de trabalho.
Sociedade	Aumento nos custos de produção e Inabilidade regional para manter e atrair novas indústrias.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Mobley, 1992, p. 51.

O presente estudo objetivou analisar a intenção de rotatividade, e não a rotatividade em si. Contudo, vale salientar que quando já existe a intenção de rotatividade por parte do indivíduo, é grande a possibilidade de confirmação do ato (Gomide Jr, 1999; Ferreira & Siqueira 2005).

2.6.2 Modelos de mensuração da intenção de rotatividade

Conforme descrito no desenrolar do trabalho, o fenômeno da rotatividade de pessoal, apesar de simples, apresenta uma conceituação com diversas abordagens, tornando necessário o desenvolvimento de modelos de mensuração. Existem diversos deles, sendo um dos mais antigos desenvolvido por March e Simon (1958), o qual utiliza como base de fundamentação a Teoria do Equilíbrio Organizacional, esta que, segundo os autores, consiste no equilíbrio de estímulos providos pela organização como: remuneração, reconhecimento e promoções para seus funcionários, recebendo em troca contribuições que possibilitam a continuidade da organização e permitindo assim a existência de um equilíbrio na relação organização e colaborador. Nesta ótica, March e Simon (1958) abordam dois diferentes componentes: a disposição de movimentação e a facilidade de movimentação na ótica da organização (Figura 6). O primeiro deles, como uma abordagem negativa relacionada à satisfação do trabalho levando a possibilidade de se desligar da organização, e o segundo, um tratamento positivo em um cenário de oportunidades fora da organização na qual está inserido. Percebe-se que é um modelo com caráter motivacional, no qual os autores destacam a importância de variáveis que relacionam o mercado de trabalho e comportamentos organizacionais com a rotatividade (Mobley, 1992; Silva, 2001; Tanova & Holtom, 2008).

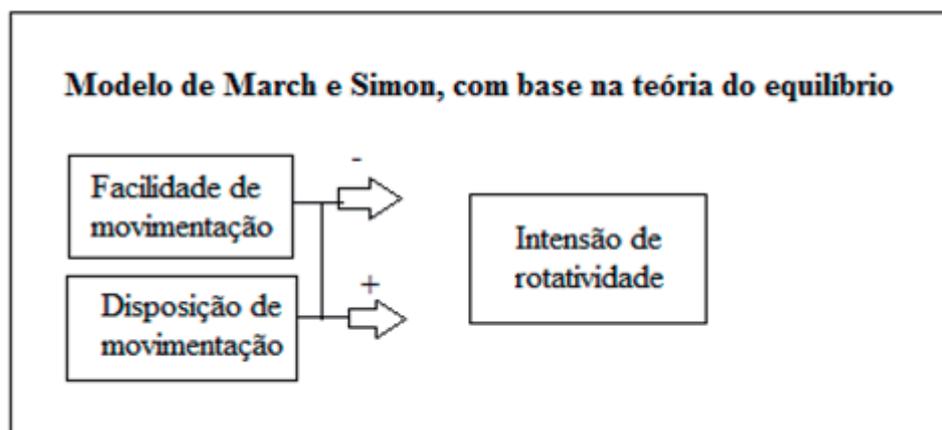


Figura 6. Modelo de March e Simon, com base na teoria do equilíbrio.

Fonte: Extraído de “Organizations” de March e Simon, 1958.

No modelo de March e Simon (1958) são deixados de lado aspectos que afetam na tomada de decisão acerca do desligamento de um funcionário como, por exemplo, a possibilidade de crescimento na empresa. Em contrapartida, enfatiza a remuneração para a tomada de decisão (Morrel, Loan-Clarke, & Wilkinson, 2001).

Outro modelo de mensuração foi apresentado por Price (1978), nessa abordagem são utilizadas quatro determinantes: o salário, integração com os colegas de trabalho, comunicação e centralização de poder para o desligamento voluntário de um colaborador, conforme descrito no Quadro 13.

Quadro 13.

Modelo de Price (1977).

Determinantes	Descrição
Salário	Considerado pelo autor inversamente proporcional a intenção de rotatividade, ou seja, quanto maior o salário que o colaborador receber menor será seu anseio de se desligar da empresa.
Integração com os colegas de trabalho	O autor considera que quanto maior for o laço afetivo entre os colegas de trabalho menor será a rotatividade comparada a relações sem o vínculo afetivo.
Comunicação	O autor considera que quanto mais os funcionários forem informados sobre a realidade da organização menor será sua vontade de desligar da mesma.
Centralização do poder	O autor considera que a centralização do poder pode trazer aspectos negativos em relação a permanecer na organização, sendo que o funcionário gosta de participar das decisões relacionadas a atividade que desempenha.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Price (1977).

No modelo de Price (1978) as variáveis satisfação do trabalhador e as ofertas externas, atuam nos quatro determinantes levando assim intenção de rotatividade, conforme exemplificado na Figura 7.

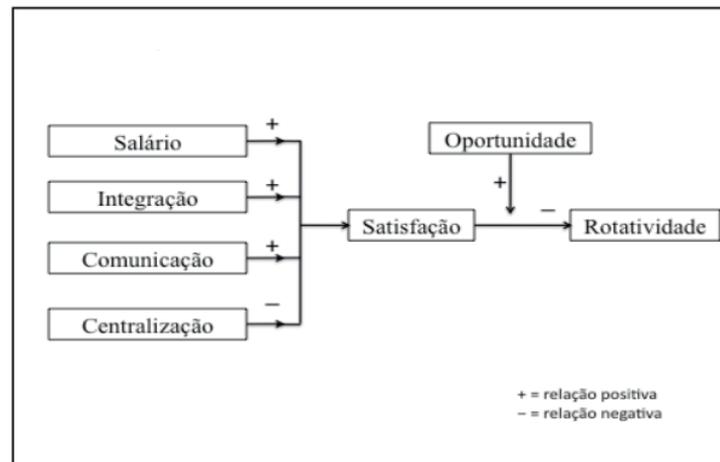


Figura 7. Relação entre as determinantes, as variáveis intervenientes e a rotatividade.

Fonte: Adaptado de “Rotatividade na distribuição urbana de bebidas: Estudo das possíveis causas” de Boroni, 2015 com dados extraídos de Price, 1977.

Mobley (1977) apresentou um modelo que complementava o modelo de Price (1977) com a inclusão de algumas variáveis, em trabalho denominado “*The linkage model*”. Mais tarde, na década de 80, Steers e Mowday (1981) criaram um modelo com fundamentação teórica dos modelos existentes na época, subdividindo as abordagens em três grandes eixos: expectativas e atitudes relativas ao trabalho, atitudes relacionadas ao trabalho com a intenção de sair ou permanecer e a possibilidade de recolocação no mercado de trabalho (Quadro 14).

Quadro 14.

Modelo Steers e Mowday (1981).

Eixo	Descrição
Expectativas e atitudes relativas ao trabalho	Segundo o autor no eixo estão as expectativas e atitudes relativas ao trabalho com influência de três fatores, sendo eles: Individualidade, informações relativas a organização e o trabalho e por fim oportunidades externas de emprego.
Atitudes relacionadas ao trabalho e intenção de sair e permanecer	Segundo o autor nesse eixo são avaliadas as atitudes do colaborador em uma análise afetiva onde contribuem para fatores externos como família, atividades políticas, sociais e comunitárias.
Intenção de sair e rotatividade	Segundo o autor esse eixo combina a vontade do colaborador se desligar da empresa com a oferta de novas oportunidades de emprego, quando não há a oferta o colaborador reavalia a possibilidade de desligamento.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Steers e Mowday, 1981.

Nesse caso, o terceiro eixo torna-se o principal no que diz respeito a vontade do colaborador em se desligar voluntariamente da organização (Lee & Mowday, 1987; Silva, 2001). Além

disso, no modelo de Steers e Mowday (1981) são apresentados os três eixos que atuam sobre as variantes que podem levar a rotatividade de pessoal, conforme apresentado na Figura 8.

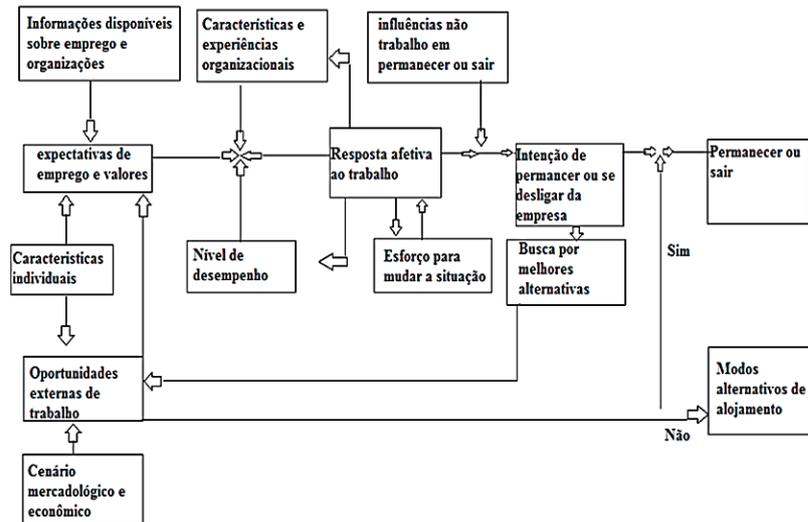


Figura 8. Esquema Modelo Steers e Mowday (1980).

Fonte: Elaborado pelo autor com dados extraídos de Steers e Mowday, 1981.

É importante ressaltar que outros modelos de mensuração da rotatividade pessoal são encontrados na literatura (Luz et al., 2015; Singh & Sharma, 2015). Aqueles abordados neste estudo são resumidos cronologicamente através da linha temporal apresentada na Figura 9. Siqueira et al. (1997) confeccionaram e validaram como instrumento de mensuração a conhecida EIR – Escala de Intenção de Rotatividade. O questionário é composto por três questões, respondidas na escala *Likert* de 1 (nunca) a 5 (sempre). O instrumento foi utilizado em diversos trabalhos, como Camargo (2015) e Agapito, Filho e Siqueira (2015), onde consta o questionário, sendo esta escala utilizada no presente estudo para a mensuração da intenção de rotatividade.

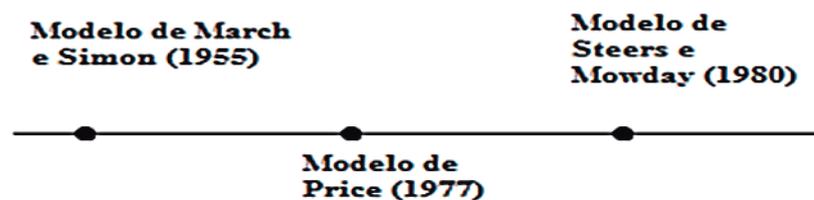


Figura 9. Cronologia dos modelos de mensuração de rotatividade citados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.7 Estudos já realizados das relações entre comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade

Freire (1999) analisou a influência do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho na percepção dos empregados, através de uma pesquisa quantitativa em 140 pesquisadores técnicos científicos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, desse número, 71,43% dos questionários foram respondidos. Após a coleta e análise de dados percebeu-se que questões demográficas pouco influíam na satisfação do trabalho dos colaboradores. A segunda hipótese questionava quais as variáveis contribuíam para a satisfação e comprometimento organizacional dos colaboradores, sendo elas: transparência nas políticas de recursos humanos, oportunidade de convívio com pessoas amigas, reconhecimento e valorização de suas contribuições e um gerenciamento organizacional mais competente. Na terceira hipótese, buscou-se a comprovação de que os técnicos estavam comprometidos e satisfeitos com a organização verificando a correlação entre ambos, evidenciando que os colaboradores estavam comprometidos com o trabalho, mas não satisfeitos. Na última hipótese, foi procurado esclarecer se existiam diferenças no comprometimento organizacional e satisfação no trabalho dos quatro centros de pesquisas estudados, chegando à conclusão de que havia diferenças entre os quatro devido à natureza do estudo de pesquisa. O trabalho deixou como sugestão para futuras pesquisas a utilização de maiores amostragens incluindo o resultado pessoal e organizacional na relação com os fenômenos.

Costa, Moraes e Cançado (2008) realizaram um estudo no qual foi demonstrado que o comprometimento organizacional poderia minimizar a intenção de rotatividade de vendedores e gerentes de duas lojas do comércio varejista de malas e acessórios. Foi realizado um estudo de caso em uma pesquisa descritiva, quantitativa e qualitativa distribuindo questionários e entrevistando 58 colaboradores com o retorno de 53 questionários preenchidos. Após análise dos dados, os pesquisadores obtiveram os seguintes resultados: o grau de comprometimento dos colaboradores era moderado, de maneira geral, mas ao se comparar uma loja com a outra, observou-se que os colaboradores da primeira loja apresentavam maior índice de comportamento normativo que os da segunda. Comparando-se gerentes e vendedores foi comprovado que o primeiro grupo apresentava maior comprometimento afetivo e os vendedores apresentavam maior grau na dimensão instrumentalista do comprometimento organizacional, no entanto, nas entrevistas apresentavam evidências de que o grau de comprometimento atuava positivamente na intenção de rotatividade dos colaboradores em análise.

No estudo de Howard, Hausknecht e Rodda (2009) foi realizado uma pesquisa a partir de um modelo contendo doze fatores de retenção de colaboradores aplicado a uma amostragem de 24.829 funcionários da indústria do lazer. Nesse cenário, após as análises de dados, concluiu-se que os principais motivos de permanência de colaboradores foram: satisfação no trabalho, valorização, recompensas extrínsecas e comprometimento organizacional. Demo, Martins e Roure (2013) verificaram a influência da Gestão de Pessoas na contribuição do comprometimento organizacional e satisfação no trabalho em uma filial da Livraria Cultura em Brasília. Os colaboradores perceberam a influência da GP no estabelecimento do comprometimento organizacional principalmente na dimensão afetiva. Além disso, foi observado também um grau positivo de satisfação principalmente na relação entre os colaboradores.

Em estudo realizado com objetivo de analisar o impacto da percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo na intenção de rotatividade de 132 profissionais do estado de São Paulo, Silva et al. (2014) verificaram, através de uma pesquisa transversal com abordagem quantitativa, a confirmação das seguintes hipóteses levantadas: a de que o suporte organizacional tem impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade e o comprometimento organizacional afetivo interfere negativamente na intenção de rotatividade dos colaboradores analisados.

Assunção, Domingos, Cabral e Pessoa (2014) pesquisaram a satisfação e o comprometimento organizacional afetivo em docentes universitários do curso de ciências contábeis de uma instituição pública e outra privada, baseando-se em uma pesquisa quantitativa e qualitativa na distribuição de questionários para os 64 professores, dos quais 42 responderam. Após a análise dos dados foi comprovada uma relação positiva e moderada entre satisfação e comprometimento organizacional afetivo. No entanto, nem todas as variáveis estabeleceram uma relação positiva como, por exemplo, salário e autonomia não se relacionavam com a satisfação dos docentes. Em contrapartida, o estudo corroborou com a Teoria dos Dois Fatores e comprovou que as variáveis relacionamento como os colegas, trabalho, conhecimentos e habilidades contribuíram para a satisfação dos pesquisados, diferentemente dos fatores relacionados ao salário que apresentaram insatisfação dos professores.

Lizote et al. (2017) relacionaram o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho de funcionários públicos, com base em dados levantados por meio da distribuição de questionários para os funcionários de 11 prefeituras em dezembro de 2014, totalizando 331 funcionários. Os resultados obtidos demonstraram que o comprometimento afetivo está diretamente relacionado à satisfação do trabalho. Em contrapartida, o comprometimento

normativo apresenta uma relação negativa com a satisfação do trabalho, demonstrando a insatisfação. Por fim, o comprometimento instrumental não apresentou relação com a satisfação do trabalho. As autoras deixaram como sugestão para estudos futuros a análise dos fenômenos relacionados a outros aspectos comportamentais como, por exemplo, a motivação. Comportamento semelhante foi observado nos estudos de Meyer, Allen e Topolnytsky (1998), Rego e Souto (2004), Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006).

2.7.1 Estudos já realizados da influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade

Conforme citado anteriormente, foram encontrados nas bases nacionais Spell e Scielo apenas três trabalhos que relacionam a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade, sendo o primeiro o estudo de Ferreira e Siqueira (2005), no qual testaram um modelo de intenção de rotatividade posicionando a influência do comprometimento organizacional afetivo e a satisfação no trabalho. Na pesquisa foram aplicados questionários em 81 funcionários de empresas do setor metalúrgico, automotivo e eletroeletrônico. Após o recolhimento e análise de dados, obteve-se como resultado que a intenção de rotatividade apresentava correlação negativa significativa com o comprometimento organizacional afetivo e com a satisfação do trabalho.

O segundo estudo foi à pesquisa realizada por Cappi e Araujo (2015), na qual técnicas quantitativas de pesquisa foram utilizadas e aplicadas em 320 pessoas em sua maioria residentes no estado do Espírito Santo. Cappi e Araujo (2015) perceberam a influência positiva do comprometimento organizacional junto à satisfação no trabalho e uma influência negativa de ambos na intenção de rotatividade tanto na geração X quanto na Y. Os pesquisadores ressaltaram que aspectos históricos, sociais e culturais moldam as gerações, deixando assim como sugestão a realização da pesquisa em outros estados e cidades devido à extensão do território brasileiro e a diversidade de culturas, além do intuito de ampliar as gerações a serem analisadas.

A terceira pesquisa, realizada por Leal et al. (2015), analisou a percepção dos servidores técnicos administrativos da UERN (Universidade do Estado do Rio Grande do Norte) na relação da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional na influência do absentismo e intenção de rotatividade, sendo utilizadas como base teórica das necessidades de Maslow (1943) e a Teoria dos dois fatores de Herzberg (1959). Através de uma pesquisa *survey* com os técnicos administrativos da UERN, foi obtido como resultado que os respondentes

apresentavam-se satisfeitos quanto às necessidades sociais e indiferentes para os demais fatores; quanto aos fatores higiênicos perceberam que os servidores declaravam-se satisfeitos com os fatores supervisão, relações interpessoais e vida pessoal e insatisfeitos com relação à remuneração. Em contrapartida, os servidores mostraram-se indiferentes a todos os fatores motivadores. Por fim, foi comprovado que os respondentes com menos tempo de contratação apresentaram menores graus de comprometimento podendo influenciar na intenção de rotatividade e absentismo. Com base nos estudos citados foi possível demonstrar de forma resumida no Quadro 15 as relações e hipóteses de cada autor.

Quadro 15.

Correlação entre os construtos e principais pesquisadores.

Relações	Hipóteses	Autores
Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade	A satisfação no trabalho influencia positivamente ou negativamente na intenção de rotatividade	Ferreira e Siqueira (2005) Cappi e Araujo (2015) Lima et al. (2016)
Comprometimento organizacional na intenção de rotatividade	O comprometimento organizacional influencia positivamente ou negativamente na intenção de rotatividade	Ferreira e Siqueira (2005) Costa et al. (2008) Silva et al. (2014) Cappi e Araujo (2015)
Satisfação no trabalho no comprometimento organizacional	A satisfação no trabalho influencia positivamente ou negativamente no comprometimento organizacional	Freire (1999) Demo et al. (2013) Lizote et al. (2017)
Dimensão do comprometimento organizacional que exerce maior influência na intenção de rotatividade	Existe uma dimensão do comprometimento organizacional que exerce maior influência na intenção de rotatividade	Ferreira e Siqueira (2005) Silva et al. (2014) Luz et al. (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro deste contexto, o presente estudo propõe as seguintes hipóteses a serem testadas:

- H1: Quanto maior o comprometimento organizacional menor a intenção de rotatividade.
- H2: Quanto maior a satisfação no trabalho menor a intenção de rotatividade.
- H3: Quanto maior a satisfação no trabalho maior o comprometimento organizacional.

3 Metodologia

Com o objetivo de operacionalizar o trabalho e permitir ao autor a percepção sobre os fenômenos relacionados ao tema proposto, o presente tópico descreve as ferramentas utilizadas através da pesquisa, coleta e análise de dados. Neste contexto foram percorridas oito etapas, sendo elas: definição do tipo de pesquisa, população e amostra, técnica de coleta e análise de dados, preparação e tratamento dos dados, definição do modelo hipotético, estrutural e de mensuração.

3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo foi baseado em uma pesquisa de campo quantitativo realizada com a aplicação de questionários composto por questões previamente estruturadas para profissionais em empresas privadas de Belo Horizonte e região metropolitana. De acordo com Vergara (2016), as pesquisas podem ser classificadas tanto por seus fins quanto por seus meios. Nessa perspectiva, a abordagem da presente pesquisa é de ordem descritiva, visto que, será estudada a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade.

Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição e a caracterização de determinado fenômeno, população ou na busca da correlação de variáveis. Sob o ponto de vista de Vergara (2016), a pesquisa descritiva atua como uma ferramenta que demonstra as características de uma população ou de determinado fenômeno.

3.2 População e Amostra

Para Malhotra (2011), o método não probabilístico consiste no julgamento pessoal do pesquisador na escolha arbitrária e consciente que determinará os princípios que serão incluídos para selecionar os elementos da amostra. Para a seleção da amostra do presente estudo utilizou-se o método de amostragem não probabilística, por conveniência, que segundo Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) têm como objetivo representar estatisticamente a população. De acordo com Hair Jr., Black, Babin e Anderson (1998), para que seja possível validar a análise do modelo, é necessário que se tenha de 5 a 10 respondentes por parâmetro. A pesquisa foi realizada no terceiro maior polo econômico do Brasil na cidade de Belo Horizonte, e região metropolitana do estado de Minas Gerais com profissionais de diversas empresas privadas,

principalmente dos setores da construção civil, tecnologia da informação e automobilístico, obtendo-se 284 respondentes.

3.3 Técnica de coleta de dados

O questionário foi enviado por meio eletrônico via ferramenta do *Google docs* para responsáveis de área de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos de empresas privadas, em seguida foram repassados para seus colaboradores. Além disso, o questionário também foi distribuído fisicamente pelo pesquisador.

De acordo com Babbie (2001), na coleta de dados quantitativos deve-se utilizar questionários estruturados, autopreenchíveis, com perguntas fechadas. Dessa forma, na elaboração do questionário, utilizou-se a escala de *Likert*, na qual exige dos respondentes a indicação do grau de concordância com a frase descrita no questionário. Nessa lógica, para cada questão foi ofertada a análise de 1 a 5. A legenda com a orientação para o preenchimento determina que: 1 significa “discordo totalmente”, 2 “discordo”, 3 “indiferente”, 4 “concordo” e 5 “concordo totalmente”. Através da escala utilizada tornou-se possível a mensuração das respostas positivas e negativas para determinada questão. Consoante ao utilizado por Brandão, Lima, Cabral, Santos e Pessoa (2014).

Com o objetivo de mensurar o comprometimento organizacional, foi utilizado o modelo adaptado de Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993) que aborda as três dimensões do comprometimento organizacional: a afetiva (CA), a instrumental (CI) ou calculativa e a normativa (CN). Para a satisfação no trabalho foi utilizada a escala utilizada por Siqueira (1995) na versão reduzida, validada pela mesma autora em estudo posterior (Siqueira, 2008). A escolha do modelo se deu por se tratar de um método multidimensional que compreende cinco dimensões: satisfação com os colegas, com a chefia, com as promoções, com o salário e com a natureza do trabalho. Finalmente, para a mensuração da intenção de rotatividade foi utilizado como instrumento de mensuração a EIR – Escala de Intenção de Rotatividade – confeccionada e validada por Siqueira et al. (1997).

3.4 Técnica de análise de dados

Depois de coletados, os dados foram avaliados através da modelagem de equações estruturais (*Structural Equations Modeling* – SEM). Para Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) as técnicas multivariadas proporcionam aos pesquisadores ferramentas

eficientes para o alcance dos objetivos, porém vale salientar que elas só podem provar uma relação por vez.

No modelo do estudo torna-se necessário a utilização da técnica estatística descritiva, bivariada e multivariada. Neste caso, na multivariada foi utilizada a análise fatorial confirmatória, essa que, segundo Hair et al. (2009), tem como objetivo a representação de um conjunto de variáveis altamente correlacionadas em fatores e a técnica de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares – Path Modeling*). Após a coleta e tabulação somente de dados completos através de tabela em Excel, os dados foram submetidos ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

3.5 Preparação dos dados

Conforme citado, nesta pesquisa foram utilizados apenas dados completos, os quais, depois de tabulados, foram submetidos ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para a realização do teste *Mahalanobis Distances* (IBM, 2016). Sobre a amostra de 284 respondentes, não foram identificados casos extremos multivariados, portanto, foram utilizados 284 registros para a realização do tratamento e análise dos resultados.

3.6 Demografia dos dados

As estatísticas descritivas que retratam os dados demográficos da amostra são apresentadas nas Figuras 10, 11, 12, 13, 14 e 15. A primeira questão do questionário consiste no gênero dos respondentes, conforme demonstrado na Figura 10.

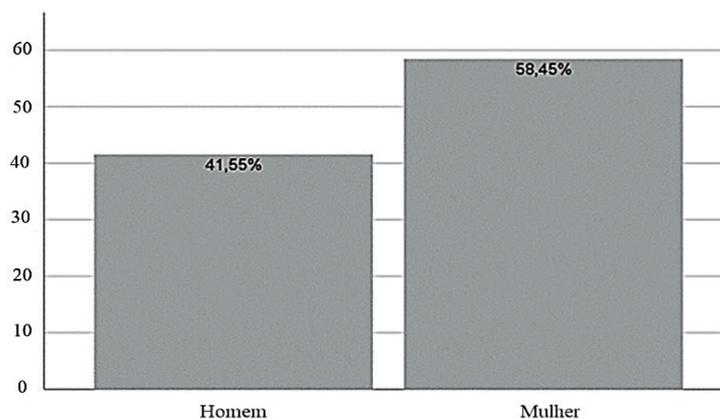


Figura 10. Gênero dos respondentes.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que dentro dos 284 respondentes, a maioria são mulheres, consistindo em 166 respondentes do gênero feminino e 118 do gênero masculino. A segunda questão demográfica aborda o estado civil dos respondentes, conforme demonstrado na Figura 11.

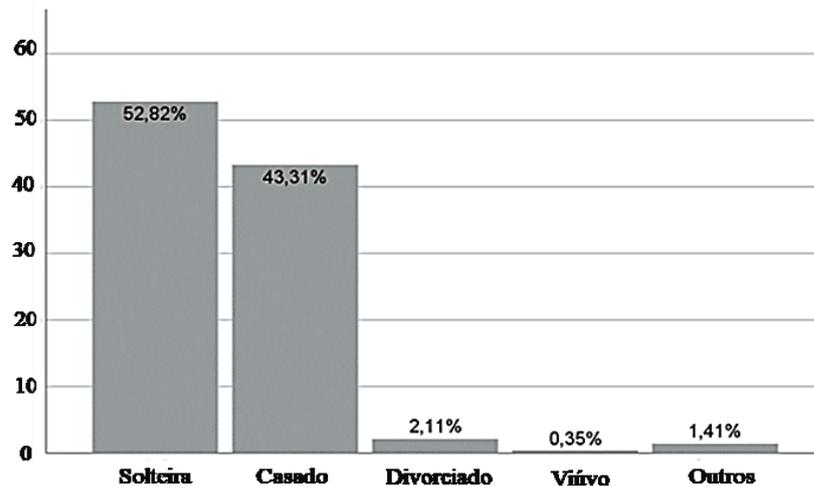


Figura 11. Estado civil dos respondentes.
Fonte: Elaborado pelo autor.

No instrumento, as opções para estado civil eram: solteiro, casado, divorciado, viúvo e outros. Foi solicitado aos respondentes que citassem qual seu estado civil, sendo que a união estável aparece em 1,41%. Percebe-se que dentro dos 284 respondentes a maioria são solteiros, onde 150 dos respondentes encontram-se neste estado civil, seguidos de casados com 123 respondentes, divorciados com 6, união estável com 4 e 1 viúvo.

A terceira questão demográfica demonstra o grau de escolaridade dos respondentes, conforme apresentado na Figura 12.

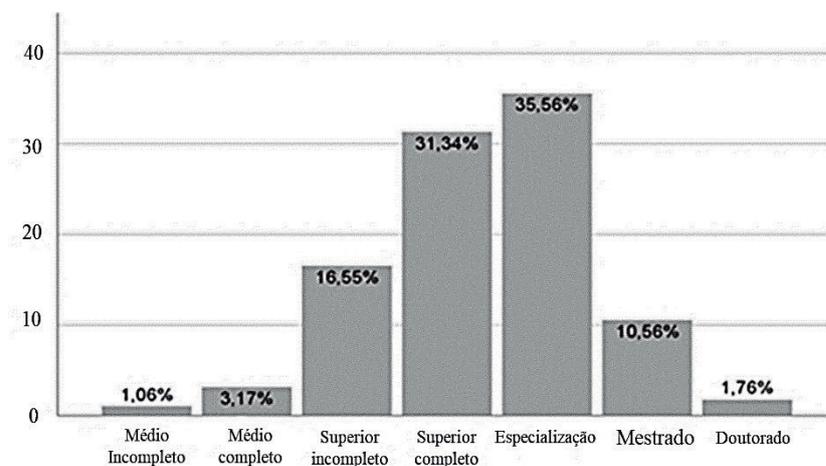


Figura 12. Grau de escolaridade dos respondentes.
Fonte: Elaborado pelo autor.

No instrumento, as opções para o grau de escolaridade foram: médio incompleto, médio completo, superior incompleto, superior completo, especialização, mestrado e doutorado. No Brasil, o ensino médio consiste na última etapa da educação básica com a duração de três anos, sendo requisito para adentrar no ensino superior que, por sua vez, é requisito básico para iniciar um curso de pós-graduação ou mestrado, este último sendo requisito para cursar um doutorado.

Observa-se que dentro dos 284 respondentes a maioria são pós-graduados com especialização, ou seja, 101 respondentes, seguido de formados no ensino superior com 90, com o superior incompleto 47, mestres com 30, formados no ensino médio com 9, doutores representados por 5 e 2 respondentes não concluíram o ensino médio.

A quarta questão demográfica diz respeito à faixa etária dos respondentes como demonstrado na Figura 13.

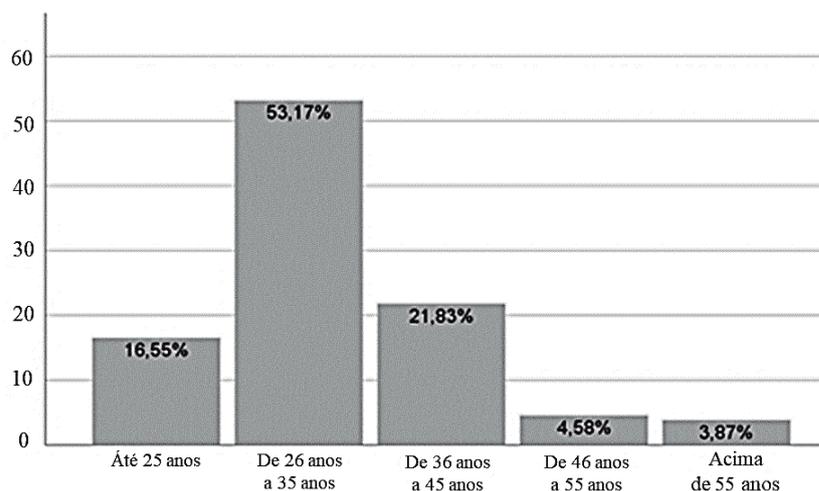


Figura 13. Faixa etária dos respondentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As alternativas para a faixa etária foram: até 25 anos, de 26 a 35 anos, de 36 a 45 anos, de 46 anos a 55 anos e acima de 55 anos. Nota-se que dentro dos 284 respondentes a maioria tem de 26 a 35 anos, ou seja, 151 respondentes, seguidos de 62 com 36 a 45 anos, 48 com até 25 anos, 13 de 46 a 55 anos e 10 acima de 55 anos. Esse dado é importante, pois contempla as gerações X, Y, Z e *Baby Boomers*, cada qual moldada por aspectos culturais e tecnológicos a partir da data de seu nascimento, encarando o mundo de formas diferentes.

A quinta questão demográfica indica o tempo de serviço dos respondentes como apresentado na Figura 14.

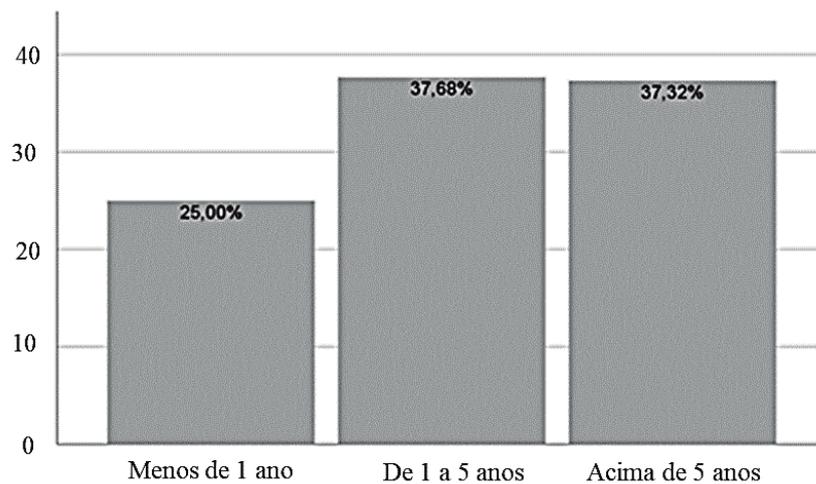


Figura 14. Tempo de serviço dos respondentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O tempo de serviço é dividido em três opções: menos de um ano, de uma a cinco anos e acima de cinco anos. Verifica-se que dentro dos 284 respondentes a maioria tem entre um e cinco anos de tempo de serviço, ou seja, 107 pessoas, quase que a mesma quantidade de respondentes na opção de acima de cinco anos, representando 106 pessoas e, por fim, 71 deles possuíam menos de um ano de serviço.

A sexta questão demográfica demonstra a remuneração dos respondentes como apresentado na Figura 15:

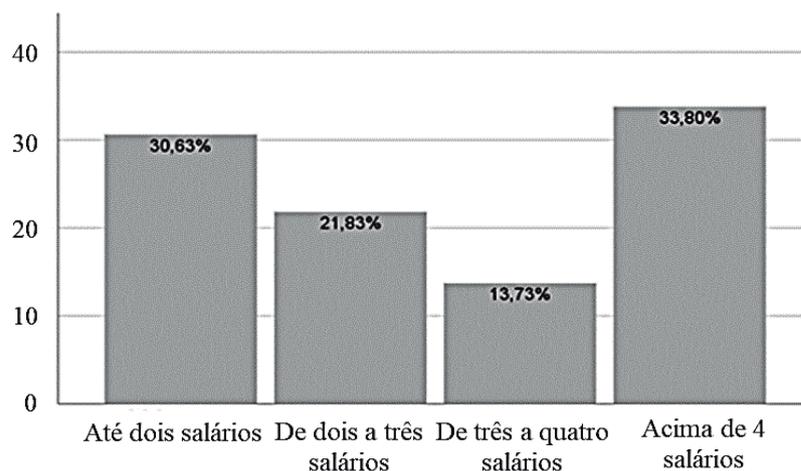


Figura 15. Remuneração dos respondentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Brasil, a partir de 01/01/2019, o salário mínimo foi fixado em R\$ 998,00, sendo 4,61% maior que em 2018. No instrumento, a remuneração dos respondentes é dividida em quatro opções: até dois salários (até R\$ 1.996,00), de dois a três salários (de R\$ 1.996,01 a R\$

2.994,00), de três a quatro salários (de R\$ 2.994,01 a R\$ 3.992,00) e acima de quatro salários (acima de R\$ 3.992,01).

Verifica-se que dentro dos 284 respondentes a maioria tem remuneração superior a quatro salários (acima de R\$ 3.992,01), ou seja, 96 respondentes, seguidos de 87 que recebem (até R\$ 1.996,00), 62 que recebem de dois a três salários (de R\$ 1.996,01 a R\$ 2.994,00) e por fim 39 recebem de três a quatro salários (de R\$ 2.994,01 a R\$ 3.992,00).

Após levantar os dados demográficos foi possível resumi-los e caracterizar a moda, sendo em sua maioria composta por mulheres, solteiras, pós-graduadas, de 26 a 35 anos, com um a cinco anos de tempo de serviço e tendo a remuneração acima de quatro salários (acima de R\$ 3.992,01). Este cenário pode se explicar a partir do envio do instrumento de pesquisa por meio eletrônico para profissionais das áreas de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos de empresas privadas que em sua maioria eram mulheres.

3.7 Tratamento dos dados

Adotou-se a Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), pelos seguintes motivos: existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa.

3.8 Modelo Hipotético

Na modelagem de equações estruturais o modelo é representado a partir de duas dimensões: o modelo exterior (modelo de mensuração), correlacionando as variáveis observadas com os construtos correspondentes; e o modelo interior (modelo estrutural), sobre o qual é possível inferir análises teóricas e avaliar hipóteses sobre o fenômeno em investigação (Oliveira, Marinho, & Dias, 2016). O presente trabalho analisou a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade por meio do modelo hipotético apresentado na Figura 16, a partir do qual foi possível responder à pergunta problema.

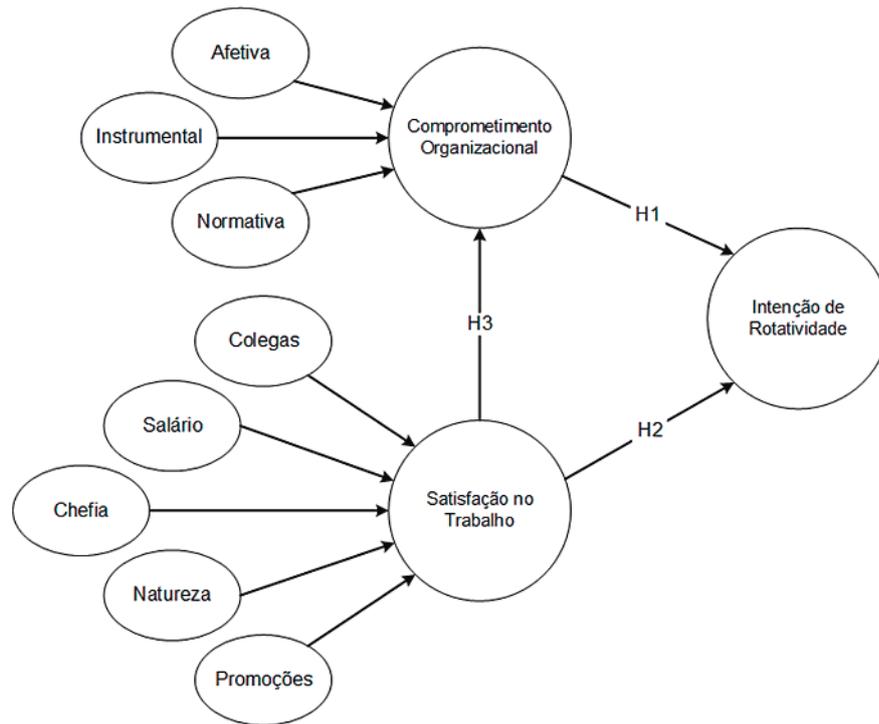


Figura 16. Modelo hipotético.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ferreira e Siqueira (2006), Cappi e Araujo (2015) e Leal et al. (2015).

3.8.1 Modelo Estrutural

O modelo estrutural exibido na Figura 17 representa o construto em “CAIXA ALTA” e adota a seguinte convenção:

- COOR representa, ‘Comprometimento Organizacional’;
- COAF representa, ‘Afetiva’;
- COIN representa, ‘Instrumental’;
- CONO representa, ‘Normativa’;
- SATR representa, ‘Satisfação no Trabalho’;
- STCO representa ‘Colegas’;
- STSA representa, ‘Salário’;
- STCH representa, ‘Chefia’;
- STNA representa, ‘Natureza’;
- STPR representa, ‘Promoções’;
- INRO representa, ‘Intenção de Rotatividade’.

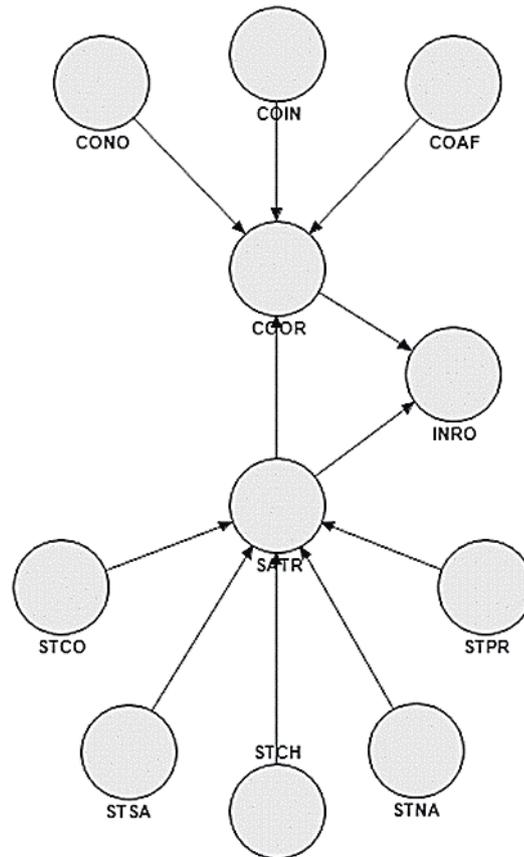


Figura 17. Modelo Estrutural.
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.8.2 Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração exibido na Figura 18 adota a convenção:

- o construto é representado pelo código em “CAIXA ALTA”;
- o indicador reflexivo é representado pelo código em “caixa baixa” seguido do sequencial em número arábico precedido do número zero.
- A associação do questionário com o modelo de mensuração está no Apêndice A.

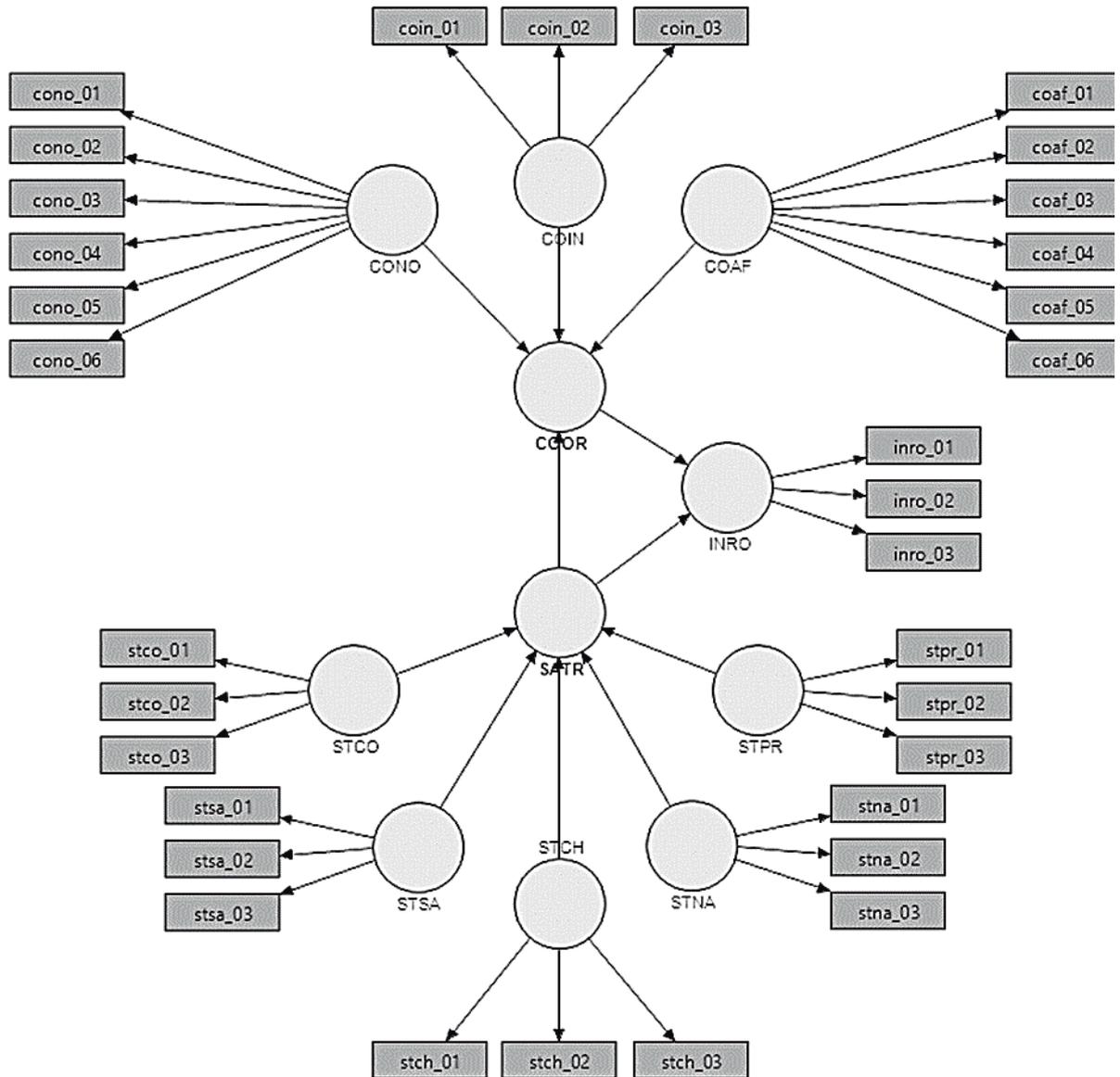


Figura 18. Modelo de mensuração.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 Resultados

Os resultados obtidos sobre os dados após a aplicação do método de Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais são descritos a seguir.

4.1 Estimação dos resultados

Normalmente, em pesquisas que adotam a abordagem quantitativa, remete-se à consideração de qual deve ser o tamanho da amostra, tendo como regra geral, que amostras maiores têm maior poder estatístico (Prajapati, Dunne, & Armstrong, 2010). Dessa forma, torna-se necessário a verificação da adequação do tamanho da amostra, sendo determinado por meio da análise de *Statistical Power* com uso do *software* G*Power versão 3.1.9.4, com realização dos testes de correlação e regressão (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009). Para obter-se um poder estatístico de 80%, os valores para o tamanho do efeito sugeridos são de $\rho = 0,30$ e $f = 0,15$ (Cohen, 1992). Os resultados sobre a amostra de 284 registros são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3

Poder estatístico da amostra.

Teste (Análise <i>post hoc</i>)	Descrição	Nível de Significância	Tamanho do Efeito (Médio)	Poder Estatístico (%)
<i>t-test</i>	Correlation: Point biserial model two-tailed	0,05	0,30	100%
<i>f-test</i>	Linear multiple regression: Fixed model, R ² increase	0,05	0,15 †	100%

Nota: † 5 preditores testados, tendo 11 como número total de preditores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para analisar as relações entre os construtos com a Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais utilizou-se o *software* Smart PLS versão 2, configurado de acordo com os parâmetros: *Weighting Scheme = Path Weighting Scheme*; *Data Metric = Mean 0, Var 1*; *Data Iterations = 300*; *Abort Criterion = 1.0E-5* (isto é, 0,00001) e *Initial Weights = 1.0* (Ringle, Wende, & Will, 2005; Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Os resultados obtidos após a execução do algoritmo *Partial Least Squares* (PLS) são apresentados no modelo de mensuração demonstrado na Figura 19.

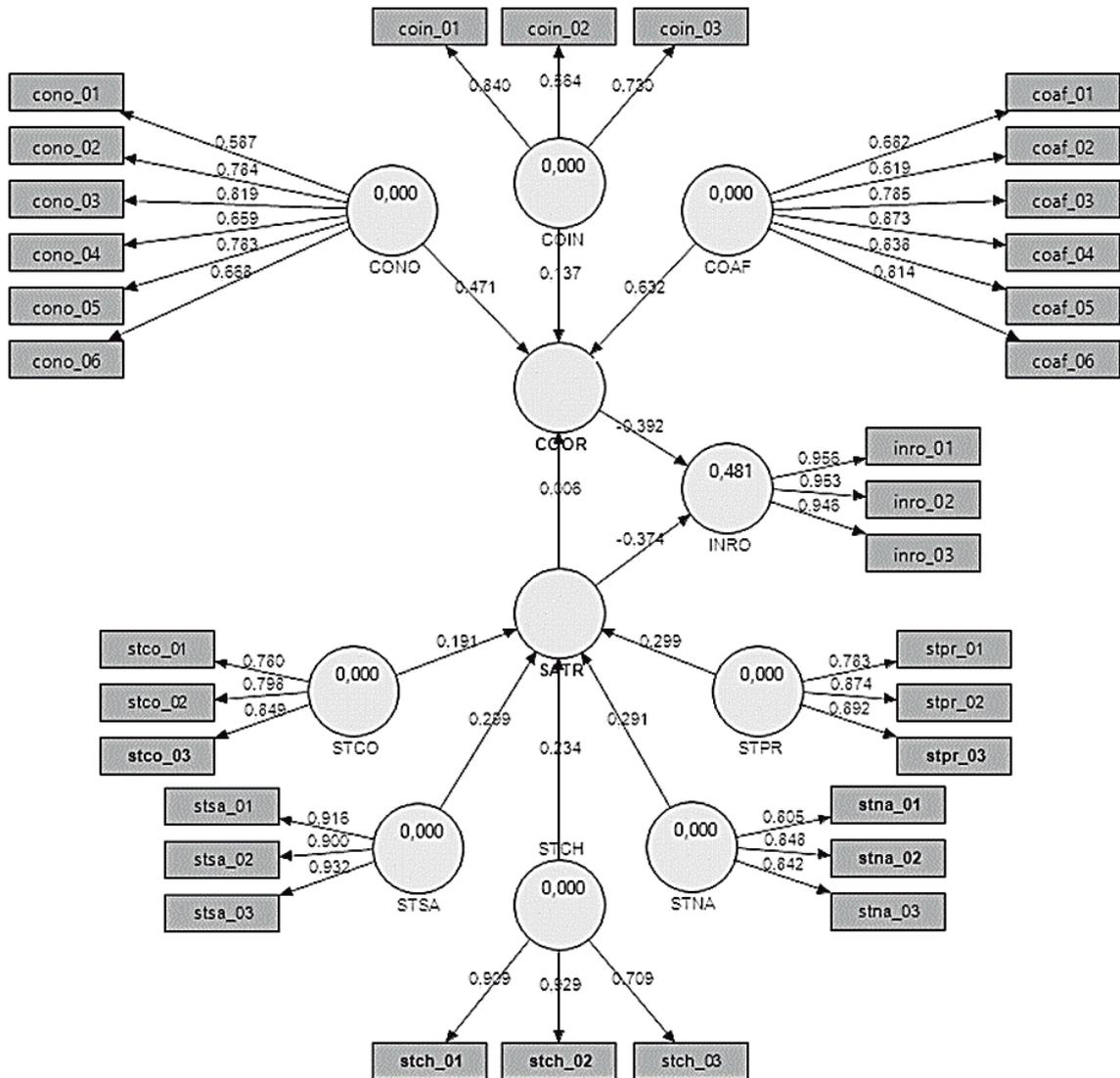


Figura 19. Resultados do Algoritmo PLS.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A PLS-SEM não assume que os dados são normalmente distribuídos, isso implica que os testes de significância paramétricos não podem ser aplicados para testar se os coeficientes são significativos (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). Para isso, a PLS-SEM necessita de um processo *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. O algoritmo *bootstrapping* (BT) foi configurado com os parâmetros: *Sign Changes = No Sign Changes*; *Cases = 284* (número de registros da amostra) e *Bootstrap Samples = 5.000* (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014, p. 132). O algoritmo *blindfolding* (BD) foi executado com o parâmetro *Omission Distance = 7* com o intuito de verificar a relevância preditiva do modelo (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014, p. 180). O *software* SPSS foi utilizado para verificação do *Variance Inflation Factor* (VIF) a partir da saída do *software* SmartPLS.

4.2 Análise dos resultados

A análise do modelo de mensuração deve ser realizada previamente a partir das relações entre os construtos no modelo estrutural, uma vez que o processo de avaliação da PLS-SEM segue em duas fases. No Quadro 16 são apresentados as regras e os parâmetros para a avaliação tanto do modelo estrutural quanto do modelo de mensuração com os devidos indicadores reflexivos.

Quadro 16

Regras para a avaliação do modelo

Modelo de Mensuração (Indicador Reflexivo)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiabilidade: 1) Consistência Interna: a confiabilidade composta (<i>Composite Reliability</i>) deve ser superior a 0,70 (em uma pesquisa exploratória: os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como aceitáveis); e 2) Confiabilidade do Indicador: as cargas do indicador (<i>Indicator Loadings</i>) devem ser superiores a 0,70. ▪ Validade Convergente: A variância média extraída (<i>Average Variance Extracted</i>) deve ser superior a 0,50. ▪ Validade Discriminante: 1) avariância média extraída de cada construto latente deve ser superior a maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (Critério de Fornell-Larcker); e, 2) as cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas transversais (<i>Cross Loadings</i>).
Modelo Estrutural
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores de R^2 de 0,75; 0,50 ou 0,25 para construtos latentes endógenos do modelo estrutural podem ser descritos respectivamente como substancial (<i>substantial</i>), moderado (<i>moderate</i>) ou fraco (<i>weak</i>). ▪ Use <i>bootstrapping</i> para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de <i>bootstrap</i> é 5.000, e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra original. Valores críticos <i>t</i> para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%). ▪ Relevância Preditiva: use <i>blindfolding</i> para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada construto. Verifique se o número de observações válidas não é um número inteiro múltiplo da distância de omissão D. Escolha valores de D entre 5 e 10. Os valores de Q^2 maiores do que zero indicam que os construtos exógenos têm relevância preditiva para o construto endógeno em consideração.

Fonte: Adaptado de PLS-SEM Indeed a Silver Bull Hair Jr., Ringle e Sarstedt (2011, p. 145).

4.2.1 Análise do Modelo de Mensuração

A primeira fase da análise consiste em examinar a confiabilidade e a validade dos indicadores e construtos, com base em determinados critérios associados à especificação do modelo de mensuração (Hair Jr., Ringle, & Sarsdeth, 2011). A confiabilidade pode ser verificada através da análise do *alfa* de Cronbach sobre valores que variam de 0 a 1, a qual tem

por objetivo analisar a ausência de erro aleatório nas unidades de mensuração da escala (Cronbach, 1951). Quanto mais próximo de 1, maior a evidência da confiabilidade do conjunto de itens, valores até 0,599 apresentam confiabilidade não aceitável e espera-se que esse tenha valores superiores a 0,700 (Costa, 2011; Malhotra, 2011). Porém, o *alfa* de Cronbach tende a proporcionar uma subavaliação severa da confiabilidade, ao avaliar a consistência interna dos construtos em modelos com PLS-SEM (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Neste caso, a verificação de confiabilidade se concentra na análise dos resultados da confiabilidade composta (Hair Jr., Ringle, & Sarstedt, 2011). É possível inferir que os indicadores possuem consistência interna, uma vez que as medidas que refletem a confiabilidade composta são superiores a 0,700. Sendo assim, os construtos são confiáveis, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4

Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente).

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
COAF	0,862	0,898	0,598
COIN	0,584	0,759	0,519
CONO	0,814	0,865	0,520
COOR	0,839	0,872	0,337
SATR	0,896	0,912	0,414
STCH	0,811	0,889	0,731
STCO	0,737	0,851	0,655
STNA	0,779	0,871	0,692
STPR	0,809	0,887	0,725
STSA	0,904	0,940	0,840
INRO	0,948	0,967	0,906

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em modelos que possuem indicadores reflexivos a validade é realizada em duas etapas. Primeiro, realiza-se o exame da validade convergente em dois passos, por meio da análise de confiabilidade do indicador e pela verificação das cargas externas obtidas pela variância média extraída. Segundo, procede-se ao exame da validade discriminante, também em dois passos, utilizando-se o Critério de Fornell-Larcker, para avaliar o nível do construto, e as cargas transversais para avaliar o nível do indicador (Hair Jr., Ringle, & Sarstedt, 2011).

Na primeira etapa, em relação à validade convergente, que é a amplitude em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo construto, no

mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes. Nessa acepção, uma carga externa significativa, ainda pode ser bastante fraca, a regra é que as cargas externas devem ser de 0,708 ou superior. Na maioria dos casos 0,700 é considerado suficiente para 0,708 ser aceitável (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Cargas de 0,500 ou 0,600 podem ser aceitáveis se existirem indicadores adicionais no bloco base de comparação (Chin, 1998). Neste caso, a significância dos indicadores é testada utilizando *bootstrapping* (Urbach & Ahlemann, 2010).

Em pesquisas exploratórias normalmente percebe-se cargas externas mais fracas nos indicadores (Hulland, 1999). Os indicadores com cargas externas entre 0,400 e 0,700 devem ser considerados para a remoção da escala apenas quando a exclusão do indicador conduz a um aumento da confiabilidade composta superior ao valor limite sugerido, visto que a decisão de excluir um indicador implica na extensão em que a sua remoção afeta a validade de conteúdo (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Na Tabela 5 são apresentados os indicadores que possuem carga externa com valor entre 0,400 e 0,700, os quais estão destacados em negrito.

Tabela 5

Carga dos indicadores (Confiabilidade do Indicador).

Indicadores	COAF	COIN	CONO	INRO	STCH	STCO	STNA	STPR	STSA
coaf_01	0,682	0	0	0	0	0	0	0	0
coaf_02	0,619	0	0	0	0	0	0	0	0
coaf_03	0,785	0	0	0	0	0	0	0	0
coaf_04	0,873	0	0	0	0	0	0	0	0
coaf_05	0,838	0	0	0	0	0	0	0	0
coaf_06	0,814	0	0	0	0	0	0	0	0
coin_01	0	0,840	0	0	0	0	0	0	0
coin_02	0	0,564	0	0	0	0	0	0	0
coin_03	0	0,730	0	0	0	0	0	0	0
cono_01	0	0	0,587	0	0	0	0	0	0
cono_02	0	0	0,784	0	0	0	0	0	0
cono_03	0	0	0,819	0	0	0	0	0	0
cono_04	0	0	0,659	0	0	0	0	0	0
cono_05	0	0	0,783	0	0	0	0	0	0
cono_06	0	0	0,668	0	0	0	0	0	0
inro_01	0	0	0	0,956	0	0	0	0	0

(continua)

Indicadores	COAF	COIN	CONO	INRO	STCH	STCO	STNA	STPR	STSA
inro_02	0	0	0	0,953	0	0	0	0	0
inro_03	0	0	0	0,946	0	0	0	0	0
stch_01	0	0	0	0	0,909	0	0	0	0
stch_02	0	0	0	0	0,929	0	0	0	0
stch_03	0	0	0	0	0,709	0	0	0	0
stco_01	0	0	0	0	0	0,780	0	0	0
stco_02	0	0	0	0	0	0,798	0	0	0
stco_03	0	0	0	0	0	0,849	0	0	0
stna_01	0	0	0	0	0	0	0,805	0	0
stna_02	0	0	0	0	0	0	0,848	0	0
stna_03	0	0	0	0	0	0	0,842	0	0
stpr_01	0	0	0	0	0	0	0	0,783	0
stpr_02	0	0	0	0	0	0	0	0,874	0
stpr_03	0	0	0	0	0	0	0	0,892	0
stsa_01	0	0	0	0	0	0	0	0	0,916
stsa_02	0	0	0	0	0	0	0	0	0,900
stsa_03	0	0	0	0	0	0	0	0	0,932

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os indicadores com valores superiores a 0,708 e aqueles que possuem carga externa com valor entre 0,400 e 0,700, após examinados, foram mantidos no modelo, pois comprovou-se a significância estatística dos indicadores, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6

Teste de significância dos indicadores.

Indicadores	Cargas Externas	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%
coaf_01 ← COAF	0,682	19,076	***	0,000	[0,589 ; 0,775]
coaf_02 ← COAF	0,619	11,730	***	0,000	[0,482 ; 0,756]
coaf_03 ← COAF	0,785	30,664	***	0,000	[0,718 ; 0,852]
coaf_04 ← COAF	0,873	51,414	***	0,000	[0,829 ; 0,917]
coaf_05 ← COAF	0,838	40,180	***	0,000	[0,784 ; 0,892]
coaf_06 ← COAF	0,814	35,519	***	0,000	[0,754 ; 0,874]

(continua)

Indicadores	Cargas Externas	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
coin_01 ← COIN	0,840	12,272	***	0,000	[0,664 ; 1,016]
coin_02 ← COIN	0,564	3,991	***	0,000	[0,198 ; 0,930]
coin_03 ← COIN	0,730	7,207	***	0,000	[0,468 ; 0,992]
cono_01 ← CONO	0,587	8,737	***	0,000	[0,413 ; 0,761]
cono_02 ← CONO	0,784	21,897	***	0,000	[0,691 ; 0,877]
cono_03 ← CONO	0,819	29,700	***	0,000	[0,746 ; 0,892]
cono_04 ← CONO	0,659	17,041	***	0,000	[0,558 ; 0,760]
cono_05 ← CONO	0,783	27,956	***	0,000	[0,710 ; 0,856]
cono_06 ← CONO	0,668	16,743	***	0,000	[0,564 ; 0,772]
inro_01 ← INRO	0,956	125,279	***	0,000	[0,935 ; 0,977]
inro_02 ← INRO	0,953	106,916	***	0,000	[0,930 ; 0,976]
inro_03 ← INRO	0,946	118,691	***	0,000	[0,925 ; 0,967]
stch_01 ← STCH	0,909	73,817	***	0,000	[0,878 ; 0,940]
stch_02 ← STCH	0,929	104,369	***	0,000	[0,906 ; 0,952]
stch_03 ← STCH	0,709	14,113	***	0,000	[0,579 ; 0,839]
stco_01 ← STCO	0,780	23,433	***	0,000	[0,694 ; 0,866]
stco_02 ← STCO	0,798	21,182	***	0,000	[0,699 ; 0,897]
stco_03 ← STCO	0,849	46,506	***	0,000	[0,802 ; 0,896]
stna_01 ← STNA	0,805	26,581	***	0,000	[0,727 ; 0,883]
stna_02 ← STNA	0,848	36,274	***	0,000	[0,788 ; 0,908]
stna_03 ← STNA	0,842	41,525	***	0,000	[0,790 ; 0,894]
stpr_01 ← STPR	0,783	24,453	***	0,000	[0,700 ; 0,866]
stpr_02 ← STPR	0,874	54,402	***	0,000	[0,833 ; 0,915]
stpr_03 ← STPR	0,892	65,909	***	0,000	[0,856 ; 0,928]
stsa_01 ← STSA	0,916	69,763	***	0,000	[0,882 ; 0,950]
stsa_02 ← STSA	0,900	58,552	***	0,000	[0,861 ; 0,939]
stsa_03 ← STSA	0,932	89,524	***	0,000	[0,906 ; 0,958]

Nota: NS = não significante. *** p < 0,01. ** p < 0,05. * p < 0,10.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como segundo passo de verificação da validade convergente, examinou-se a Variância Média Extraída (AVE). Um valor da AVE de 0,500 ou superior, indica um grau suficiente de

validade convergente. Inversamente, um valor da AVE inferior a 0,500 indica que, em média, mais do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelo construto (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Esses valores não estão associados com um intervalo específico de valores aceitáveis ou inaceitáveis, no mínimo, todas as cargas externas dos indicadores devem ser estatisticamente significantes ao verificar a validade convergente (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Considera-se que há convergência dos indicadores para mensurar os respectivos construtos, porém, indica-se que mais variância do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelos construtos em função dos valores da AVE, que foram apresentados na Tabela 4 estando destacados em negrito.

Na segunda etapa, a validade discriminante diz respeito ao grau que a medida de diferentes construtos difere uma da outra (Urbach & Ahlemann, 2010). No primeiro passo, o Critério de Fornell-Larcker compara a raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações dos construtos e a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto (Fornell & Larcker, 1981). Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7

Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante)

Raiz (AVE)	Quadrada	COA F	COI N	CON O	COO R	INR O	SAT R	STC H	STC O	STN A	STP R	STS A
COAF		0,774	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COIN		0,311	0,720	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONO		0,485	0,069	0,721	0	0	0	0	0	0	0	0
COOR		0,907	0,369	0,790	0,581	0	0	0	0	0	0	0
INRO		-0,544	-0,419	-0,462	-0,631	0,952	0	0	0	0	0	0
SATR		0,595	0,405	0,424	0,638	-0,624	0,643	0	0	0	0	0
STCH		0,412	0,288	0,255	0,424	-0,378	0,687	0,855	0	0	0	0
STCO		0,388	0,176	0,225	0,378	-0,337	0,634	0,416	0,809	0	0	0
STNA		0,532	0,389	0,413	0,589	-0,554	0,833	0,507	0,474	0,832	0	0
STPR		0,487	0,396	0,380	0,547	-0,549	0,833	0,479	0,379	0,583	0,851	0

(continua)

Raiz (AVE)	Quadrada	COA F	COI N	CON O	COO R	INR O	SAT R	STC H	STC O	STN A	STP R	STS A
STSA		0,412	0,238	0,291	0,436	-0,479	0,756	0,273	0,313	0,528	0,601	0,916
Linha e Coluna x												
Raiz (AVE)	Quadrada	COA F	COI N	CON O	COO R	INR O	SAT R	STC H	STC O	STN A	STP R	STS A
COAF		L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COIN		>	L C	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONO		>	>	L C	0	0	0	0	0	0	0	0
COOR		<	<	>	L C	0	0	0	0	0	0	0
INRO		>	>	>	>	L C	0	0	0	0	0	0
SATR		>	>	>	>	<	L C	0	0	0	0	0
STCH		>	>	>	>	>	>	L C	0	0	0	0
STCO		>	>	>	>	>	>	>	L C	0	0	0
STNA		>	>	>	>	<	>	>	>	L C	0	0
STPR		>	>	>	>	>	>	>	>	>	L C	0
STSA		>	>	>	>	>	>	>	>	>	>	L C

Nota: L = Linha. C = Coluna.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Critério de Fornell-Larcker indica a variância extraída menor que a variância compartilhada para alguns casos. Como segundo passo, de forma a complementar, utiliza-se outro critério para avaliar a validade discriminante por meio das cargas transversais, esse geralmente, é um pouco mais liberal. O resultado esperado é que a carga externa de um indicador com o seu construto associado seja maior que as suas cargas com todos os construtos restantes (Hair Jr., Ringle, & Sarstedt, 2011). Os resultados obtidos são exibidos na Tabela 8.

Tabela 8

Cargas transversais entre construtos e indicadores (Validade Discriminante).

Indicadores	COAF	COIN	CONO	INRO	STCH	STCO	STNA	STPR	STSA	COAF	COIN	CONO	INRO	STCH	STCO	STNA	STPR	STSA
coaf_01	0,68 2	0,32 1	0,41 4	-0,67 7	0,33 6	0,25 4	0,46 0	0,49 3	0,41 7	=	>	>	>	>	>	>	>	>
coaf_02	0,61 9	0,18 9	0,30 4	-0,21 7	0,10 9	0,13 2	0,30 9	0,25 7	0,21 9	=	>	>	>	>	>	>	>	>

(continua)

(continuação)

Indicadores	COAF	COIN	CONO	INRO	STCH	STCO	STNA	STPR	STSA	COAF	COIN	CONO	INRO	STCH	STCO	STNA	STPR	STSA
coaf_03	0,78 5	0,26 7	0,32 5	- 0,43 8	0,38 6	0,43 2	0,42 9	0,41 0	0,33 6	=	>	>	>	>	>	>	>	>
coaf_04	0,87 3	0,21 6	0,41 0	- 0,38 9	0,31 9	0,27 4	0,41 8	0,35 4	0,30 3	=	>	>	>	>	>	>	>	>
coaf_05	0,83 8	0,22 8	0,39 0	- 0,37 9	0,39 9	0,36 0	0,41 6	0,37 9	0,34 9	=	>	>	>	>	>	>	>	>
coaf_06	0,81 4	0,22 3	0,39 7	- 0,40 5	0,32 4	0,32 3	0,42 6	0,35 8	0,27 8	=	>	>	>	>	>	>	>	>
coin_01	0,28 0	0,84 0	0,14 6	- 0,42 8	0,26 5	0,17 9	0,36 6	0,35 8	0,19 3	>	=	>	>	>	>	>	>	>
coin_02	0,13 8	0,56 4	- 0,04 1	- 0,08 1	0,17 0	0,09 3	0,12 9	0,24 2	0,12 9	>	=	>	>	>	>	>	>	>
coin_03	0,21 9	0,73 0	- 0,04 7	- 0,27 8	0,16 5	0,07 9	0,27 8	0,23 5	0,18 9	>	=	>	>	>	>	>	>	>
cono_01	0,12 9	- 0,23 6	0,58 7	- 0,11 0	0,05 6	0,03 7	0,09 6	0,06 1	0,03 0	>	>	=	>	>	>	>	>	>
cono_02	0,29 6	0,03 8	0,78 4	- 0,34 2	0,09 8	0,06 7	0,27 8	0,21 8	0,19 8	>	>	=	>	>	>	>	>	>
cono_03	0,33 2	0,00 8	0,81 9	- 0,35 0	0,15 5	0,10 0	0,27 6	0,22 8	0,18 2	>	>	=	>	>	>	>	>	>
cono_04	0,43 9	0,23 2	0,65 9	- 0,41 3	0,34 8	0,25 8	0,41 5	0,40 5	0,29 3	>	>	=	>	>	>	>	>	>
cono_05	0,39 1	0,07 0	0,78 3	- 0,41 5	0,15 0	0,17 8	0,32 7	0,35 4	0,26 9	>	>	=	>	>	>	>	>	>
cono_06	0,41 7	0,04 7	0,66 8	- 0,27 2	0,23 9	0,27 5	0,30 9	0,28 0	0,20 6	>	>	=	>	>	>	>	>	>
inro_01	- 0,49 7	- 0,38 6	- 0,45 3	0,95 6	- 0,37 2	- 0,31 8	- 0,54 1	- 0,50 1	- 0,40 6	>	>	>	=	>	>	>	>	>
inro_02	- 0,50 4	- 0,37 3	- 0,42 0	0,95 3	- 0,34 2	- 0,32 4	- 0,50 1	- 0,50 7	- 0,47 9	>	>	>	=	>	>	>	>	>
inro_03	- 0,55 1	- 0,43 5	- 0,44 5	0,94 6	- 0,36 3	- 0,32 1	- 0,53 9	- 0,55 7	- 0,48 1	>	>	>	=	>	>	>	>	>
stch_01	0,39 4	0,28 3	0,28 0	- 0,42 2	0,90 9	0,38 1	0,49 6	0,43 8	0,23 8	>	>	>	>	=	>	>	>	>

(continua)

(continuação)

Indicadores	COAF	COIN	CONO	INRO	STCH	STCO	STNA	STPR	STSA	COAF	COIN	CONO	INRO	STCH	STCO	STNA	STPR	STSA
stch_02	0,39 1	0,29 5	0,22 1	- 0,37 3	0,92 9	0,39 5	0,48 1	0,47 4	0,24 5	>	>	>	>	=	>	>	>	>
stch_03	0,25 3	0,13 4	0,13 7	- 0,12 5	0,70 9	0,27 8	0,29 7	0,29 5	0,21 8	>	>	>	>	=	>	>	>	>
stco_01	0,29 1	0,15 8	0,13 6	- 0,30 0	0,32 8	0,78 0	0,34 2	0,32 6	0,19 9	>	>	>	>	>	=	>	>	>
stco_02	0,29 4	0,09 2	0,16 2	- 0,23 9	0,32 3	0,79 8	0,36 1	0,22 6	0,25 6	>	>	>	>	>	=	>	>	>
stco_03	0,35 3	0,17 2	0,23 8	- 0,27 9	0,35 7	0,84 9	0,43 9	0,36 0	0,29 8	>	>	>	>	>	=	>	>	>
stna_01	0,43 1	0,39 7	0,29 5	- 0,47 0	0,37 9	0,39 0	0,80 5	0,39 6	0,33 5	>	>	>	>	>	>	=	>	>
stna_02	0,47 2	0,30 2	0,38 4	- 0,49 4	0,48 9	0,41 8	0,84 8	0,56 0	0,49 0	>	>	>	>	>	>	=	>	>
stna_03	0,42 3	0,28 5	0,34 6	- 0,41 8	0,39 0	0,37 4	0,84 2	0,48 5	0,47 9	>	>	>	>	>	>	=	>	>
stpr_01	0,38 6	0,28 7	0,23 0	- 0,34 7	0,28 8	0,29 1	0,45 3	0,78 3	0,50 2	>	>	>	>	>	>	>	=	>
stpr_02	0,40 9	0,34 7	0,38 1	- 0,50 6	0,43 7	0,36 0	0,51 2	0,87 4	0,55 9	>	>	>	>	>	>	>	=	>
stpr_03	0,44 7	0,37 3	0,34 8	- 0,53 4	0,48 5	0,31 5	0,52 0	0,89 2	0,47 4	>	>	>	>	>	>	>	=	>
stsa_01	0,39 2	0,20 0	0,27 7	- 0,40 3	0,25 5	0,29 2	0,46 6	0,52 5	0,91 6	>	>	>	>	>	>	>	>	=
stsa_02	0,36 4	0,18 0	0,25 1	- 0,43 4	0,18 2	0,26 8	0,49 9	0,54 5	0,90 0	>	>	>	>	>	>	>	>	=
stsa_03	0,37 6	0,27 1	0,27 2	- 0,47 7	0,30 7	0,29 9	0,48 8	0,58 0	0,93 2	>	>	>	>	>	>	>	>	=

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estimativas válidas e confiáveis do modelo de mensuração permitem avaliar o modelo estrutural (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Considerados satisfatórios os resultados no que se refere a confiabilidade e a validade (convergente e discriminante) dos indicadores e construtos, inicia-se a análise das relações entre os construtos.

4.2.2 Análise do Modelo Estrutural

Na segunda fase, a PLS-SEM implica em estabelecer a capacidade de predição e examinar as ligações entre os construtos. Os critérios de avaliação compreendem o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e o coeficiente de determinação R^2 . Porém, antes de descrever essas análises é necessário verificar a colinearidade do modelo estrutural, a qual prevê que cada conjunto de preditores no modelo estrutural para a colinearidade deve apresentar o Fator de Inflação de Variância (VIF) para cada construto preditor maior do que 0,200 e inferior a 5,000 (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Conforme são demonstrados na Tabela 9.

Tabela 9

Diagnóstico de colinearidade.

Construtos	Fator de Inflação de Variância
COOR	
CONO	1,320
COIN	1,118
COAF	1,454
SATR	
STCO	1,376
STSA	1,721
STCH	1,533
STNA	1,967
STPR	2,019
INRO	
COOR	1,685
SATR	1,685

Fonte: Próprio autor.

Os valores do caminho estrutural devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Conseqüentemente, os caminhos que não são significantes, aqueles que mostram sinais contrários à direção da suposição, não suportam a hipótese. Por sua vez, os caminhos significantes, que mostram a direção da hipótese, suportam empiricamente a relação proposta (Hair Jr., Ringle, & Sarstedt, 2011). Os coeficientes do caminho estrutural têm valores padronizados entre -1 e $+1$, e para confirmar se um coeficiente

é significativa, a análise depende da obtenção do seu erro padrão, o qual é obtido por meio da rotina de *bootstrapping*. A partir da aplicação da rotina, verificam-se os resultados de significância do caminho estrutural, tendo como parâmetro que se o valor empírico de *t* é maior do que o valor crítico (erro), o coeficiente é significativo com certa probabilidade de erro (nível de significância). Os valores críticos utilizados para testes bicaudais são de 1,65 (nível de significância = 10%, ou seja, $p < 0,10$); 1,96 (nível de significância = 5%, ou seja, $p < 0,05$); e 2,57 (nível de significância = 1%, ou seja, $p < 0,01$) (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Na Tabela 10 são demonstrados os resultados do efeito direto.

Tabela 10

Teste de significância do caminho estrutural.

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 95%
COAF → COOR	0,632	22,074	***	0,000	[0,557 ; 0,707]	[0,575 ; 0,689]
COIN → COOR	0,137	5,417	***	0,000	[0,072 ; 0,202]	[0,088 ; 0,186]
CONO → COOR	0,471	13,820	***	0,000	[0,383 ; 0,559]	[0,404 ; 0,538]
COOR → INRO	-0,392	6,989	***	0,000	[-0,537 ; -0,247]	[-0,502 ; -0,282]
SATR → COOR	0,006	2,184	**	0,030	[-0,002 ; 0,014]	[0,001 ; 0,012]
SATR → INRO	-0,374	6,197	***	0,000	[-0,530 ; -0,218]	[-0,492 ; -0,256]
STCH → SATR	0,234	14,442	***	0,000	[0,193 ; 0,275]	[0,203 ; 0,265]
STCO → SATR	0,191	9,840	***	0,000	[0,142 ; 0,240]	[0,154 ; 0,228]
STNA → SATR	0,291	18,209	***	0,000	[0,250 ; 0,332]	[0,260 ; 0,322]
STPR → SATR	0,299	18,881	***	0,000	[0,258 ; 0,340]	[0,268 ; 0,330]
STSA → SATR	0,299	15,250	***	0,000	[0,247 ; 0,351]	[0,260 ; 0,338]

Nota: NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O tamanho do efeito f^2 é descrito como pequeno, médio e grande para valores de 0,020; 0,150 e 0,350, sendo que valores inferiores a 0,020 indicam que não existe efeito (Cohen, 1988, pp. 477-478). Na Tabela 11 são exibidos os resultados do tamanho do efeito.

O somatório efeitos diretos e indiretos é referido como o efeito total, nessa lógica a análise relativa da importância das relações é fundamental para a interpretação dos resultados e para as conclusões (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Na Tabela 12 são demonstrados os resultados do efeito total.

Tabela 11

Tamanho do efeito no caminho estrutural.

Construtos	Caminho Estrutural	Nível de Significância	f^2	Tamanho do Efeito
COAF → COOR	0,632	***	300,029	Grande
COIN → COOR	0,137	***	19,340	Grande
CONO → COOR	0,471	***	168,498	Grande
COOR → INRO	-0,392	***	0,176	Médio
SATR → COOR	0,006	**	0,006	Nenhum
SATR → INRO	-0,374	***	0,160	Médio
STCH → SATR	0,234	***	282,588	Grande
STCO → SATR	0,191	***	209,177	Grande
STNA → SATR	0,291	***	370,078	Grande
STPR → SATR	0,299	***	378,123	Grande
STSA → SATR	0,299	***	414,326	Grande

Nota: NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 12

Teste de significância do efeito total.

Construtos	Efeito Total	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 95%
COAF → COOR	0,632	22,074	***	0,000	[0,557 ; 0,707]	[0,575 ; 0,689]
COAF → INRO	-0,248	6,772	***	0,000	[-0,344 ; -0,152]	[-0,321 ; -0,175]
COIN → COOR	0,137	5,417	***	0,000	[0,072 ; 0,202]	[0,088 ; 0,186]
COIN → INRO	-0,054	4,227	***	0,000	[-0,088 ; -0,020]	[-0,080 ; -0,028]
CONO → COOR	0,471	13,820	***	0,000	[0,383 ; 0,559]	[0,404 ; 0,538]
CONO → INRO	-0,185	6,211	***	0,000	[-0,263 ; -0,107]	[-0,244 ; -0,126]
COOR → INRO	-0,392	6,989	***	0,000	[-0,537 ; -0,247]	[-0,502 ; -0,282]
SATR → COOR	0,006	2,184	**	0,030	[-0,002 ; 0,014]	[0,001 ; 0,012]
SATR → INRO	-0,377	6,208	***	0,000	[-0,535 ; -0,219]	[-0,497 ; -0,257]
STCH → COOR	0,001	2,131	**	0,034	[-0,002 ; 0,004]	[0,001 ; 0,003]
STCH → INRO	-0,088	5,889	***	0,000	[-0,127 ; -0,049]	[-0,118 ; -0,058]
STCH → SATR	0,234	14,442	***	0,000	[0,193 ; 0,275]	[0,203 ; 0,265]

(continua)

Construtos	Efeito Total	t	Nível de Significância	P	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 95%
STCO → COOR	0,001	2,143	**	0,033	[-0,002 ; 0,004]	[0,001 ; 0,003]
STCO → INRO	-0,072	5,208	***	0,000	[-0,108 ; -0,036]	[-0,100 ; -0,044]
STCO → SATR	0,191	9,840	***	0,000	[0,142 ; 0,240]	[0,154 ; 0,228]
STNA → COOR	0,002	2,178	**	0,030	[-0,001 ; 0,005]	[0,001 ; 0,004]
STNA → INRO	-0,110	5,975	***	0,000	[-0,157 ; -0,063]	[-0,145 ; -0,075]
STNA → SATR	0,291	18,209	***	0,000	[0,250 ; 0,332]	[0,260 ; 0,322]
STPR → COOR	0,002	2,184	**	0,030	[-0,001 ; 0,005]	[0,001 ; 0,004]
STPR → INRO	-0,112	5,990	***	0,000	[-0,161 ; -0,063]	[-0,149 ; -0,075]
STPR → SATR	0,299	18,881	***	0,000	[0,258 ; 0,340]	[0,268 ; 0,330]
STSA → COOR	0,002	2,130	**	0,034	[-0,001 ; 0,005]	[0,001 ; 0,004]
STSA → INRO	-0,113	5,659	***	0,000	[-0,165 ; -0,061]	[-0,152 ; -0,074]
STSA → SATR	0,299	15,250	***	0,000	[0,247 ; 0,351]	[0,260 ; 0,338]

Nota: NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O efeito mediador ocorre quando uma terceira variável intervém entre dois construtos relacionados, precisamente, ao se verificar que uma mudança no construto independente resulta em uma mudança no construto mediador, a qual implica em uma mudança no construto dependente. A mediação é indicada por meio da obtenção do efeito indireto, cujo resultado é dado pela multiplicação dos efeitos diretos observados sobre a sequência de construtos que compõe a relação de mediação entre os construtos (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Na Tabela 13 é demonstrado o resultado do efeito mediador.

Tabela 13

Teste de significância do efeito mediador.

Construtos	Efeito Indireto	T	Nível de Significância	P
SATR → COOR → INRO	-0,002	1,589	NS	0,113

Nota: NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma relação de mediação explica como ou porque os efeitos acontecem, nessa perspectiva, quando a mediação é completa, o efeito é totalmente transmitido pelo construto mediador, além do construto dependente absorver completamente o efeito do independente, por

sua vez, quando a mediação é parcial complementar, apenas parte do efeito é transmitida pelo construto mediador, ou seja, o construto independente, ainda explica uma parte do construto dependente (Baron & Kenny, 1986; Cepeda, Nitzl, & Roldán, 2017). Na Tabela 14 é exibido o resultado do tipo de mediação.

Tabela 14

Tipo de efeito de mediação

Caminho Estrutural	Nível de Significância	Sinal	Efeito Indireto	Efeito Direto	Sinal	Mediação	Efeito Total
SATR → COOR → INRO	NS	–	Não	Sim	Igual	Sem Mediação Somente Efeito Direto	-0,394
COOR → INRO	***	–					

Nota: NS = não significativa. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O foco é o construto dependente e o interesse é que o coeficiente de determinação R^2 seja elevado (Hair Jr., Ringle, & Sarstedt, 2011). Este coeficiente é uma medida de precisão preditiva do modelo e seus valores variam de 0 a 1. Nesse sentido, níveis mais elevados indicam maior precisão. Para valores de 0,750 (0,670); 0,500 (0,330) ou 0,250 (0,190) os construtos podem ser descritos, respectivamente, como substancial, moderado ou fraco. Outra avaliação envolve estabelecer a capacidade de predição do modelo, para tanto, valores de Q^2 acima de zero evidenciam que esse tem relevância preditiva (Chin, 1998; Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Os valores do R^2 e Q^2 para o construto dependente são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15

Coefficiente de determinação e relevância preditiva.

Construto	R^2	$R^2_{Ajustado}$	Análise do R^2	Q^2
INRO	0,481	0,462	Moderado	0,431

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Avaliação das Hipóteses

Pelo pressuposto que as cargas fatoriais exibidas na Figura 19 e os dados apresentados na Tabela 10 verifica-se que as dependências foram relacionadas positivamente e negativamente, de forma que o construto intenção de rotatividade sobre a Tabela 15 obteve um

valor de $R^2 = 0,481$. Isso significa que o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, cada qual com seus antecedentes, são capazes de explicar a variação de cerca de 48% da intenção de rotatividade. De acordo com os dados exibidos na Figura 19 e na Tabela 10 é possível realizar a avaliação das hipóteses da pesquisa. Como as relações se mostraram negativas e estatisticamente significantes, indica-se que as hipóteses H1 e H2 foram suportadas com efeito médio em ambas. Assim, quanto maior o comprometimento organizacional (H1; $COOR \rightarrow INRO = -0,392$; $p < 0,01$) e a satisfação no trabalho (H2; $SATR \rightarrow INRO = -0,374$; $p < 0,01$) menor a intenção de rotatividade.

Na Hipótese 1, verifica-se a predominância do comprometimento organizacional afetivo em comparação as demais dimensões com o efeito total de 0,632, seguido do comprometimento organizacional normativo com o efeito total de 0,471 e, por fim, o comprometimento organizacional instrumental tendo como efeito total 0,137. A dimensão afetiva consiste no forte laço emocional entre o colaborador e a organização, sendo originado através da convergência de valores e objetivos. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3) “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”. Este resultado é o que mais prevalece na literatura, encontrados inclusive nos trabalhos de: Meyer, Allen e Topolnysky (1998), Demo et al. (2013) e Lizote et al. (2017).

Por outro lado, na Hipótese 2 observa-se a predominância das dimensões salário e promoções, ambas atingindo como carga de efeito total o valor de 0,299, seguido da dimensão natureza com 0,291 de efeito total, em seguida a chefia com 0,234 e, por fim, colegas com 0,191 de efeito total. A dimensão salário diz respeito ao sentimento de concordância do funcionário de sua remuneração em relação as funções exercidas dentro da organização, de outro modo, a dimensão promoções consiste na consonância com a política de promoções (plano de carreira) que a organização oferece. Segundo Siqueira (2008), estas dimensões estão ligadas a aceitação do colaborador com seu salário e com as promoções, respectivamente. Este resultado foi encontrado no trabalho de Tamayo (1998) onde ambas as dimensões apresentaram relevância, de maneira semelhante também para Lizote et al. (2017) com a dominância das dimensões salário, promoções e colegas.

Por fim a hipótese H3 também é suportada, devido à significância estatística da relação que é positiva, portanto, quanto maior a satisfação no trabalho maior o comprometimento organizacional (H3; $SATR \rightarrow COOR = 0,006$; $p < 0,05$), mesmo apresentando a carga de efeito total de 0,006, a influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional se sustenta tanto estatisticamente como teoricamente. Sob o ponto de vista estatístico, o modelo passou pelo processo de *bootstrapping*, que consistiu em testar o modelo 5.000 vezes sobre o

teste de significância estrutural inclusive sendo realizado por sete vezes, ou seja, o modelo passou 35.000 vezes pelo processo e em todas elas o modelo foi suportado.

No tocante a teoria, o efeito se justifica pelo fato de cada antecedente da satisfação no trabalho (chefia, colegas, natureza da atividade, salário e promoções) influenciar de forma diferente e individual em cada dimensão do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa), ou seja, apresentando relações positivas e, em outros casos negativas, fenômeno também observado nos trabalhos de Meyer et al. (2002), Siqueira (2010) e Lizote et al. (2017). A relação das dimensões da satisfação foram observadas no trabalho de Siqueira (2008) e no modelo multidimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) apresentando relações negativas e positivas. Ao se verificar a relação com a esfera afetiva, foi observado uma relação positiva, em contrapartida, na esfera normativa, uma relação negativa. Por fim, a dimensão instrumental nos trabalhos de Meyer et al. (2002) e Siqueira (2010) apresentaram uma relação negativa, por sua vez, no estudo de Lizote et al. (2017) constatou-se que não há influência da satisfação nessa dimensão do comprometimento.

Mesmo que seu efeito seja nulo, a hipótese H3 é suportada, devido à significância estatística da relação que é positiva, portanto, quanto maior a satisfação no trabalho maior o comprometimento organizacional (H3; $SATR \rightarrow COOR = 0,006; p < 0,05$). Isso implica que, nas relações entre os construtos do modelo estrutural ocorre um desvio de acordo com valores dos coeficientes apontados no caminho estrutural, caso ocorra um desvio padrão em um construto específico, desde que os demais construtos permaneçam inalterados. Sendo assim, cada valor na Figura 19 indica a relação no modelo para fins de explicação da intenção de rotatividade, isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do R^2 . Na Figura 20 é demonstrada as sínteses dos resultados sobre o modelo da pesquisa.

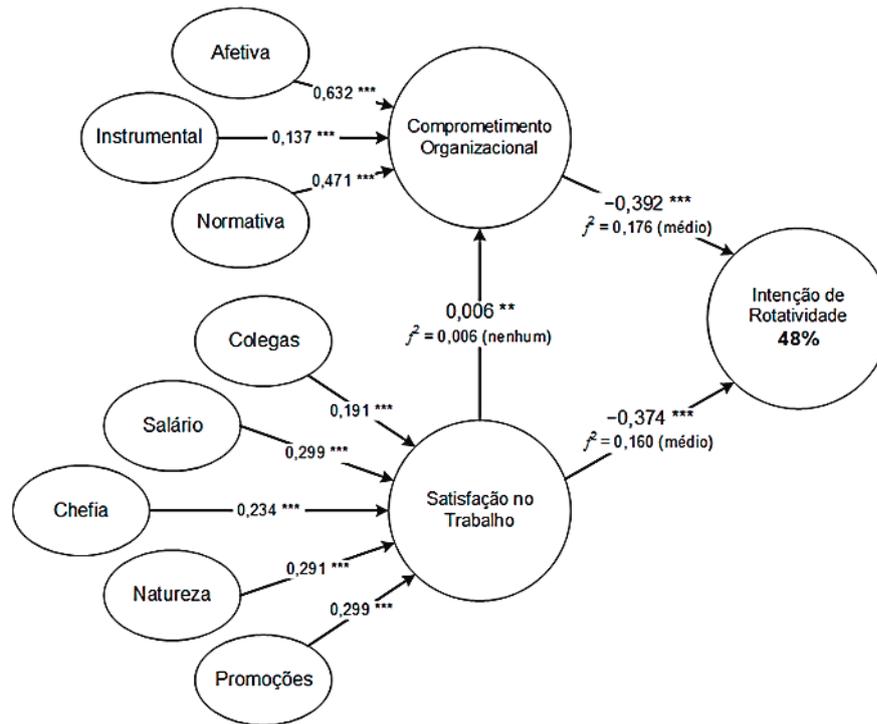


Figura 20. Síntese dos resultados.

Nota: NS = não significativo. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$. f^2 = Tamanho do Efeito

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 Conclusões

O ambiente empresarial se torna cada dia mais competitivo, fazendo com que a busca pela vantagem competitiva seja fundamentada nas pessoas inseridas nas organizações, ou seja, nenhuma organização consegue oferecer sua proposta de valor sem um quadro funcional devidamente equilibrado, tornando assim um desafio para os gestores manter um profissional que contribui de forma expressiva no crescimento da empresa, fazendo com que a rotatividade de pessoal seja uma preocupação constante dos gestores (Ferreira e Siqueira, 2005; Patias, Wittmann, Liszbinski, Balestreri, & Costa, 2015 e Lizote 2017).

As pessoas optam por trabalhar em uma organização ao se sentirem atraídas pelo pacote de aspectos financeiros, promoções, desafios, dentre outros, mas permanecem na empresa pelos valores da organização e equipe de trabalho (Yin, 2006). Nesse aspecto, torna-se importante o entendimento acerca do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho, sendo que o primeiro se caracteriza como um forte vínculo entre a organização e o colaborador em uma relação responsável, por proporcionar um maior esforço em alcançar os resultados estipulados permitindo assim o sucesso empresarial, além de acarretar na vontade do funcionário em permanecer por muito tempo na empresa (Bandeira, Marques e Veiga, 2000;

Siqueira, 2008; Milkovich e Boudreau, 2013; Souza e Marques 2014; Luz, Paula, & Oliveira, 2015 e Lizote et al., 2017). Por outro lado, o segundo torna-se importante a partir da premissa da compreensão das variáveis que influenciam na produtividade, no desempenho, na rotatividade e no absenteísmo, além da importância que a satisfação no trabalho pode ter sobre a vida pessoal desse colaborador (Brandão et al; 2014; Bruning et al, 2015; Frazão, 2016; Lizote et al., 2017; Menegon et al., 2012; Siqueira, 2008; Robbins, 2009).

Com o propósito de responder à pergunta problema: “Qual a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade de profissionais em empresas privadas?” realizou-se uma pesquisa quantitativa direcionada para o objetivo geral de analisar a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade de profissionais em empresas privadas.

O primeiro objetivo específico consistiu em: “analisar a dimensão dominante do comprometimento organizacional de profissionais em empresas privadas”, este que foi alcançado ao suportar a Hipótese 1, corroborando ao resultado encontrado nos trabalhos de: Meyer, Allen e Topolnytsky (1998), Demo et al. (2013) e Lizote et al. (2017).

O segundo objetivo específico referente a: “analisar a dimensão dominante da satisfação no trabalho de profissionais em empresas privadas”, foi alcançado ao suportar a Hipótese 2. Conforme encontrado no trabalho de Tamayo (1998) onde ambas as dimensões apresentaram relevância, de maneira semelhante também para Lizote et al. (2017), com a dominância das dimensões salário, promoções e colegas.

Em relação ao terceiro objetivo específico, o qual consistiu em: “analisar a influência da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional”, verifica-se que este foi cumprido ao suportar a Hipótese 3. Assim como ocorreu nos trabalhos de Meyer et al. (2002), Siqueira (2008, 2010) e Lizote et al. (2017).

Permeando pelos objetivos específicos e ao comprovar as hipóteses foi demonstrada a influência do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade de profissionais em empresas privadas, atingindo assim o objetivo geral da presente pesquisa. Por fim, sendo capaz de responder a pergunta problema que o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, cada qual com seus antecedentes, são capazes de explicar a variação de aproximadamente 48% da intenção de rotatividade, isso significa que a falta de comprometimento organizacional e a insatisfação no trabalho são responsáveis por 48% da intenção de rotatividade de profissionais em empresas privadas.

5.1 Limitações de pesquisa

A pesquisa apresentou algumas limitações, sendo a primeira o fato de os respondentes contemplarem apenas profissionais da cidade de Belo Horizonte e sua região metropolitana. Sob esse aspecto, ressalta-se que as características próprias do povo mineiro, sua cultura e regionalidades podem ter influenciado nas questões relacionadas ao comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

A segunda limitação é que não se trata de um estudo transversal, ou seja, se a pesquisa fosse realizada em outros períodos e cenários econômicos poderiam apresentar resultados diferentes comparados aos encontrados no presente estudo.

5.2 Contribuições da pesquisa

No intuito de compreender melhor a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional na intenção de rotatividade os resultados do presente estudo contribuem para o entendimento de embasamentos teóricos, contribuindo assim para a literatura e para gestores de empresas privadas e demonstrando a importância dos construtos na retenção de sua mão de obra e, conseqüentemente, no desempenho das organizações.

5.3 Recomendações para trabalhos futuros

Recomenda-se para futuros estudos o foco em determinados segmentos de mercado, grau de escolaridade e remuneração, os quais podem ter peso nas respostas. Outra sugestão seria realizar a pesquisa em outras cidades e estados brasileiros, tendo em vista a diversidade cultural e a extensão do território nacional servindo de comparação com outros estados.

Além disso, sugere-se destacar o entendimento dos motivos que levam a intenção de rotatividade, outras variáveis poderiam ser contempladas, como a influência das práticas de gestão de pessoas nos profissionais, assim como a cultura.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1963). Wage Inequities, Productivity and Work Quality. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 3(1), 9–16. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1963.tb00805.x>
- Agapito, P. R., Filho, A. P., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71–93.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Anselmi, M. L., Angerami, E. L. S., & Gomes, E. L. R. (1997). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 2(1), 44–50. <https://doi.org/10.1590/s1020-49891997000700008>
- Archer, E. R. (1990). O mito da motivação. In *Psicodâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira.
- Assunção, R. R., Domingos, S. R. M., Cabral, A. C. de A., & Pessoa, M. N. M. (2014). Satisfação e comprometimento organizacional afetivo: Um estudo com docentes universitários do curso de ciências contábeis. *Revista de Administração Da UFSM*, 7(3), 453–468. <https://doi.org/10.5902/198346595767>
- Babbie, E. (2001). *Métodos de Pesquisa Survey*. Belo Horizonte: UFMG.
- Bandeira, M. L. (1999). *Investigando o impacto das Políticas de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional em uma empresa de serviços do setor público* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133–157. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552000000200008>
- Baron, R. M., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bastos, A., Maia, L., Rodrigues, A., Macambira, M., & Andrade, J. (2014). Vínculos dos Indivíduos com a Organização : Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010 . *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(2), 153–162.
- Bastos, A. V. ., Siqueira, M. M. ., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento Organizacional. In *Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman; Artmed.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento Organizacional : Um Balanço Dos Resultados E Desafios. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52–64.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of self-representation. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 5(2), 293–301. <https://doi.org/10.4259/ibk.29.428>
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244. <https://doi.org/10.5465/256481>
- Bergamini, C. W. (1990). *Motivação* (3rd ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergue, S. T. (2010). *Comportamento organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC.
- Biazzi, F. D. (2017). *Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional*. São Paulo: Labrador.
- Bichueti, J. L. (2011). *Gestão de pessoas não é com RH*. São Paulo: Lafonte.
- Bohlander, G. M., & Snell, S. A. (2015). *Administração de Recursos Humanos* (16th ed.). São Paulo: Cengage.
- Bonavides, R. O. P., Oliveira, J. A., & Medeiros, C. A. F. (2006). Comprometimento organizacional: um estudo de consequentes do comprometimento para os trabalhos. In *Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração EnANPAD, XXX*. Salvador: Anais EnANPAD.
- Borges-Andrade, J. E., Afanasieff, R. ., & Silva, M. . (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In *Reunião Anual de Psicologia*. Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto.
- Borges-Andrade, J. E., Cameschi, C. E., & Xavier, O. S. (1990). Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, 24(4), 29–43.
- Boroni, F. da S. (2015). *Rotatividade na Distribuição Urbana de Bebidas: Estudo das possíveis causas* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista Do Serviço Público*, 56(2), 179–194. <https://doi.org/10.21874/RSP.V56I2.224>
- Brandão, I. F., Lima, L. C., Cabral, A. C. A., Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2014). Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. *Revista Eletrônica de Administração*, 77(1), 90–113.
- Bruning, C., Raso, C. C. M., & Paula, A. (2015). *Comportamento organizacional e intraempreendedorismo*. Curitiba: Intersaberes.

- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.006>
- CAGED. (2019, Abril, 7). Perfil do Município. Recuperado de http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php
- Camargo, L. (2015). *Estudo Da Adoção Individual Da Rede Social Profissional LinkedIn* (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.
- Cançado, V. ., Genelhu, P., & Moraes, L. F. . (2007). Comprometimento com a profissão: um estudo em uma universidade no estado de Minas Gerais. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 13(1).
- Cappi, M. N., & Araujo, B. F. von B. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações X e Y. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 82(3), 576–600. <https://doi.org/10.1145/3132847.3132886>
- Carbone, P. P. (2000). Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, 34(2), 133–144.
- Carvalho, A. C. M., & Souza, L. P. (1999). Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 4(1), 73–83.
- Cepeda, G. A., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: guidelines and empirical examples. In H. Latan, & R. Noonan (Eds.), *Partial least squares structural equation modeling: basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 173–195). Nova Iorque: Springer.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides, *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah: Lawrence Erlbaou Associates.
- Coelho Jr., F. A., Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. E., & Faiad, C. (2012). O comportamento organizacional como campo científico: uma análise crítica. In *XXXVI Encontro da ANPAD* (pp. 1–13).
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale: Lawrence Earlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1038/141613a0>
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670987>
- Costa, C. A., Moraes, L. F. R., & Cançado, V. L. (2008). Avaliando o comprometimento organizacional e possíveis relações turnover. *Revista Gestão e Tecnologia*, 8(2), 1–16.

- Costa, J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(8), 297–334.
- Dawis, R. V, & Lloyd, H. L. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual-Differences Model and Its Applications*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- de Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In *As pessoas na organização* (pp. 35–50). São Paulo: Gente.
- de Souza, É. P., & Marques, A. L. (2014). Comprometimento organizacional e personalidade: considerações sobre a influência dos traços no comprometimento. In *Encontro da ANPAD - EnANPAD*, 38 (pp. 1–16). Rio de Janeiro: XXXVIII EnANPAD.
- Demo, G., Martins, P., & Roure, P. (2013). Políticas De Gestão De Pessoas, Comprometimento Organizacional E Satisfação No Trabalho Na Livraria Cultura. *Revista Alcance*, 20(2), 237–254.
- Dias, D. V. (2005). Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- DIEESE. (2011). *Qualificação Profissional e Mercado de Trabalho: Reflexões e ensaios metodológicos construídos a partir da Pesquisa de Emprego e Desemprego*. São Paulo: DIEESE.
- do Carmo, G. (2009). *Antecedentes da intenção de rotatividade: comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização*. Universidade Federal de Uberlândia.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: modelo, processos tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 161–176. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552000000100009>
- Ecker, D., & Appio, J. (2007). A Importancia da Aplicação de Técnicas Motivacionais no Ambiente Produtivo. *Synergismus Scyentifica UTFPR*, 02(4), 1–4.
- Eckert, A., Mecca, M. S., Denicol, M. S. G. ., & Giacomet, M. . (2011). As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In *XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul*. Rio Grande do Sul: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. Nova Iorque: Free Press of Glencoe.

- Etzioni, A. (1975). *Análise comparativa de organizações complexas. Sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160.
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações Em Contexto*, 1(2), 47–67.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183–196.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- França, A. C. L. (2018). *Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Frazão, E. B. (2016). *Índice de satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma instituição pública federal* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Goiás, Catalão, GO, Brasil.
- Freire, J. R. (1999). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. *Adm. Diálogo*, (1), 39–57.
- Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais* (1st ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas da pesquisa social. Educação e Pesquisa* (Vol. 29). <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Gil, A. C. (2013). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais* (1st ed.). São Paulo: Atlas.
- Giocomassa, L. D. (2013). *Comprometimento Organizacional e sua Relação com a Transferência da Aprendizagem*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 468–490. <https://doi.org/10.2307/2390769>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (1st ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hair Jr., J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2 ed.)*. Thousand Oaks: Sage. (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.
- Halaby, C. N. (1986). Worker Attachment and Workplace Authority. *American Sociological Review*, 51(5), 634–649. <https://doi.org/10.2307/2095489>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277–319.
- Henrique Rocha Fernandes, B., Tereza Leme Fleury, M., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 48–65.
- Herzberg, F. I., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Nova Iorque: John Wiley.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Oxford, England: Harper.
- Howard, M. J., Hausknecht, J., & Rodda, J. (2009). Targeted Employee Retention: Performancebased and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management*, 48, 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195–204.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- IBGE. (2019, Abril 1). Agência de notícias. Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23867-desemprego-sobe-e-atinge-12-7-milhoes-de-pessoas-apos-dois-trimestres-de-queda>.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Conflict Resolution*, 2(1), 51–60.
- Kops, L. M., Silva, S. F. da C., & Romero, S. M. T. (2013). *Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias*. Curitiba: InterSaberes.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Leal, P. H., Costa, B. M. do N., Cabral, A. C. de A., dos Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2015). Satisfação no trabalho : Um estudo na universidade do estado do Rio Grande Do

- Norte. *Revista Raunp*, 7(2), 106–120.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721–743.
- Leite, C. F. F. (2007). O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual. In *XXXI EnANPAD* (pp. 1–16). Rio de Janeiro: XXXI EnANPAD.
- Leite, N. P., & Albuquerque, L. G. De. (2009). People management policies and practices : peculiarities of a remote organizational structure. *Revista De Administração Mackenzie*, 2, 327–342.
- Leite, N. R. P., & Albuquerque, L. G. de. (2014). Gestão Estratégica de Pessoas, Estratégia de Retenção de Profissionais e Comprometimento Organizacional em uma Estrutura Organizacional Remota. *Revista de Administração Da UFSM*, 6(4), 803–822. <https://doi.org/10.5902/198346597217>
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the future. *International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486–1499.
- Lima, B. F., Céio, M., & Blatt, N. (2016). Fatores Influenciadores no Aumento da Rotatividade de Servidores Efetivos e Temporários : estudo de uma instituição pública. In *SEMAD - XVIII Semana do Administrador do Sudoeste da Bahia*. Anais SEMAD.
- Lima, M. C. F., Santana, M., & Santos, T. R. (2011). Retenção de talentos na profissão de secretariado. *Revista de Gestão e Secretariado*, 2(1), 101–130.
- Lizote, S. A. (2013). *Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades* (Tese de Doutorado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. do. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947–967. <https://doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction. *Organizational Behavior an Human Performance*, 4, 309–336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 122–138). Chicago: Rand McNally College Publishing.
- Lorber, M., & Skela Savič, B. (2012). Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Croatian Medical Journal*, 53, 263–270.
- Luz, C. M. D. R., Paula, S. L. De, & Oliveira, L. M. B. de. (2015). Comprometimento Organizacional e suas Possíveis Influências na Intenção de Rotatividade. In: *V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - ANPAD*, (November 2015), 1–18.
- Luz, R. S. (2008). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: LCT.

- Malhotra, N. K. (2011). *Marketing research: An applied orientation*. Nova Jersey: Person.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marques, A. L. (2011). *Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais* (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. (3rd ed.). São Paulo: Futura.
- Martins, M. C. F. (1984). *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. Universidade de Brasília.
- Martins, M. do C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195–205.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mathis, R. ., & Jackson, J. . (2008). *Human resource management* (12th ed.). OH: South-Western / Thomson.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Nova Iorque: Macmillan Co.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, RN, Brasil.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com as Características organizaconais e desempenho nas empresas hoteleiras* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo - Departamento de Administração, São Paulo, SP, Brasil.
- Medeiros, C. A. F., de Albuquerque, L. G., Marques, G. M., & Siqueira, M. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos omponentes. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-22.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67–87.
- Medeiros, R., Alves, R., & Ribeiro, S. (2012). Turnover: Uma Análise Dos Fatores Que Contribuem Para a Decisão De Sair Da Empresa Dos Colaboradores Da Alfa Comércio Ltda. *Connexio - Revista Científica de Gestão de Negócios*, 2(1), 115–126.
- Menegon, L. F. (2012). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson.
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2009). Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional. *Psicologia Em Revista*, 15(3), 200–215.

- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Management Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Three Components of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39(1–2), 83–93. <https://doi.org/10.1037/h0086797>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Milkovich, G. ., & Boudreau, J. . (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Milkovich, G. ., & Boudreau, J. . (2006). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Milkovich, G. ., & Boudreau, J. . (2013). *Administração de recursos humanos* (1st ed.). São Paulo: Atlas.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: Causas, conseqüências e controle; tradução de Vânia Conde*. Porto Alegre: Ortiz.
- Moraes, F. M. M., Godoi, C. K., & Batista, M. A. (2004). Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. *Revista de Ciência Da Administração*, 6(12), 1–19.
- Moreira, R. (2008). *A rotatividade de pessoal em call centers brasileiros*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Morrel, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving : the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219–244.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich Connecticut: JAI Press.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401.

- Mowday, R. T., Porter, L. ., & Steers, R. . (1982). *Employee-organization linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Nova Iorque: Academic Press.
- Naves, E. M. R., & Dela Coleta, M. F. (2003). Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(spe), 205–222. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000500011>
- Oliveira, R. R., Marinho, M. F., & Dias, A. T. (2016). Um estudo sobre a utilização da modelagem de equações estruturais na produção científica nas áreas de administração e sistemas de informação. *Revista de Administração Da UFSM*, 9(4), 559–578.
- Pacheco, M. S. (2009). *Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas*. Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.96.2009.tde-27072009-173738>
- Patias, T. Z., Wittmann, M. L., Liszbinski, B. B., Balestreri, A. S., & Costa, C. F. Da. (2015). Custos da Rotatividade de Pessoal: Evidências no Setor de Supermercados. *Race*, 14(1), 143–170. <https://doi.org/10.18593/race.v14i1.4782>
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. In *The Human Equation Profits by Putting People First* (pp. 64–98). Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2003). *Managing Employee Retention. A Strategic Accountability Approach: Improving human performance series*. (Butterworth-Heinemann, Ed.). Burlington: Elsevier.
- Pomi, R. M. (2005, Janeiro 4). A importância da Gestão do Turnover. Recuperado de http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html
- Prajapati, B., Dunne, M., & Armstrong, R. (2010). Sample size estimation and power analyses. *Clinical*, 1–9.
- Price, J. L. (1977). The Study of Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 351–353.
- Quarstein, V. ., McAfee, R. ., & Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 45(8), 859–873.
- Rego, A., & Souto, S. (2002). Comprometimento organizacional: um estudo lusobrasileiro sobre a importância da justiça. In *Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração* (pp. 22–25). Salvador: Anpad.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902004000300004>
- Reinert, M., Maciel, C. O., & Candatten, F. (2011). Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: Uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. *Revista Alcance*, 18(2), 167–184.
- Ricco, M. F. F. (1998). *Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, SP, Brasil.

- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *Smart PLS 2.0 M3*. Hamburg: University of Hamburg.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional* (8th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management, 49*(2), 149–172. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Rueda, F. J. M., Baptista, M. N., Souza, M. S., Degenhardt, I., & Nicoletti, I. G. (2010). Escala de suporte laboral (ESUL) e escala de satisfação no trabalho: evidências de validade. *Avaliação Psicológica, 9*(3), 479–488.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University. *Administrative Science Quarterly, 19*(4), 453–473. <https://doi.org/10.2307/2391803>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224–53.
- Schumacher, D., Schreus, B., Emmerik, H. Van, & de Witte, H. (2016). Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organizational change: a multiple group comparison. *Human Resource Management, 55*(5), 809–827.
- Silva, E. C., & Bastos, A. V. B. (2010). A Escala de Consentimento Organizacional: Construção e Evidências de sua Validade. *Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho, 10*(7–22).
- Silva, G. L. da R. e. (2001). *Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade*. (Coleção re). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Silva, R. S., Cappellozza, A., & Costa, L. V. (2014). O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. *Revista de Administração IMED, 4*(3), 314–329. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v4n3p314-329>
- Silveira, C. C. (2011). *Análise de turnover na Química Brasil LTDA*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Singh, N., & Sharma, L. S. (2015). Process Models of Employee Turnover during 1975- 1995: A Review, *III*(2), 2494–2518.
- Siqueira, M. M. . (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo* (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília - Instituto de Psicologia, Brasília, Brasil.
- Siqueira, M. M. . (2008). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed. <https://doi.org/853631494X>
- Siqueira, M. M. ., & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 300–328). Porto Alegre: Artmed.

- Siqueira, M. M. ., Gomide Júnior, S., Moura, O. ., & Marques, T. . (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. In *Resumo do Congresso Interamericano de Psicologia*. São Paulo: Brasil.
- Siqueira, V. T. (2010). *Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Soares, M. G., de Souza, L. L., Cavalheiro, R. T., & Kremer, A. M. (2018). O que mantém você aqui? Um estudo sobre os fatores de retenção de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 12(6), 1460–1481.
- Sobral, F. J. B. A., & Mansur, J. A. (2013). Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 21–34.
- Souto, S. O., & Pereira, J. (2006). Satisfação aliada à produtividade do trabalhador em ambientes de call centers. In *Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Brasília: CBPOT.
- Standler, A., & Pampolini, C. P. (2014). *Gestão de Pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade*. (Coleção Ge). Curitiba: InterSaber.
- Steers, R., & Mowday, R. T. (1981). Employee Turnover and Post Decision Accomodation Processes. In *Research in Organization Behavior* (pp. 235–281). Greenwich Connecticut: JAI Press.
- Stovel, M., & Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: Knowledge management – friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 303–322.
- Stredwick, J. (2005). *An introduction to human resource management* (2nd ed.). Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Suehiro, A. C. B., Santos, A. A. A., Hatamoto, C. T., & Cardoso, M. M. (2008). Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do Programa de Saúde da Família. *Bol. Psicol.*, 58(129), 205–218.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56–63.
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553–1568. <https://doi.org/10.1080/09585190802294820>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Nova Iorque e Londres: Harper & Brothers Publishers.
- Tsang, H. W., & Wong, A. (2005). Development and validation of the chinese version of indiana job satisfaction scale (CV-IJSS) for people with mental illness. *International Journal of Social Psychiatry*, 51(2), 177–191.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and*

Application, 11(2), 5–40.

- Valentine, S., & Fleischman, G. (2018). From schoolyard to workplace: The impact of bullying on sales and business employees' machiavellianism, job satisfaction, and perceived importance of an ethical issue. *Human Resource Management*, 57(1), 293–305. <https://doi.org/10.1002/hrm.21834>
- Ventura, V. L. da S., & Leite, N. R. P. (2014). Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Pretexto*, 15(3), 11–28.
- Vergara, S. C. (2012). *Gestão de pessoas* (11th ed.). São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2016). *Gestão de Pessoas* (16th ed.). São Paulo: Atlas.
- Vieira, J. A., Anjos, A. C., & Silva, L. C. O. (2016). Comportamento organizacional: diferenças na produção empírica entre psicologia e administração. *Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 10(3), 152–162.
- Vieira, L., & Carvalho, N. M. R. (2015). A importância da gestão de pessoas nas organizações. *Humanidades & Inovação*, 2(2), 84–89.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nova Iorque: Wiley.
- Welch, J. (2003). Jack Welch por Jack Welch. *HSM Management*. Barueri: HSM do Brasil.
- Wernke, R., Lembeck, M., & Bornia, A. C. (2003). As considerações e comentários acerca do capital intelectual. *Revista Da FAE*, 6(1), 15–26.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.4324/9780203882122>
- Williams, C. R., & Hollenbeck, R. J. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 606–611.
- Wood Jr., T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232–243.
- Yin, R. (2006). *Attracting and retaining critical talent segments identifying drivers of attraction and commitment in the global labor market*. Washington, D.C e London: Corporate Leadership Council.
- Zanelli, J. ., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. . (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Apêndice A – Indicadores

Código	Enunciado
coaf_01	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na empresa em que atuo.
coaf_02	Eu realmente sinto os problemas da empresa que atuo como se fossem meus.
coaf_03	Eu sinto um forte senso de integração com a empresa que atuo.
coaf_04	Eu me sinto emocionalmente vinculado a empresa que atuo.
coaf_05	Eu me sinto como uma pessoa de casa na empresa que atuo.
coaf_06	A empresa que atuo tem um grande significado pessoal para mim.
coin_01	Na situação atual ficar na empresa que atuo é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.
coin_02	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a empresa que atuo.
coin_03	Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa que atuo seria a escassez de alternativas imediatas.
cono_01	Eu sinto obrigação em permanecer na empresa que atuo.
cono_02	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa que atuo agora.
cono_03	Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa que atuo agora.
cono_04	A empresa que atuo merece a minha lealdade.
cono_05	Eu não deixaria a empresa que atuo agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
cono_06	Eu devo muito a empresa que atuo.
stco_01	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
stco_02	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
stco_03	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
stsa_01	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
stsa_02	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
stsa_03	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
stch_01	Com o entendimento entre eu e meu chefe.
stch_02	Com a maneira como meu chefe me trata.
stch_03	Com a capacidade profissional do meu chefe.
stna_01	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
stna_02	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
stna_03	Com a variedade de tarefas que realizo.
stpr_01	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
stpr_02	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.

Código	Enunciado
stpr_03	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
inro_01	Você pensa em sair da empresa em que trabalha.
inro_02	Você planeja sair da empresa onde trabalha.
inro_03	Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.

Nota: os indicadores 'coin' tiveram seus valores invertidos, isto é: 1 transformado em 5; 2 transformado em 4; 3 mantido como 3; 4 transformado em 2; e 5 transformado em 1.

Apêndice B – Questionário Físico



INSTRUMENTO DE PESQUISA - QUESTIONÁRIO

O presente instrumento tem como objetivo identificar a influência do comprometimento organizacional e da satisfação do trabalho na intenção de rotatividade dos profissionais de empresas privadas.

O questionário é dividido em quatro partes sendo:

1. Caracterização dos entrevistados: Contendo cinco questões;
2. Mensuração do Comprometimento organizacional a partir do adaptado modelo de Mayer e Allen (1991) em três dimensões: a afetiva (CA), a instrumental (CI) ou calculativa e a normativa (CN). A versão desenvolvida por Meyer, Allen e Smith (1993);
3. Mensuração da Satisfação no Trabalho através da EST – Escala de Satisfação no Trabalho versão reduzida de Siqueira (2008);
4. Para a mensuração da intenção da rotatividade foi utilizada a conhecida EIR – Escala de Intenção de Rotatividade confeccionada e validade pelos autores Siqueira, Gomide Jr, Marques e Moura (1997).

Observações importantes:

- Não precisa se identificar;
- Sigilo absoluto nas respostas;
- As informações serão analisadas em conjunto, somente para fins acadêmicos.

PARTE 1: CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Nessa parte por gentileza assinale a opção que condiz com sua realidade atual:

1. Trabalho em empresa:

Pública Privada

2. Sexo:

Masculino Feminino

3. Estado Civil:

Solteiro (a) Casado (a)
 Divorciado (a) Viúvo (a)
 Outros

4. Grau de Escolaridade:

Médio incompleto Pós Graduação
 Médio completo Mestrado
 Superior incompleto Doutorado
 Superior completo

5. Faixa etária:

Até 25 anos De 46 anos a 55 anos
 De 26 anos a 35 anos Acima de 55 anos
 De 36 anos a 45 anos

6. Tempo de serviço:

Menos de 1 ano De 1 a 5 anos
 Acima de 5 anos

7. Tenho como remuneração (Sendo que o salário mínimo é R\$ 998,00)

Até dois salários De três a quatro salários
 De dois a três salários Acima de quatro salários

PARTE 2: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nessa parte por gentileza assinale até que ponto você concorda ou discorda com as afirmações a seguir conforme legenda:

- 1- **Discordo Totalmente**
- 2- **Discordo**
- 3- **Indiferente**
- 4- **Concordo**
- 5- **Concordo Totalmente**

Questões

1) Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na empresa em que atuo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2) Eu realmente sinto os problemas da empresa que atuo como se fossem meus.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3) Eu sinto um forte senso de integração com a empresa que atuo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4) Eu me sinto emocionalmente vinculado a empresa que atuo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5) Eu me sinto como uma pessoa de casa na empresa que atuo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6) A empresa que atuo tem um grande significado pessoal para mim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7) Na situação atual ficar na empresa que atuo é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a empresa que atuo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9) Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa que atuo seria a escassez de alternativas imediatas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10) Eu sinto obrigação em permanecer na empresa que atuo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa que atuo agora.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12) Eu me sentiria culpado se deixasse a empresa que atuo agora

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13) A empresa que atuo merece a minha lealdade.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14) Eu não deixaria a empresa que atuo agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15) Eu devo muito a empresa que atuo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PARTE 3: SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nessa parte por gentileza assinale até que ponto você concorda ou discorda com as afirmações a seguir conforme legenda:

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Indiferente
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

No meu trabalho atual sinto-me...

1) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10) Com o entendimento entre eu e meu chefe.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12) Com a maneira como meu chefe me trata.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13) Com a variedade de tarefas que realizo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15) Com a capacidade profissional do meu chefe.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

PARTE 4: INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

Nessa parte por gentileza assinale até que ponto você concorda ou discorda com as afirmações a seguir conforme legenda:

- 1- Discordo Totalmente**
- 2- Discordo**
- 3- Indiferente**
- 4- Concordo**
- 5- Concordo Totalmente**

1) Você pensa em sair da empresa em que trabalha.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2) Você planeja sair da empresa onde trabalha.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3) Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Muito obrigado!