

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Patrícia Fernanda Ribeiro

**RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO  
DE ROTATIVIDADE DO TRABALHADOR TERCEIRIZADO EM PROJETO DE  
CAPITAL NO SETOR DE MINERAÇÃO**

Belo Horizonte

2016

Patrícia Fernanda Ribeiro

**RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO  
DE ROTATIVIDADE DO TRABALHADOR TERCEIRIZADO EM PROJETO DE  
CAPITAL NO SETOR DE MINERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa da Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Simone Costa Nunes.

Belo Horizonte

**2016**

#### FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R484r	<p>Ribeiro, Patrícia Fernanda</p> <p>Relação entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade do trabalhador terceirizado em projeto de capital no setor de mineração / Patrícia Fernanda Ribeiro. Belo Horizonte, 2016.</p> <p>113 f.:il.</p> <p>Orientadora: Simone Costa Nunes.</p> <p>Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.</p> <p>1. Comprometimento organizacional. 2. Rotatividade de pessoal. 3. Mobilidade de mão-de-obra. 4. Terceirização. I. Nunes, Simone Costa. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 658.012.4</p>
-------	--

**Patricia Fernanda Ribeiro**

**RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO  
DE ROTATIVIDADE DO TRABALHADOR TERCEIRIZADO EM PROJETO DE  
CAPITAL NO SETOR DE MINERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa da Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

---

Orientadora Prof<sup>2</sup>. Dra. Simone Costa Nunes – PUC Minas

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório – Faculdade Novos Horizontes

---

Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim – USP

Belo Horizonte, 19 de maio de 2016.

*A minha família,  
por todo o amor, apoio e compreensão  
durante esta jornada na busca da realização de um sonho!  
Não conseguiria sem vocês!  
Obrigada!*

## **Agradecimentos**

Sou grata a Deus, fonte de todo conhecimento. É a Ele que dirijo minha maior gratidão.

À minha orientadora, Professora Simone Costa Nunes, por compartilhar comigo sua experiência, com muita paciência e humildade. Você será sempre um exemplo! Muito obrigada!

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, pela dedicação e contribuição em minha formação.

Aos colegas da Pontifícia Universidade Católica (PUC), pelo tempo de convivência, pela amizade e pela rica troca de experiências.

À liderança da Vale, pela aposta neste trabalho e flexibilidade, o que me permitiu conciliar os estudos com o trabalho.

A meus pais, por tudo o que fizeram e representam para mim; pelo exemplo de caráter, humildade e honestidade.

Ao meu marido, Sérgio, pelo exemplo de dedicação, por compreender minha ausência em muitos momentos, sempre com incentivo e apoio incondicional.

A cada um dos entrevistados em Itabira, pela disponibilidade e apoio para a realização desta pesquisa.

Muito obrigada a todos!

## Resumo

Esta dissertação teve como objetivo compreender as bases do comprometimento organizacional sob a ótica do trabalhador terceirizado em projeto de capital, no setor de mineração, tendo a intenção de rotatividade como consequente. A escolha pelo tema se deve ao impacto desses fenômenos na produtividade das empresas, fator que se torna ainda mais relevante num cenário econômico de recessão, bem como à escassez de trabalhos publicados sobre o tema nos últimos 10 anos no Brasil. A proposta do referencial teórico foi abordar, além dos conceitos inerentes ao assunto, a ambiência da pesquisa, onde atuam e se relacionam as empresas contratadas (com as quais o trabalhador mantém o vínculo contratual) e a contratante. O estudo do comprometimento baseou-se no modelo multidimensional de Meyer & Allen (1991) e para a compreensão da rotatividade foi adotado o modelo expandido de Mobley *et al.* (1979). Além disso, buscou-se pontuar as principais causas e consequências da rotatividade. A metodologia adotada foi o *survey* com aplicação de questionário estruturado, coletados por meio de três instrumentos: a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) e dados sociodemográficos do respondente. A abordagem foi quantitativa e empregadas análises estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas para avaliar a possível relação de consequência entre a intenção de rotatividade e o comprometimento organizacional para um grupo de supervisores de uma empresa de montagem eletromecânica, atuando como terceirizada no setor de mineração. A pesquisa constatou que o comprometimento é estabelecido mais fortemente com as bases da obrigação por desempenho e escassez de alternativas na avaliação de ambas as empresas. Foi evidenciada a relação de mais comprometimento com a empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual) do que com a contratante e não foi apresentada a base afetiva como a principal, o que contrapõe trabalhos verificados na literatura. Ao olhar a relação do comprometimento com a rotatividade, percebe-se que os indivíduos com mais comprometimento afetivo junto à contratada (com a qual mantém vínculo contratual) manifestam mais intenção de permanecer na empresa, o que pode demonstrar a relação de consequência entre o comprometimento afetivo e a intenção de rotatividade. Pontua-se ainda que, apesar da revisão de literatura demonstrar existência de relação entre as características do indivíduo e a intenção de rotatividade (Mobley, 1992), apenas a variável estado civil exibiu relação com o intuito de continuar trabalhando na empresa contratada.

Palavras-chave: Comprometimento. Rotatividade. Intenção de Rotatividade. Terceirizado.

## **Abstract**

This master thesis aimed to understand the basis of the organizational commitment under the perspective of outsourced employment in a mining sector capital project, intending to observe its consequence in staff turnover. The theme choice is due to the impact of this phenomenon in undertakings 'productivity, an issue that is even more relevant in an economic recession scenario, as well as the lack of published studies about the subject in the past 10 years in Brazil. The theoretical framework proposal was to approach, in addition to the concepts inherent to the subject, the research ambience, where contracted companies (which the employee maintains the contractual bond with) and contracting firm operate and relate to each other. The organizational commitment study was based on the multidimensional model of Meyer and Allen (1991) and, in order to understand the staff turnover, the expanded Mobley model et.al (1979) was adopted. In addition, we sought to score the main causes and consequences of staff turnover. The methodology implemented was the survey with the use of structured applications that were collected by means of three instruments: Organizational Commitment Basis Scale, the Turnover Staff Intention Scale and the interviewed sociodemographic data. There were applied a quantitative approach and univariate, bivariate and multivariate statistical analyzes to evaluate the possible follow-up relationship between the staff turnover intention and the organizational commitment to a group of supervisors in an electromechanical manufacturing company, performing as an outsourcing firm in the mining sector. The survey found that the commitment is more intensely established with the performance obligation and alternative scarcity bases in both companies evaluation. It was evidenced a higher commitment with the engaged company (in which a contractual relationship is sustained) than with the contracting one, and the emotive basis was not submitted as the main one, an issue that opposes itself when compared to reported works in the literature. Through analyzing the commitment relationship with the staff turnover, it can be noticed that the individuals with a more affective commitment towards the contracted firm (where they keep a contractual relationship) show a greater intention to remain in business, what can express the practicing of a relationship of consequence between the emotive commitment and the staff turnover intention. It should also be highlighted that, despite the literature review establishes the existence of a relationship between the individual characteristics and the staff turnover intention (Mobley, 1992), only the marital status variable showed a correlation with the intention to continue working in the contracted company.

Key-words: Commitment, Staff Turnover, Staff Turnover Intention, Outsourcing.



## Lista de Figuras

Figura 1	Áreas que publicaram trabalhos no Brasil nos últimos 10 anos sobre comprometimento, rotatividade e terceirizado.....	20
Figura 2	Áreas de concentração da administração abordadas em trabalhos publicados no Brasil nos últimos 10 anos sobre comprometimento, rotatividade e terceirizado.....	21
Figura 3	Perspectivas do comportamento organizacional.....	30
Figura 4	Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.....	32
Figura 5	Modelos multidimensionais do comprometimento organizacional.....	34
Figura 6	Modelo dos três componentes do comprometimento organizacional.....	36
Figura 7	Taxonomia da rotatividade.....	41
Figura 8	Modelo expandido do processo de rotatividade.....	47
Figura 9	Esquema hierárquico empresa contratada.....	54
Figura 10	Distribuição da amostra segundo a faixa etária.....	57
Figura 11	Distribuição da amostra segundo o gênero.....	58
Figura 12	Distribuição da amostra segundo a escolaridade.....	58
Figura 13	Distribuição da amostra segundo o estado civil.....	59
Figura 14	Distribuição da amostra segundo a ocorrência de filhos.....	60
Figura 15	Distribuição da amostra segundo a quantidade de filhos.....	60
Figura 16	Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho na empresa contratada.....	61
Figura 17	Dispersão geográfica das cidades relatadas como residência familiar...	62
Figura 18	Distribuição geográfica da amostra denominada Região de Ipatinga.....	63
Figura 19	Distribuição geográfica da amostra denominada Região de Itabira.....	63
Figura 20	Distribuição da amostra segundo cidade de residência familiar.....	64
Figura 21	Relação entre a base do comprometimento linha consistente de atividades (contratada) e o grau de escolaridade.....	87
Figura 22	Relação entre a base do comprometimento escassez de alternativas (contratada) e a faixa etária.....	88
Figura 23	Relação entre a base do comprometimento afetiva (contratante) e o estado civil.....	89

Figura 24	Relação entre a base do comprometimento afiliativa (contratante) e o tempo em que trabalha na empresa.....	90
Figura 25	Relação entre a base do comprometimento escassez de alternativas (contratante) e a faixa etária.....	91
Figura 26	Relação entre a intenção de continuar trabalhando na empresa e o estado civil.....	92

## Lista de Tabelas

Tabela 1	Trabalhos publicados no Brasil nos últimos 10 anos sobre comprometimento, rotatividade e terceirizado.....	19
Tabela 2	Detalhamento dos temas abordados na área de gestão de pessoas nos trabalhos publicados no Brasil nos últimos 10 anos, relacionando os construtos comprometimento, rotatividade e terceirizado.....	22
Tabela 3	Principais definições de comportamento organizacional.....	29
Tabela 4	Exemplo de possíveis consequências negativas da rotatividade.....	50
Tabela 5	Distribuição da amostra segundo cidade da residência familiar.....	62
Tabela 6	Níveis para análise de resultado: bases de comprometimento organizacional.....	66
Tabela 7	Resultados-base do comprometimento organizacional: empresa contratada.....	69
Tabela 8	Resultados-base do comprometimento organizacional: empresa contratante.....	75
Tabela 9	Resultados-base do comprometimento organizacional.....	79
Tabela 10	Resultado de intenção de rotatividade.....	82
Tabela 11	Interpretação da correlação de Pearson.....	83
Tabela 12	Intenção de rotatividade <i>versus</i> as bases do comprometimento em relação à empresa contratada.....	84
Tabela 13	Intenção de rotatividade <i>versus</i> as bases do comprometimento em relação à empresa contratante.....	85

## **Lista de Siglas**

ACS - *Affective Commitment Scale*

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCS - Continuance Commitment Scale

CHAID - Chi-Square Automatic Interaction Detector

COELBA - Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia

COONPETRO - Cooperativa de Profissionais Especializados

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EBACO - Escala de Bases do Comportamento Organizacional

EIR - Escala de Intenção de Rotatividade

NCS - Normative Commitment Scale

IPEA - Instituto de Pesquisa Economica Aplicada

PIB - Produto Interno Bruto

PMI - Project Management Institute

SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

TI - Tecnologia da informação

## Sumário

1 Introdução.....	15
1.1 Justificativa.....	17
1.2 Objetivos.....	23
1.2.1 <i>Objetivo geral</i> .....	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
1.3 Ambiência da pesquisa.....	24
1.3.1 <i>Projeto de capital</i> .....	24
1.3.2 <i>Terceirização</i> .....	25
2 Referencial Teórico.....	28
2.1 Comprometimento organizacional.....	28
2.1.1 <i>Conceitos e bases</i> .....	28
2.1.1.1 <i>Perspectiva atitudinal e comportamental</i> .....	29
2.1.1.2 <i>Abordagem unidimensional e multidimensional</i> .....	30
2.2 Modelo multidimensional de Meyer e Allen.....	35
2.3 O modelo de vínculo psicológico de O'Reilly e Chatman.....	37
2.4 Validação do modelo multidimensional de Meyer e Allen e criação do modelo de escala de bases do comportamento organizacional (EBACO).....	38
2.5 Rotatividade.....	40
2.5.1 <i>Conceitos e bases</i> .....	40
2.5.2 <i>Principais modelos de rotatividade</i> .....	42
2.5.3 <i>Fatores determinantes da rotatividade</i> .....	43
2.5.4 <i>O modelo expandido de Mobley et al. (1979)</i> .....	46
2.5.5 <i>Consequências da rotatividade</i> .....	49
2.5.6 <i>Intenção de rotatividade como consequente do comprometimento organizacional</i> .....	51

3 Metodologia de Pesquisa.....	53
3.1 Abordagem e método de pesquisa.....	53
3.2 Unidades de análise, população e mostra.....	54
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	55
3.4 Estratégia de análise e interpretação de resultados.....	55
4 Análise e Interpretação de Resultados.....	57
4.1 Caracterização da amostra.....	57
4.2 Análise do comprometimento organizacional.....	64
4.2.1 Critério de análise e interpretação dos resultados.....	65
4.2.2 Análise descritiva dos resultados do comprometimento organizacional do supervisor em relação à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual).....	66
4.2.3 Análise descritiva dos resultados do comprometimento organizacional do supervisor em relação à empresa contratante.....	73
4.2.4 Análise comparativa: resultado do comprometimento organizacional em relação à empresa contratada e em relação à empresa contratante.....	78
4.3 Análise da intenção de rotatividade.....	81
4.3.1 Critério de análise e interpretação dos resultado.....	82
4.3.2 Análise bivariada: intenção de rotatividade versus o comprometimento organizacional na empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual)....	83
4.3.3 Análise bivariada: intenção de rotatividade versus o comprometimento organizacional em relação à empresa contratante.....	85
4.4 Análise das variáveis sociodemográficas.....	86
4.4.1 Análise bivariada: variáveis sociodemográfica versus o comprometimento organizacional com a empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual).....	86
4.4.2 Análise bivariada: variáveis sociodemográficas versus o comprometimento organizacional com a empresa contratante.....	88
4.4.3 Resultados obtidos em relação à intenção de rotatividade.....	91

5 Considerações Finais.....	93
Referências.....	99
Apêndice e Anexos.....	107

## 1 Introdução

A economia brasileira vem enfrentando forte período de estagnação e instabilidade. Houve crescimento do desemprego, retração dos investimentos públicos e privados, redução do crédito e aumento das taxas de juros. Após crescimento de 0,1% no ano de 2014, os estudos revelam que o ano de 2015 poderá se encerrar com queda do Produto Interno Bruto (PIB) em 1% (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE, 2015).

Nesse cenário, as empresas que conseguirem mais eficiência produtiva estarão mais bem preparadas para atuar nesse novo mercado, com demandas de qualidade e redução de custo. É cada vez mais consensual que a produtividade deve ser tratada pela empresa individualmente e, por conseguinte, a economia como um todo (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2015).

Estudos internacionais trabalham com a hipótese de que a produtividade é diretamente relacionada à rotatividade dos funcionários, ou seja, quanto maior o tempo de permanência de um funcionário em determinada empresa – e, portanto, menor sua rotatividade –, maior a produtividade desta, devido à acumulação do capital humano (Ramos & Carneiro, 2002).

No Brasil, a rotatividade da mão de obra tem sido investigada com mais intensidade nos últimos anos e já é consenso que altos índices de rotatividade podem comprometer significativamente o resultado das organizações. Apesar de reconhecer que o impacto da rotatividade pode ser nocivo, a maioria das organizações não consegue mensurar o custo real despendido em função do desligamento e substituição do funcionário. Além do aspecto financeiro, o departamento de recursos humanos das organizações tem se preocupado com a manutenção de seus talentos visando mais competitividade (Ferreira & Siqueira, 2005).

As evidências históricas apresentam o Brasil como um país de altas taxas de rotatividade da mão de obra celetista. O DIEESE apresenta essas taxas elevadas, de forma global, por meio de seus relatórios anuais. Entre os anos de 2002 e 2012 houve significativa evolução dessas taxas, sendo 53,9% em 2002; 52,8% em 2004; 54,9% em 2006; 62,7% em 2008; 63,4% em 2010; e 64% em 2012. Apesar de o período ter sido caracterizado por um ciclo expansionista do mercado de trabalho e da economia brasileira, ainda assim essas taxas são consideradas elevadas. Quando a avaliação é realizada dentro dos setores da atividade econômica, a construção civil - da qual faz parte a empresa



estudada neste trabalho - lidera o *ranking*, apresentando taxa média histórica de 111,83% para o mesmo período. Nas posições seguintes, em ordem decrescente, estão os setores da agricultura (101,24%), comércio (57,11%), serviço (54,67%), indústria de transformação (48,88%), extração mineral (30,81%) e serviços de utilidade pública (23,71%) (DIEESE, 2014).

É possível identificar na literatura duas formas distintas de rotatividade: a involuntária, quando o desligamento do funcionário se dá a partir da iniciativa da organização; e a voluntária, quando o desligamento ocorre por iniciativa das pessoas. (Mobley, 1992). Nesse aspecto, além dos dados do DIEESE, o Ministério do Trabalho e Emprego mantém desde 1965 o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), o qual permite a avaliação da rotatividade por tipo de desligamento, sendo classificado como dispensado quando realizado pela empresa; espontâneo, quando realizado por iniciativa do funcionário; fim de contrato por prazo determinado; término de contrato; aposentadoria; e morte do funcionário (Brasil, 2015).

Dados do CAGED dos últimos cinco anos notificam que, de forma global, a rotatividade do funcionário é representada por 56,17% de dispensados e, 27,95% de espontâneos - o que evidencia a relevância da investigação dos fatores que influenciam a tomada de decisão de deixar a organização por parte dos trabalhadores, foco deste estudo -, 13,59% de término de contrato, 1,95% de contrato por prazo determinado, 0,27% de mortos e 0,07% de aposentados (Brasil, 2015).

É relevante destacar que cada vez mais as pessoas têm sido consideradas o principal ativo das organizações, fator de sucesso e fonte de vantagem competitiva (Luz, 2009). Além de estratégias arrojadas e inovadoras, as empresas necessitam cada vez mais de trabalhadores comprometidos com os objetivos estabelecidos (Costa, Moraes & Cançado, 2008). Vandenberg e Nelson (1999) ressaltam que, apesar da intenção de rotatividade ser um importante predecessor da rotatividade, pesquisas mostram que sua relação com as variáveis afetivas (em destaque o comprometimento organizacional) ainda não está completamente estabelecida e apresenta variações entre os diversos estudos, sendo essa relação o principal objeto de estudo deste trabalho.

Diante do exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa, que direcionará o estudo que ora se propõe a realizar: qual a relação entre comprometimento e rotatividade do trabalhador em relação à empresa com a qual mantém vínculo contratual (contratada) e à organização contratante em projeto de capital, no setor de mineração?

## 1.1 Justificativa

As altas taxas de rotatividade acarretam consequências negativas para todos os envolvidos nesse fenômeno: governo, empresas e trabalhadores. O governo lida com a utilização intensiva da poupança compulsória dos trabalhadores (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) e do fundo público para a proteção do desempregado, o seguro-desemprego. A organização lida com os custos de recrutamento, admissão, ajustamento e treinamento do novo trabalhador, bem como queda de produtividade. O trabalhador que sai da empresa tem que lidar com perda de benefícios, estresse familiar, regressão na carreira, entre outros. O trabalhador que fica na empresa, por sua vez, irá receber maior carga de trabalho, perda do convívio social com o colega que deixou a organização e, por fim, queda do comprometimento organizacional (DIEESE, 2011; Mobley, 1992).

A literatura admite a existência de uma relação de consequência entre os construtos comprometimento organizacional e rotatividade. Mowday, Steers e Porter (1979) descrevem o trabalhador comprometido como o indivíduo que possui forte desejo em se manter como membro da organização. Segundo Bastos e Menezes (2010), a literatura sobre antecedente e consequente do comprometimento organizacional tem admitido a intenção de permanecer na organização, o que seria o oposto da rotatividade, como um consequente, todavia, indica que ainda são necessários estudos para o teste dessa relação.

O comprometimento organizacional tem sido tema recorrente de pesquisa científica desde meados da década de 1980. Diversas pesquisas buscaram identificar qual das três dimensões do comprometimento - afetivo, instrumental ou normativo - ocorre com mais frequência, representando a investigação mais ocorrente desse construto ao longo do tempo (Medeiros, Albuquerque, Siqueira & Marques, 2003).

Conforme apresentado por Medeiros *et al.* (2003), a evolução do tema trouxe destaque para outros fatores e foi recomendado o estudo dos antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional. Em meados da década de 1990, no Brasil, essa recomendação foi fortemente acatada, com maior volume de pesquisa sobre os fatores antecedentes, negligenciando os fatores consequentes.

A lacuna identificada na literatura, sobre o estudo dos fatores consequentes do comprometimento organizacional, é relevante ainda nos tempos atuais. O estudo realizado por Bastos, Maia, Rodrigues, Macambira e Borges-Andrade (2014) cita que grande parte das pesquisas sobre comprometimento organizacional investiga os fatores antecedentes e

consequentes com forte direcionamento para o fator antecedente. Essa afirmação reforça a relevância e oportunidade da pesquisa dos fatores consequentes.

Meyer e Allen (1991) ressaltam que a investigação dos fatores antecedentes e consequentes com as dimensões do comprometimento organizacional, afetivo instrumental ou normativo, permitirá conhecer a influência desses fatores no comportamento do indivíduo na organização.

Outro aspecto que este trabalho aborda é o público-alvo avaliado - os trabalhadores terceirizados -, que demonstraram sua percepção na condição de prestadores de serviço e também sob a ótica do trabalhador efetivo, quando é considerada sua opinião em relação à empresa contratante e à empresa contratada, respectivamente.

Não foram verificadas pesquisas semelhantes envolvendo projetos de capital, que é o ambiente de trabalho dos trabalhadores terceirizados foco desta pesquisa, que têm algumas características intrínsecas, que será detalhado em capítulo específico deste trabalho.

Para fins deste estudo, foi realizado levantamento bibliográfico dos trabalhos publicados no Brasil no período compreendido entre janeiro de 2005 e julho de 2015 sobre comprometimento organizacional, rotatividade e o terceirizado. Esse levantamento ocorreu nas seguintes bases de dados: *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Os termos de busca utilizados, bem como uma síntese desse levantamento, são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

**Trabalhos publicados no Brasil nos últimos 10 anos sobre comprometimento, rotatividade e terceirizado**

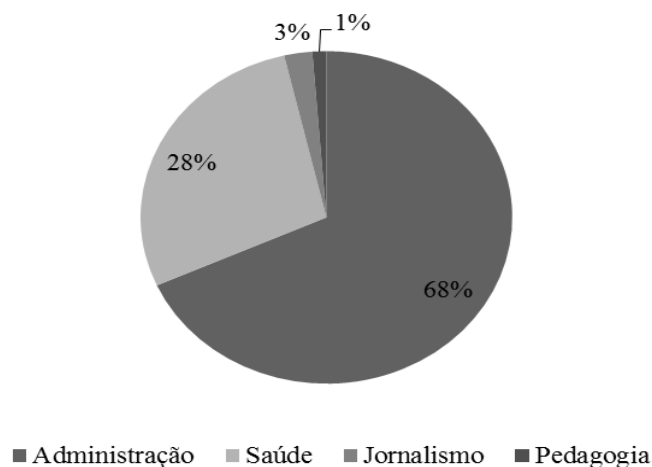
Termos pesquisados	Nº trabalhos / Fonte		
	EnANPAD	CAPES	SPELL
<b>Comprometimento</b>	983	2.234	78
<b>Comprometimento organizacional</b>	47	395	33
<b>Rotatividade</b>	3	226	7
<b>Turnover</b>	3 (repete)	339	9
<b>Terceirizado</b>	213	50	12
<b>Comprometimento / Rotatividade</b>	0	43	2
<b>Comprometimento / Turnover</b>	0	27	2 (repete)
<b>Comprometimento / Terceirizado</b>	0	4	1
<b>Rotatividade / Terceirizado</b>	0	2	0
<b>Turnover / Terceirizado</b>	0	1	0
<b>Comprometimento / Turnover / Terceirizado</b>	0	0	0
<b>Comprometimento / Rotatividade / Terceirizado</b>	0	2	0

Fonte: elaborado pela autora.

Após levantamento apresentado na Tabela 1, fica evidente o elevado número de trabalhos publicados sobre comprometimento e menor volume sobre rotatividade. Outro aspecto verificado foi a pouca incidência de pesquisas que investiguem o relacionamento desses construtos. Entre os trabalhos que abordaram essa relação, a maioria envolve os construtos rotatividade e comprometimento, sendo pouco abordada a visão dos trabalhadores terceirizados, público-alvo avaliado nesta pesquisa.

Entende-se que existem lacunas de pesquisas sobre o relacionamento dos construtos comprometimento e rotatividade, o que já havia sido observado por Medeiros *et al.* (2003), que sugerem mais investigações dos fatores antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional. Em relação à rotatividade, Bastos e Menezes (2010) também destacam a necessidade de maiores estudos.

A partir da pesquisa realizada em trabalhos publicados nos últimos 10 anos, conforme descrito na Tabela 1, considerando a amostra dos trabalhos que descrevem algum tipo de relacionamento entre os construtos comprometimento, rotatividade e terceirizado, a fim de certificar essas relações, foi realizada também uma análise de seus resumos e feita a estratificação das principais áreas abordadas, conforme demonstrado na Figura 1.

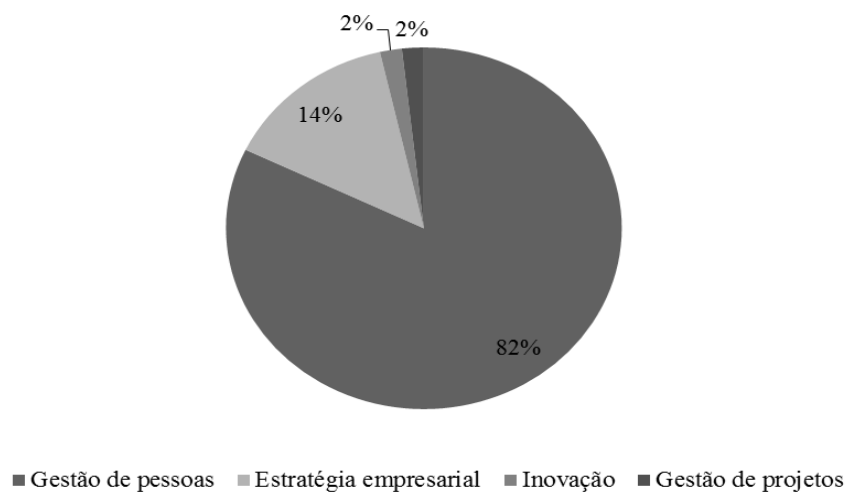


**Figura 1.** Áreas que publicaram trabalhos no Brasil nos últimos 10 anos sobre comprometimento, rotatividade e terceirizado.

Fonte: elaborado pela autora.

Nesta análise realizada por área de abordagem, foi possível perceber que a maioria dos trabalhos concentra-se em Administração, sendo 68% do total. O percentual restante está distribuído em 28% referentes à área de saúde, 3% para Jornalismo e 1% na área de Pedagogia. A ocorrência de resultados fora da área de Administração pode ser compreendida, uma vez que o termo comprometimento pode também apresentar a ideia de impedimento de determinada ação ou objetivo, por exemplo, o comprometimento de uma meta (Bastos, 1994).

A partir da amostra de trabalhos na área de Administração, foi analisada em qual área de concentração os construtos pesquisados estavam sendo estudados. Do total de trabalhos investigados, 82% abordam a área de gestão de pessoas, 14% a estratégia empresarial, 2% a inovação e 2% a gestão de projetos, conforme mostra a Figura 2.



**Figura 2.** Áreas de concentração da administração abordadas em trabalhos publicados no Brasil nos últimos 10 anos sobre comprometimento, rotatividade e terceirizado.  
Fonte: elaborado pela autora.

A partir dos trabalhos que examinaram a área de gestão de pessoas, foi realizada nova análise, buscando identificar, entre os temas envolvidos, como ocorria a relação entre os construtos comprometimento, rotatividade e terceirizado, quais trabalhos abordaram esses construtos como tema principal e se houve relacionamento entre eles. O resultado desse refinamento de pesquisa está apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

**Detalhamento dos temas abordados na área de gestão de pessoas nos trabalhos publicados no Brasil nos últimos 10 anos, relacionando os construtos comprometimento, rotatividade e terceirizado**

Tema principal	Ocorrência
Comprometimento afetivo, rotatividade, suporte organizacional	2
Comprometimento organizacional e <i>turnover</i>	2
Comprometimento afetivo, rotatividade, satisfação no trabalho	1
Comprometimento organizacional em empresa pública	2
Escala de medição da rotatividade	1
Terceirização em presídios	1
Terceirização e conflitos	1
Terceirização e gestão de contratos	1
Terceirização e riscos	1
Terceirização e expectativa de envolvimento no trabalho	1
Comprometimento organizacional	1
Comprometimento organizacional, estrutura organizacional remota, gestão estratégica de pessoas	1
Comprometimento organizacional, contratos psicológicos, cidadania organizacional, percepções de apoio e de justiça e equidade	1
Bem-estar no trabalho	3
<i>Burnout</i>	3
Carreira e relações de trabalho em TI	3
Modelo de maturidade	2
Satisfação do cliente	2
Sistema de gestão integrado	2
Pressão no trabalho e comprometimento da carreira	2
Análise de desempenho	1
<i>Balanced Scorecard</i>	1
Carga de trabalho	1
Competências	1
Conflito entre prática gerencial e relação familiar	1
Conhecimento	1
Estimativa de esforço da mão de obra	1
Gênero	1
Gestão e sustentabilidade ambiental	1
Perfil de liderança	1
Prevenção de acidentes	1
Qualidade de vida de gestores e personalidade	1
Vínculos organizacionais	1

TI: tecnologia da informação.

Fonte: elaborado pela autora.

Entre os temas tratados em trabalhos na área de gestão de pessoas, o comprometimento incide com grande destaque, sendo o tema principal na maioria das pesquisas. A rotatividade aparece como tema secundário, muitas vezes aludido como consequência negativa da falta do comprometimento. Alguns trabalhos estabelecem a relação entre o comprometimento e a rotatividade, porém somente no aspecto afetivo e com volume pouco expressivo. Dessa forma, fica evidente que ainda existem lacunas a serem pesquisadas na relação entre o comprometimento e a rotatividade.

Sendo assim, a partir de indícios na literatura de que o indivíduo se compromete com mais empenho com a empresa contratante e que o trabalhador comprometido com a organização possui menos intenção de deixá-la (Ferreira & Siqueira, 2005), em um cenário de grande busca pela competitividade organizacional e produtividades da mão de obra, entende-se relevante investigar e conhecer as relações estabelecidas entre os trabalhadores e as organizações, tanto com a que ele mantém vínculo contratual quanto com a empresa contratante. Isso porque esta última pode realizar o desdobramento de suas políticas e valores aos terceirizados, em busca de mais comprometimento e mais garantia de cumprimento de suas metas, conforme verificado no caso abordado nesta pesquisa.

## **1.2 Objetivo**

### ***1.2.1 Objetivo geral***

Compreender as bases do comprometimento organizacional sob a ótica do trabalhador terceirizado, em projeto de capital, no setor de mineração, tendo a intenção de rotatividade como consequente.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- a) Relatar qual a principal base do comprometimento estabelecido entre o trabalhador terceirizado e a empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual).
- b) Relatar qual a principal base do comprometimento estabelecido entre o trabalhador terceirizado e a empresa contratante.
- c) Comparar os resultados obtidos para o comprometimento organizacional em relação à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual) e em relação à empresa contratante.



- d) Indicar o relacionamento da intenção de rotatividade no trabalho com o comprometimento organizacional do trabalhador terceirizado em relação à empresa contratada (a qual mantém vínculo contratual).
- e) Indicar o relacionamento da intenção de rotatividade com o comprometimento organizacional do trabalhador terceirizado em relação à empresa contratante.
- f) Indicar o relacionamento das variáveis sociodemográficas com o resultado para as bases de comprometimento organizacional em relação à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual).
- g) Indicar o relacionamento das variáveis sociodemográficas com o resultado para as bases de comprometimento organizacional em relação à empresa contratante.
- h) Indicar o relacionamento das variáveis sociodemográficas com o resultado da intenção de rotatividade.

### **1.3 Ambiência da pesquisa**

Neste capítulo será apresentado o âmbito de projeto de capital no qual a empresa contratante e a contratada atuam e se relacionam, assim como algumas de suas características, especificidades e breve contextualização da terceirização.

#### ***1.3.1 Projeto de capital***

Altos investimentos exigem grandes mobilizações de recursos e são tratados como projetos<sup>1</sup> de capital. Conforme o *Project Management Institute* (PMI, 2008), “cada projeto cria um produto, serviço ou resultado exclusivo. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas do projeto, essa repetição não muda a singularidade fundamental do trabalho do projeto”.

Dessa maneira, cria-se um ambiente complexo e com riscos internos e externos à organização para serem administrados. Os riscos externos à organização seriam aqueles que não possuem ação de mitigação, tais como a flutuação cambial, mudanças legislativas e inovações tecnológicas. E os riscos internos à organização referem-se ao cumprimento das condições estabelecidas para viabilidade do investimento. Entre as mais importantes

---

<sup>1</sup> Segundo o PMI (2008), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

condições estariam a garantia da execução do escopo definido e o cumprimento do orçamento estabelecido e do prazo determinado (Mulisani & Garcez, 2014).

É nesse ambiente de incertezas que as empresas adotam a terceirização como forma de mitigação dos riscos, em que os principais serviços são repassados para empresas com *know how* e capacidade técnica para execução das atividades. Aliado à complexidade do ambiente de projeto, Uhr e Uhr (2013) apresentam o Brasil como um dos países de maior taxa de rotatividade de mão de obra do mundo. E isso aumenta o desafio das empresas que precisam estabelecer políticas de recursos humanos capazes de lidar com a produtividade e retenção da mão de obra que, em determinadas localidades, pode também ser escassa.

Silva e Santos (2013) ressaltam que, entre os diversos setores da economia, a construção civil é o que tem as maiores taxas de rotatividade da mão de obra. Sua pesquisa, realizada no período de 2006 a 2010, apresentada na Tabela 1, evidencia a discrepância citada. Sendo a construção civil uma das principais atividades na implantação do projeto de capital, essa alta taxa de rotatividade deve ser verificada e tratada, uma vez que se torna fator crítico de sucesso do empreendimento.

Dessa forma, aliado aos desafios já intrínsecos ao ambiente de projetos de capital, a retenção da mão de obra se torna um importante fator crítico de sucesso a ser gerenciado. Cada vez mais as pessoas têm sido consideradas o principal ativo das organizações, fator de sucesso e fonte de vantagem competitiva (Luz, 2009). Além de estratégias arrojadas e inovadoras, as empresas necessitam cada vez mais de trabalhadores comprometidos com os objetivos estabelecidos (Costa *et al.*, 2008). Dessa forma, a alta rotatividade dos trabalhadores pode comprometer significativamente o resultado organizacional e até mesmo contratual, no caso da terceirização. Além dos custos envolvidos na capacitação do novo trabalhador, perde-se produtividade e gera-se impacto no negócio (Ferreira & Siqueira, 2005).

### ***1.3.2 Terceirização***

A terceirização é o pano de fundo da interação entre empresa contratada e empresa contratante neste estudo. Esta seção se propõe a realizar breve explanação sobre o assunto, uma vez que se trata de um construto largamente abordado em estudos específicos.

A palavra terceirização tem origem no termo inglês *outsourcing*, que pode ser traduzido como fonte externa. É um processo que permite a delegação, a um agente

externo, da responsabilidade por determinada atividade até então realizada pela empresa (Franceschini, Galetto, Varetto & Pignatelli, 2004).

É importante ressaltar que a terceirização não pressupõe uma subordinação direta entre as partes, ou seja, a empresa contratante não pode gerenciar o negócio do terceirizado. Cabe ao contratante exigir resultados e estabelecer as premissas para recebimento do produto ou critérios para a prestação de serviços (Carvalho, 2000).

A terceirização possui como uma de suas principais vantagens o direcionamento da organização para sua atividade-fim e a redução de custos fixos. Além disso, a empresa ganha agilidade e flexibilidade com estruturas organizacionais simplificadas e ocorre a troca de custo fixo por custo variável, uma vez que a empresa pode adaptar o contrato conforme flutuação do mercado e necessidade interna (Carvalho, 2000).

Além dos aspectos positivos da terceirização, que normalmente impulsiona a sua utilização, os aspectos negativos também devem ser avaliados. Hendry (1997) alerta para o risco de perda de eficiência no longo prazo. Para ele, terceirizar é dividir a empresa em partes menores, uma vez que algumas atividades passam a ser realizadas por outras empresas. Outro aspecto citado por Hendry (1997) é o aumento da rotatividade de pessoal e de empresas, pois a terceirização pressupõe uma relação impessoal e que advém, normalmente, do resultado de uma licitação. Outra ameaça identificada no processo de terceirização é a precarização das condições de trabalho, oferecendo salários e benefícios inferiores aos dos funcionários da empresa contratante, o que pode gerar falta de comprometimento com o trabalho.

Carvalho (2000) enfatiza que não se deve negligenciar a existência dos aspectos positivos no planejamento e gestão da terceirização. Assim, para garantir os benefícios da terceirização, é importante gerenciar de forma a minimizar seus impactos negativos, tanto em relação ao vínculo do empregado com a empresa contratada, com a qual ele mantém o vínculo contratual, quanto com a empresa contratante, que buscará a partir dessa relação o atingimento de objetivos e metas organizacionais.

Avaliando essa relação, Carvalho (2000) realizou pesquisa com 74 trabalhadores que prestavam serviços à Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (COELBA), sendo 37 empregados da GAMESA do Brasil Comercial Ltda. e 37 membros da Cooperativa de Profissionais Especializados (COONPETRO). O intuito foi investigar o comprometimento destes em relação à empresa contratada e à empresa contratante. Nesse trabalho foi utilizado o modelo tríplice do comprometimento de Meyer & Allen. Os resultados indicaram a COELBA (contratante) com o maior resultado do comprometimento e entre os

focos, em termos instrumentais para trabalhadores da GAMESA e efetivos para aqueles da COONPETRO.

Outro que também avaliou a relação do empregado terceirizado com a empresa contratada e com a empresa contratante é o estudo de Sampaio (2005). Foi feita pesquisa com 95 funcionários da empresa RIP, que prestavam serviço em sete empresas do polo petroquímico de Camaçari. Apesar de ter sido utilizado o modelo tríplice do comprometimento de Meyer & Allen, o trabalho investigou somente as bases afetivas e instrumentais do comprometimento organizacional. Os resultados revelam maior foco do comprometimento em relação à empresa contratante, inclusive de natureza afetiva.

Também foi verificado na relação de terceirização o estabelecimento do comprometimento entre os trabalhadores terceirizados com a empresa contratante, desde que haja bom relacionamento entre as empresas e que o tratamento direto com empregados terceirizados seja realizado de maneira adequada pela empresa contratante. Em alguns casos, conforme os apresentados por Carvalho (2000) e Sampaio (2005), o comprometimento foi evidenciado com maior foco na empresa contratante do que na empresa contratada, com a qual o indivíduo mantém vínculo contratual.

## **2 Referencial Teórico**

Neste capítulo apresentam-se os principais pontos teóricos que darão suporte a todo o estudo realizado. São apresentados os construtos comprometimento organizacional e rotatividade, buscando abordar seus conceitos, resultados de estudos, instrumentos de pesquisa e o relacionamento estabelecido entre eles.

### **2.1 Comprometimento organizacional**

#### ***2.1.1 Conceitos e bases***

O termo comprometimento é apresentado na linguagem cotidiana com dois significados principais. O primeiro associa-se à ideia de impedimento de determinada ação ou objetivo, por exemplo, o comprometimento de uma meta. O segundo refere-se à ideia de engajamento, envolvimento, colocar-se junto, ter compromisso e, por extensão, à ideia de vínculo emocional e/ou intelectual (Bastos, 1994).

Como conceito, é importante salientar o caráter disposicional ou episódico do comprometimento. Seria uma propensão a comportar-se de determinada maneira. Descreve tanto as ações como o próprio indivíduo, é um estado caracterizado por sentimentos e reações afetivas. Já na produção científica, o termo tem adotado significado próximo da noção de “engajamento em um curso de ação”, agrupado ao conjunto de atitudes e comportamentos em sua relação com o trabalho (Bastos, 1994, p. 90).

Campos, Estivalet e Reis (2011) referem que as organizações têm se preocupado cada vez mais com o comprometimento organizacional, uma vez que indivíduos comprometidos possuem mais interesse em permanecer na empresa, trabalham com mais afinco e contribuem para o atingimento dos objetivos organizacionais. Ao identificar oportunidades entre aspirações e objetivos pessoais e também com os objetivos e valores da organização, o indivíduo é capaz de oferecer esforço extra por meio do sentimento de responsabilidade e adesão à empresa (Moraes, Godoi & Batista, 2004).

De acordo com Bastos (1993, p. 54) apesar do grande volume de trabalho, ainda existe pouca concordância quanto ao significado do termo “comprometimento”, o que permitiria distintas abordagens e métodos de mensuração. Meyer e Herscovitch (2001) realizaram revisão da literatura e reuniram algumas das principais definições de comprometimento organizacional, apresentado na Tabela 3.

Tabela 3

**Principais definições de comprometimento organizacional**

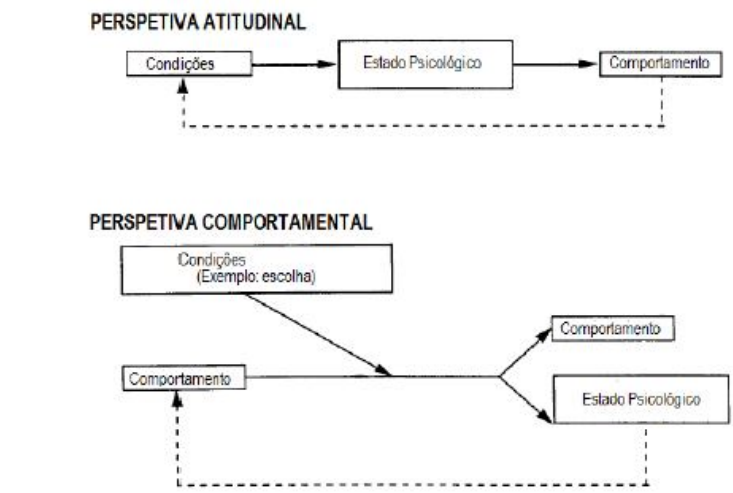
<b>Definição</b>	<b>Referência</b>
Força relativa à identificação do indivíduo com o seu envolvimento com uma organização específica.	Monday <i>et al.</i> (1979, p. 226)
A totalidade de pressões normativas para agir de uma forma que atenda aos objetivos e interesses organizacionais.	Wiener (1982, p. 421)
O apego psicológico da pessoa com a organização; ele irá refletir o grau em que o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização.	O'Reilly & Chatman (1986, p. 493)
Um estado psicológico que liga o indivíduo à organização.	Allen & Meyer (1990, p. 14)
Uma ligação ou ligação do indivíduo à organização.	Mathieu & Zajac (1990, p. 171)

Fonte: adaptado de Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general mode. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Mesmo com a convivência de diversos conceitos na literatura, Bastos, Brandão e Pinho (1997) relatam ser possível perceber algumas similaridades entre as dimensões dos significados de comprometimento, tais como o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer ao grupo ou organização; a identificação, o apego, o envolvimento com os objetivos e valores; e, por último, a disponibilidade em exercer esforço extra pela organização.

#### *2.1.1.1 Perspectiva atitudinal e comportamental*

O comprometimento organizacional ganhou destaque em meados da década de 1970, em pesquisas que buscavam compreender a relação entre o indivíduo e a organização (Campos *et al.*, 2011). Ao examinar a trajetória das teorias organizacionais na busca da compreensão do comportamento humano no trabalho, observa-se expressivo número de construtos de natureza atitudinal. Esses construtos buscam explicar a forma com que o indivíduo processa os eventos do ambiente de trabalho (Bastos, 1993).



**Figura 3.** Perspectivas do comprometimento organizacional.

Fonte: adaptado de Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982, p. 26), “a perspectiva atitudinal do comprometimento foca-se no processo através do qual o indivíduo é levado a pensar sobre sua relação com a organização”. É um processo mental no qual o indivíduo avalia o grau de congruência em relação ao proposto pela organização. Já a perspectiva comportamental “relaciona-se com o processo pelo qual o indivíduo se sente vinculado a uma dada organização e a forma como lidam com esta situação”. É expresso a partir do desejo do indivíduo em seguir no caminho estabelecido e demonstrado por meio de declarações e comportamentos.

#### 2.1.1.2 Abordagem unidimensional e multidimensional

A abordagem unidimensional do comprometimento organizacional, destaque no trabalho de Mowday *et al.* (1982), influenciou os estudos até meados da década de 1980 e tem a análise do fenômeno com base em uma medida global de comprometimento, utilizada para descrever diversos aspectos relacionados ao indivíduo, como desempenho, rotatividade, entre outros. Esses autores apresentam três fatores relevantes como sendo a base desta abordagem: a) forte desejo, aceitação e envolvimento nos objetivos e valores da organização; b) disposição para se sacrificar e empenhar esforço extra pela organização; c) desejo de permanência na organização.

Meyer e Allen (1984) entendem o comprometimento como duas dimensões, a afetiva e a instrumental. Na afetiva, o vínculo é estabelecido, uma vez que o indivíduo se

identifica e gosta da empresa. Já na instrumental a base seria a necessidade de manter-se vinculado. Segundo Menezes e Bastos (2011), os autores reconhecem o comprometimento como um construto tridimensional a partir da década de 1990.

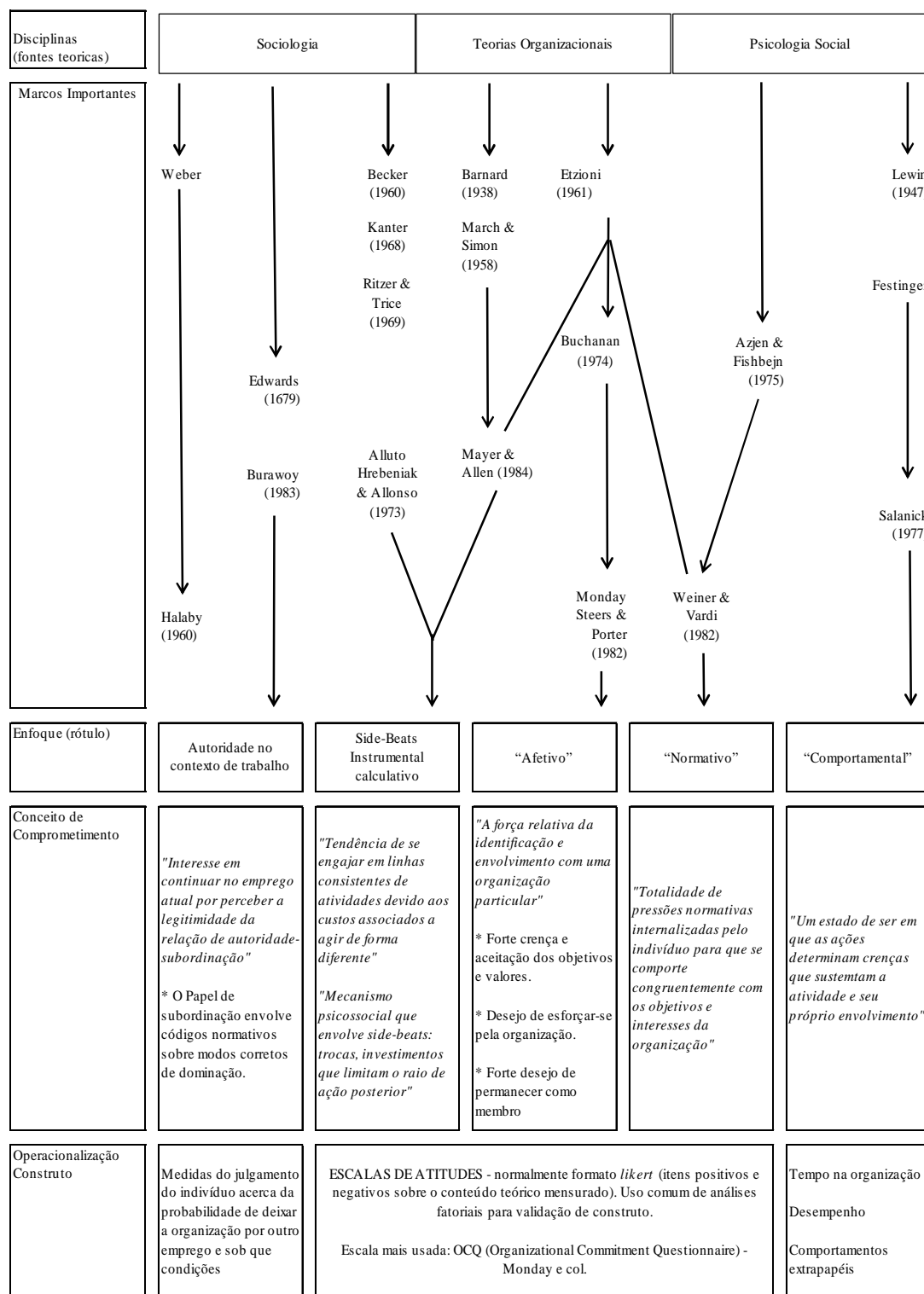
Alguns problemas relacionados às definições de comprometimento disponíveis até este momento são destacados e crescem as evidências de que o fenômeno possui características multidimensionais. Três dicotomias são apresentadas por Popper e Lipshitz (1992), a fim de demonstrar as inconsistências percebidas. A primeira conceitua comprometimento como base afetiva (identificação com a organização) e como base comportamental (decisão de ficar ou sair); na segunda, o comprometimento é conceituado como duas manifestações comportamentais diferentes: manter-se na organização (comportamento de continuação) e vontade de exercer um esforço extra pela organização (comportamento de esforço extra); e, por último, o comprometimento é visto como base instrumental (comportamento baseado na expectativa de ganhos e perdas) e base normativa (comportamento conforme identidade com os valores da organização, o que se sobrepõe à base instrumental).

O reconhecimento de que o fenômeno comprometimento pode ter múltiplas formas e abrangência avançou no desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre o construto. No Brasil, segundo Medeiros *et al.* (2003), verifica-se significativo volume de pesquisas sobre comprometimento, buscando investigar seus enfoques antecedentes, com oportunidades de pesquisa sobre seus consequentes.

São diversas as disciplinas que realizaram estudos sobre o comprometimento organizacional. A Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social são as principais contribuintes (Bastos, 1993). Medeiros *et al.* (2003) afirmam que na última década os enfoques afetivo, instrumental e normativo/calculativo predominaram nos estudos de comprometimento organizacional. Entre estes, destaca-se o enfoque afetivo, que foi tratado frequentemente de forma isolada, caracterizando o trabalho de Mowday *et al.* (1979).

A Figura 4 sintetiza as principais abordagens e enfoques do comprometimento organizacional e expõe a diversidade de raízes e disciplinas científicas, o que contribui para a compreensão do comportamento do indivíduo no trabalho (Bastos, 1993).





**Figura 4.** Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.

Fonte: Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.

O enfoque afetivo ou atitudinal que dominou a literatura por mais tempo (Medeiros, Albuquerque, Marques & Siqueira, 2005) possui em suas raízes o envolvimento, identificação e absorção dos valores organizacionais pelo trabalhador (Bastos, 1993). Mowday *et al.* (1979) e Mowday *et al.* (1982) conceituam o comprometimento organizacional como sendo uma forte relação de identificação e envolvimento do indivíduo com a organização.

O enfoque instrumental ou *side bet* iniciado por Becker (1960) é visto como uma relação transacional, em que o trabalhador se compromete em função das recompensas e benefícios associados à condição de integrante da organização. Para Becker (1960), o comprometimento *side bet* pode ser traduzido como trocas laterais, cujo trabalhador permanece na empresa devido aos benefícios associados e se compromete com as atividades para se manter no emprego.

O enfoque sociológico, com origem na Sociologia, trata a relação de autoridade no contexto do trabalho. Esse enfoque pressupõe a legitimação da autoridade estabelecida, a partir de código moral percebido pelo trabalhador na avaliação da gestão estabelecida (Bastos, 1993). Halaby (1986, p. 635) analisa a relação de apego do trabalhador à organização empregadora e conclui: "dentro deste quadro de referência, o 'apego' do trabalhador não está na dependência do 'amor' nem do 'dinheiro' e sim da percepção de legitimidade do regime de governo do empregador", pelo trabalhador, a dois cursos de ação: permanecer *versus* buscar novo emprego.

O enfoque normativo estabelece uma relação de cumprimento das normas e regras internas estabelecidas pela organização, independentemente de benefícios. O trabalhador acredita que é moralmente correto (Bastos, 1993). Wiener (1982, p. 421) define esse comprometimento como: "a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais".

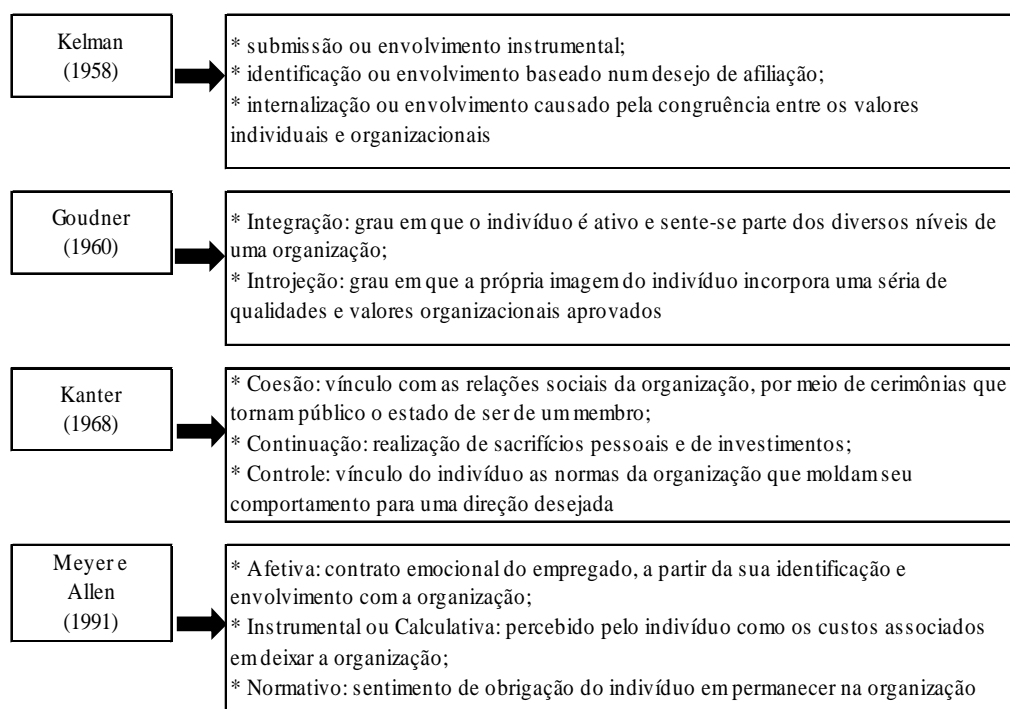
A última abordagem apresentada na Figura 4 traz o enfoque comportamental, em que o vínculo é estabelecido por meio do sentimento de autorresponsabilidade e consciência do reconhecimento dos atos realizados. Essa abordagem traz a influência da Psicologia Social e insere o comprometimento nas teorias de atribuição, considerando que a avaliação do comprometimento feita pelo trabalhador objetiva a consistência entre seus comportamentos e suas atitudes (Bastos, 1993).

O exame da Figura 4 mostra que não existe consenso sobre o construto e salienta o caráter multidimensional do comprometimento organizacional. A partir dessa percepção

foram iniciadas as investigações dos modelos multidimensionais na busca de mais componentes no estudo do comprometimento (Medeiros *et al.*, 2003).

Para Bastos (1993), a diversidade no estudo de comprometimento se dá principalmente devido aos diversos objetos que podem ser alvo do vínculo do trabalhador com a organização e ressalta a importância de integrá-los. Medeiros *et al.* (2005) afirmam que os modelos de conceptualização de mais de um componente do comprometimento tem ganhado espaço, porém ainda é um conceito em construção.

As múltiplas bases da concepção do comprometimento estão, segundo Campos *et al.* (2011), nos trabalhos de Kelman (1958), Gouldner (1960), Kanter (1968) e Meyer & Allen (1991), sintetizados na Figura 5.



**Figura 5.** Modelos multidimensionais do comprometimento organizacional.

Fonte: Campos, S. A. P. de, Estivalete, V. F. B., & Reis, E. dos. (2011). Percepções de suporte e comprometimento: investigando a relação entre os construtos. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(3), 534-564.

O exame da Figura 5 mostra a evolução da compreensão do construto sobre comprometimento organizacional e, conforme Schirrmester e Limongi-França (2012), o modelo de Meyer e Allen (1991) é o mais relevante desse construto. Dessa forma, para construção da pesquisa que ora se propõe a realizar será adotada a base de conceituação de

Meyer & Allen, levando em consideração os aspectos afetivos, instrumentais e normativos na avaliação do comprometimento organizacional do trabalhador terceirizado.

## 2.2 Modelo multidimensional de Meyer & Allen

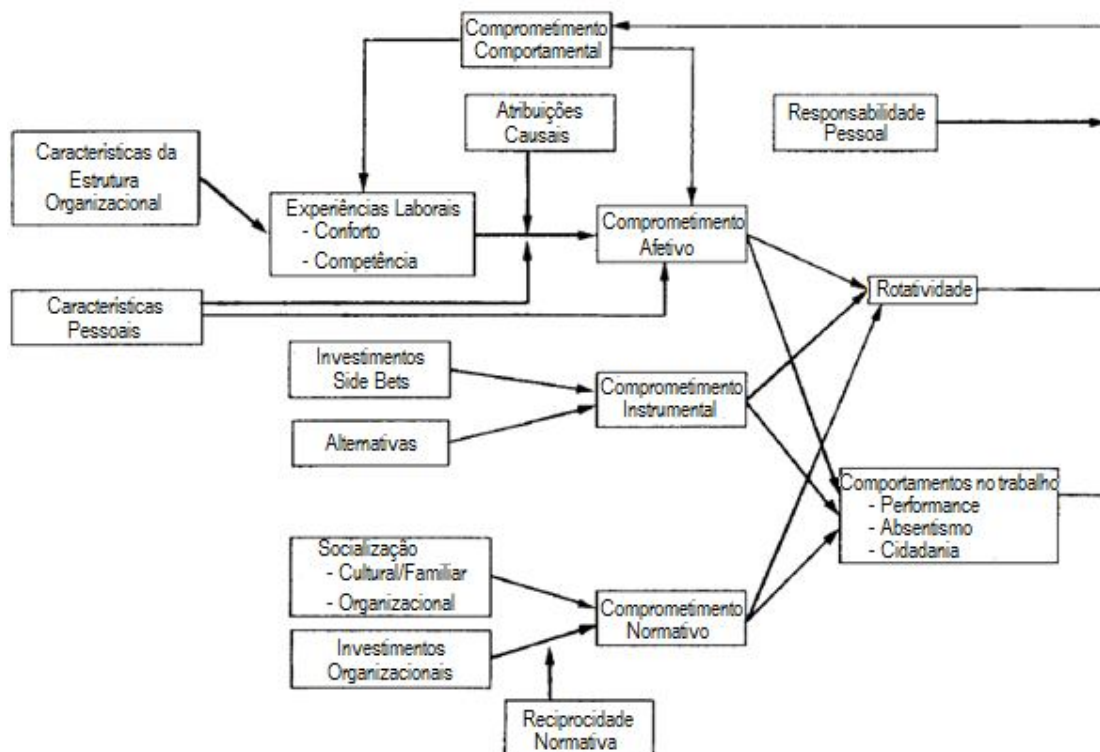
O trabalho de Meyer e Allen (1991) contribuiu para o avanço da compreensão do comprometimento a partir da publicação do modelo *Three Component Model of Organizational Commitment*, traduzido como o Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional.

Nesse modelo, Meyer e Allen (1991) integram abordagens atitudinal e comportamental, assim como sua relação de complementaridade. E dividem o construto em três componentes distintos, que apesar das características comuns diferem-se em relação à natureza dos estados psicológicos.

- a) *Affective Commitment* ou comprometimento afetivo: caracteriza uma relação afetiva do trabalhador com a organização. Nessa situação, o trabalhador permanece na empresa porque quer.
- b) *Continuance Commitment* ou comprometimento instrumental: caracteriza-se pela percepção do custo que terá o trabalhador caso deixe a organização. Nessa situação, o trabalhador permanece na empresa porque precisa.
- c) *Normative Commitment* ou comprometimento normativo: caracteriza-se pela percepção de obrigação de continuar na empresa. Nessa situação, o trabalhador permanece na empresa porque se sente obrigado.

Meyer e Allen (1991) sugerem de forma comum aos três componentes a visão de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e que exerce influência em relação à decisão de permanecer ou não na organização. Esse modelo destaca, ainda, que a manifestação desses três componentes pode ocorrer de forma distinta e que o trabalhador pode mostrar forte desejo em permanecer e pouca obrigação em fazê-lo, por exemplo (Meyer & Allen, 1991).

Os fenômenos que antecedem e sucedem o comprometimento também foram verificados por Meyer e Allen (1991), conforme exhibe a Figura 6.



**Figura 6.** Modelo dos três componentes do comprometimento organizacional.

Fonte: Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

A Figura 6 relata que cada uma das três componentes do comprometimento possui antecedentes. A componente afetiva tem as características pessoais, da estrutura organizacional e experiências de trabalhos anteriores. A componente instrumental sucede a existência de alternativas e custos decorrentes da saída da organização. A componente normativa possui relação com a socialização, investimentos organizacionais e o sentimento de obrigação de permanecer na organização.

Já em relação às consequências do comprometimento, Meyer e Allen (1991) descrevem a rotatividade e os comportamentos no trabalho como características comuns a todos os três componentes.

Seguindo com as investigações e avanços de pesquisa, Meyer, Allen e Smith (1993) desenvolveram uma ferramenta capaz de realizar a mensuração do comprometimento, sendo mais uma grande contribuição ao estudo desse construto, tornando possível a operacionalização das teorias estudadas. As escalas desenvolvidas por Meyer & Allen têm questões fechadas com 24 e 18 itens e cada um dos três tipos de comprometimentos estabelecidos em seu modelo corresponde a um terço dos itens do questionário. A escala

utilizada foi a do tipo Likert de 7 pontos, sendo 1 correspondente a “discordo totalmente” e 7 como “concordo totalmente”. O teste desse instrumento apresentou como resposta alfa de Cronbach de 0,87 para a escala do comprometimento afetivo, 0,75 para a escala do comprometimento instrumental e 0,79 para o comprometimento normativo.

Na busca do aperfeiçoamento desse instrumento, Meyer e Allen (1997 como citado em Rui, 2014, p. 44) alteraram as escalas originais para uma nova versão, em que a escala de comprometimento afetivo (*Affective Commitment Scale* - ACS) passou a ser de seis itens, a escala de comprometimento instrumental (*Continuance Commitment Scale* - CCS) com sete itens e a escala de comprometimento normativo (*Normative Commitment Scale* - NCS) com seis itens. O teste deste instrumento apresentou como resposta alfa de Cronbach de 0,85 para a escala do comprometimento afetivo, 0,79 para a escala do comprometimento instrumental e 0,73 para o comprometimento normativo, mantendo aceitável a consistência interna.

No Brasil, esse modelo de conceptualização de três componentes do comprometimento organizacional foi validado por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000), conforme detalhado a seguir.

## **2.3 O modelo de vínculo psicológico de O'Reilly & Chatman**

Além do modelo multidimensional de Meyer & Allen, foi desenvolvido por O'Reilly e Chatman (1986) o modelo do vínculo psicológico do empregado. Segundo esses autores, apesar de inúmeras abordagens do comprometimento, um aspecto recorrente nos resultados das investigações é o apego psicológico do indivíduo à organização.

A base para a construção do apego psicológico com a organização, segundo O'Reilly e Chatman (1986), é o processo de identificação. A partir dessa perspectiva o apego à organização resulta da identificação do indivíduo com os valores e práticas adotados pela organização. Nessa abordagem, o comprometimento organizacional é percebido a partir da demonstração da interiorização ou adoção das características percebidas na organização pelo indivíduo, podendo variar dentro e entre eles.

Dessa forma, O'Reilly e Chatman (1986) defendem que o comprometimento organizacional pode ser gerado por diferentes mecanismos e baseado em três fundamentos independentes:

- a) Complacência, troca ou envolvimento instrumental: as atitudes e ações do indivíduo ocorrem por recompensas e não por crença.
- b) Identificação ou envolvimento baseado no desejo de afiliação: o indivíduo respeita os valores e aceita a influência devido ao desejo de afiliação, porém não assume necessariamente esses valores como seu.
- c) Internalização: envolvimento ocorre em decorrência do compartilhamento de valores e objetivos comuns.

## **2.4 Validação do modelo multidimensional de Meyer & Allen e criação do modelo de escala de bases do comportamento organizacional (EBACO)**

Medeiros e Enders (1998) realizaram estudo com o objetivo geral de validação do modelo de conceptualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991). Nesse estudo, identificaram que a maioria das pesquisas sobre comprometimento organizacional tratava de casos de empresas públicas e existia um volume relevante de trabalhos publicados fora do Brasil, tratando do contexto exterior.

Assim, Medeiros e Enders (1998) sugerem que para a validação do modelo proposto por Meyer e Allen (1991) foi realizada pesquisa sobre comprometimento organizacional em pequenas empresas privadas, considerando as características regionais do Brasil e do Nordeste. A pesquisa foi realizada no estado do Rio Grande do Norte com a amostra de 201 empresas, distribuídas nos setores da indústria, comércio e serviços. Os resultados comprovaram a existência dos três componentes do comprometimento organizacional, com a consistência interna comprovada pelo alfa de Cronbach de 0,68 para a dimensão afetiva, 0,62 para a dimensão instrumental e 0,70 para a dimensão normativa, concluindo-se que o modelo estava aprovado para a realidade brasileira.

Apesar da aprovação do modelo de Meyer & Allen, Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000) indicaram a possibilidade de existência de novas dimensões no comprometimento organizacional. A partir dessa lacuna, Medeiros (2003, p. 31) acreditou ser necessária “a validação de um instrumento mais adequado para a mensuração do comprometimento, com maior confiabilidade e validade para o contexto brasileiro”.

Nesse sentido, Medeiros (2003) elaborou e testou o modelo de Escala de Bases do Comportamento Organizacional (EBACO) a partir de dois trabalhos: de Meyer e Allen

(1991), que contém as dimensões afetiva, normativa e instrumental; e de O'Reilly e Chatman (1986), que contempla as dimensões internalização dos valores organizacionais, identificação e submissão.

A EBACO é composta de 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases do comprometimento, que são apresentadas a seguir:

- a) Afetiva: crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais;
- b) obrigação em permanecer: crença de que tem obrigação em permanecer, de que se sentiria culpado em deixar, de que não seria certo deixar e de que tem obrigação moral com as pessoas da organização;
- c) obrigação pelo desempenho: crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais;
- d) afiliativa: crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais;
- e) falta de recompensas e oportunidades: crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade;
- f) linha consistente de atividade: crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização;
- g) escassez de alternativas: crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.

A escala EBACO foi elaborada a partir do estudo realizado por Medeiros (2003), que tinha como um dos objetivos a validação de um modelo de conceptualização do comprometimento organizacional com o estabelecimento das dimensões que compõem o construto. Nesse estudo foram realizadas pesquisas com empresas varejistas localizadas em *shopping centers* na cidade de Natal e em hotéis localizados nas cidades de Fortaleza, Recife e Natal, com abrangência de 170 lojas e 82 hotéis. Os resultados confirmaram as sete dimensões do comprometimento organizacional, sendo seis confirmadas na pesquisa confirmatória e a dimensão recompensa e oportunidades validada por apresentar consistência teórica na escala de O'Reilly e Chatman (1986).

Siqueira (2008, p. 61) afirma que:



Para validação da EBACO foram reunidos 819 casos, compreendendo 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 empregados de 12 organizações privadas, não governamentais e públicas. Este contingente de trabalhadores inclui diversas categorias ocupacionais, a exemplo de professores, bancários, vendedores do comércio varejista, servidores públicos municipais, industriários, entre outras.

Para a realização da presente pesquisa será adotada a escala EBACO.

## **2.5 Rotatividade**

### ***2.5.1 Conceitos e bases***

Assim como ocorre no construto comprometimento organizacional, são diversos os conceitos de rotatividade apresentados em pesquisas ao longo do tempo.

Price (1977) considera a rotatividade como sendo o grau de movimento do indivíduo a partir de um sistema social. Bluedorn (1978) entende esse conceito como genérico e pouco específico, uma vez que não detalha quem é o agente decisório para a realização do movimento, a empresa ou o indivíduo.

A rotatividade é caracterizada por Mobley (1992, p. 31) como “suspensão da condição de membro de uma organização por parte do indivíduo que recebia compensação monetária desta”. É um conceito mais abrangente e utilizado com recorrência nas pesquisas sobre esse construto.

O DIEESE (2011, p.32) cita que entre os autores utilizados em seus estudos “a maioria trabalha com uma noção de rotatividade que equivalia à substituição de um trabalhador por outro, para ocupar um mesmo posto de trabalho”.

O modelo multidimensional para a rotatividade denominado de taxinomia da rotatividade foi elaborado por Bluedorn (1978), no qual descreve a origem do movimento de saída da empresa, se a iniciativa é do trabalhador ou não, e qual a direção do movimento, se o trabalhador está aderindo ou deixando a empresa. Conforme apresentado na Figura 7, a dimensão direção do movimento indica adesão ou separação da empresa. Já a segunda dimensão mostra se o movimento foi voluntário ou involuntário.

Initiator of Movement	Direction of Movement	
	Into the Organization (Assessions)	Out of the Organization (Separations)
The Individual (Voluntary)	Type II Voluntary Accessions	Type I Voluntary Separations
Other Than the Individual (Involuntary)	Type III Involuntary Accessions	Type IV Involuntary Separations

**Figura 7.** Taxonomia da rotatividade.

Fonte: Bluedorn (1978).

A Figura 7 apresenta em cada um dos quadrantes o resultado do cruzamento das duas dimensões. São quatro tipos de rotatividade que podem ser descritos da seguinte forma:

- a) Tipo I: separações voluntárias, o movimento de desligamento de um trabalhador de determinada empresa é realizado por iniciativa do trabalhador.
- b) Tipo II: adesões voluntárias, o movimento de entrada de um novo trabalhador é realizado por iniciativa do trabalhador.
- c) Tipo III: adesões involuntárias, o movimento de entrada de um novo trabalhador é realizado por iniciativa da empresa.
- d) Tipo IV: separações involuntárias, o movimento de desligamento de um trabalhador de determinada empresa é realizado por iniciativa da empresa.

Mobley (1992) também afirma ser possível identificar na literatura duas formas distintas de rotatividade, a involuntária, provocada pelas organizações, e a voluntária, provocada pelas pessoas. Quando involuntária, trata-se do desligamento do trabalhador pela organização com o objetivo de renovar o quadro de funcionários ou até mesmo por reestruturações motivadas por demandas externas. Quando voluntária, a saída do trabalhador é causada normalmente por razões pessoais e profissionais e implica pelo menos três importantes consequências para as organizações – potenciais custos; perda de recursos humanos; e paralisação das atividades em execução.

### ***2.5.2 Principais modelos de rotatividade***

Quanto aos possíveis modelos de rotatividade, destaca-se a existência de duas vertentes principais. Uma, baseada na teoria econômica, associa a rotatividade aos fenômenos econômicos e conjunturais, cuja base de análise está na demanda e oferta do mercado de trabalho, com foco no equilíbrio entre estes, a fim de obter o “pleno emprego”. Já a segunda, mais difundida na Psicologia e na Sociologia, tem como objeto de pesquisa o indivíduo e a organização, analisando a rotatividade com base nos fenômenos que ocorrem com o indivíduo (Mobley, 1992; Morrel, Loan-Clarke & Wilkinson, 2001).

Essa segunda vertente, condizente com a linha de estudo desta pesquisa, tem desenvolvido alguns modelos conceituais para buscar esclarecer os diversos aspectos desse complexo fenômeno. Entre os principais modelos estão os trabalhos de:

- a) March e Simon (1958): apresentam um dos modelos mais antigos de rotatividade, denominado “decisão de participar”, em que tem a disposição e a facilidade de movimentação percebidas na organização como os fatores principais para a ocorrência do fenômeno. Segundo Mobley (1992), esse modelo contribui para o construto quando destaca a necessidade de investigação das variáveis comportamentais e do mercado de trabalho.
- b) Price (1977): a hipótese fundamental desse modelo é que a insatisfação gera rotatividade apenas quando se tem ambiente de muitas oportunidades. O modelo define níveis salariais, integração, comunicação instrumental, comunicação formal e centralização do poder como determinantes do fenômeno rotatividade. Mobley (1992) faz uma crítica a esse modelo sobre a falta de especificidade em relação à percepção do indivíduo.
- c) Mobley (1977): argumenta sobre a necessidade de investigações que busquem compreender os aspectos comportamentais e cognitivos na relação satisfação e rotatividade. Nesse sentido, propõe um modelo para o processo de decisão da rotatividade, identificando possíveis elos intermediários na relação satisfação e rotatividade. Uma das principais hipóteses desse modelo está na intenção de sair como antecessora da rotatividade. De acordo com Mobley (1992), em pesquisas posteriores esta hipótese confirmou sua relevância, sendo um dos principais fatores de previsão da rotatividade.

Entre os modelos conceituais apresentados, Costa *et al.* (2008) expõem a ausência de um modelo teórico validado no Brasil para o estudo da rotatividade e destaca o modelo apresentado por Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979) como um dos mais detalhados, por incorporar elementos de outros modelos e tentar captar a complexidade geral do construto. E também por considerando as variáveis organizacionais, ambientais e individuais associadas ao fenômeno. Devido à relevância apresentada, esse modelo será tratado em item específico.

### **2.5.2 Fatores determinantes da rotatividade**

Ao longo do tempo, após diversas pesquisas sobre a rotatividade, foi possível caracterizar esse construto em múltiplas determinantes e identificar a necessidade de modelos integrativos. Baseado nesse histórico, Mobley (1992) investigou as diversas pesquisas existentes e sintetizou essas determinantes em classes gerais, tratadas como contexto econômico, organizacional e individual.

No cenário econômico, os índices que se relacionam à demanda e à oferta no mercado de trabalho são os de mais interesse no estudo da rotatividade, tendo como determinante:

- a) Níveis de emprego e desemprego: em análise geral, à medida que aumenta o desemprego reduz a rotatividade, porém é necessário fragmentar essa relação em grupos e mercados de trabalho para conhecer suas especificidades.
- b) Força de trabalho: a composição e o *mix* estão em transformação. Existe tendência ao declínio da força de trabalho jovem. Mais competitividade nesse público e mais movimentação entre empresas e mais rotatividade.
- c) Inflação: pouco investigada, sugere que sua influência está no encorajamento de novos participantes no mercado de trabalho, incentivo à rotatividade para proteção dos rendimentos e desencorajamento à rotatividade devido à mudança de localidade, por causa do custo de mudança.

Já as variáveis organizacionais estão centralizadas nas características das organizações, tais como estrutura, categoria e descrição, conforme apresentado a seguir:

- a) Tipo de indústria: as taxas de rotatividade podem variar por setores industriais distintos ou até mesmo entre a empresa e a média de seu setor.
- b) Categorias ocupacionais: a análise da relação dessa determinante com as taxas de rotatividade deve ser o mais detalhada possível, apesar das frequentes generalizações.
- c) Porte organizacional: é possível argumentar que essa variável influencia para menos rotatividade, pois quanto maior a organização, maiores as oportunidades internas e melhores as compensações. No entanto, pesquisas empíricas não conseguiram conclusões definitivas.
- d) Porte da unidade de trabalho: existem algumas evidências que tendem a relacionar o menor porte da unidade de trabalho com menos rotatividade, por haver mais coesão entre os indivíduos. Ainda existem poucos estudos, não sendo possível generalizar.
- e) Salário: pesquisas estabelecem forte relação entre níveis salariais e taxas de rotatividade. Percebeu-se que a rotatividade é maior em empresas que remuneram salários mais baixos. Apesar dessa forte relação, é importante considerar os demais fatores determinantes na avaliação da possível causa da rotatividade.
- f) Conteúdo do cargo: a abordagem central nessa determinante está na relação entre rotatividade e características do cargo, como rotina das tarefas e autonomia no cargo. Há indícios de que a relação da rotatividade com a rotina seja positiva e com a autonomia seja negativa.
- g) Estilo de supervisão: existe forte indício de relação entre o autoritarismo do superior e elevada taxa de rotatividade, bem como a falta de consideração por parte do supervisor. Logo, há uma aparente existência de relação entre estilo de supervisão e rotatividade.

Por último, Mobley (1992) cita as determinantes relacionadas ao indivíduo, buscando uma forma de compreensão das causas de ocorrência da rotatividade dentro das organizações, sendo elas:

- a) Fatores demográficos e pessoais:
  - Idade: apresenta os trabalhadores jovens como mais probabilidade à rotatividade.

- Tempo de serviço: apresenta mais probabilidade de ocorrer com os trabalhadores com menos tempo de serviço.
- Sexo: não apresenta padrões na literatura.
- Instrução: não possui evidências de estudos consistentes, sendo que grande parte dos estudos é realizada entre indivíduos com instrução similar.
- Dados biográficos: existem indícios de ser uma determinante relevante na previsão da rotatividade.
- Personalidade: sugere que as diferentes personalidades possuem impacto marginal na rotatividade, porém são necessários estudos.
- Aptidão e capacidade: existem indícios de que esta determinante pode influenciar a rotatividade, porém são necessários padrões de mensuração desse fator.
- Fonte de referência: trabalhadores ingressos por indicações e recomendações demonstram reduzido comportamento de rotatividade, sendo o conhecimento mais detalhado da vaga uma possível justificativa.
- Profissionalismo: existe pouca base para afirmar que esse determinante é capaz de influenciar o comportamento de rotatividade.
- Desempenho: esta determinante é considerada importante no estudo da rotatividade, porém é tida como resultado inconclusivo.
- Absenteísmo: é tido muitas vezes como parte do processo de afastamento, porém as pesquisas também apresentam resultado inconclusivo. De toda forma, ressalta ser importante seu monitoramento.

b) Variáveis integrativas:

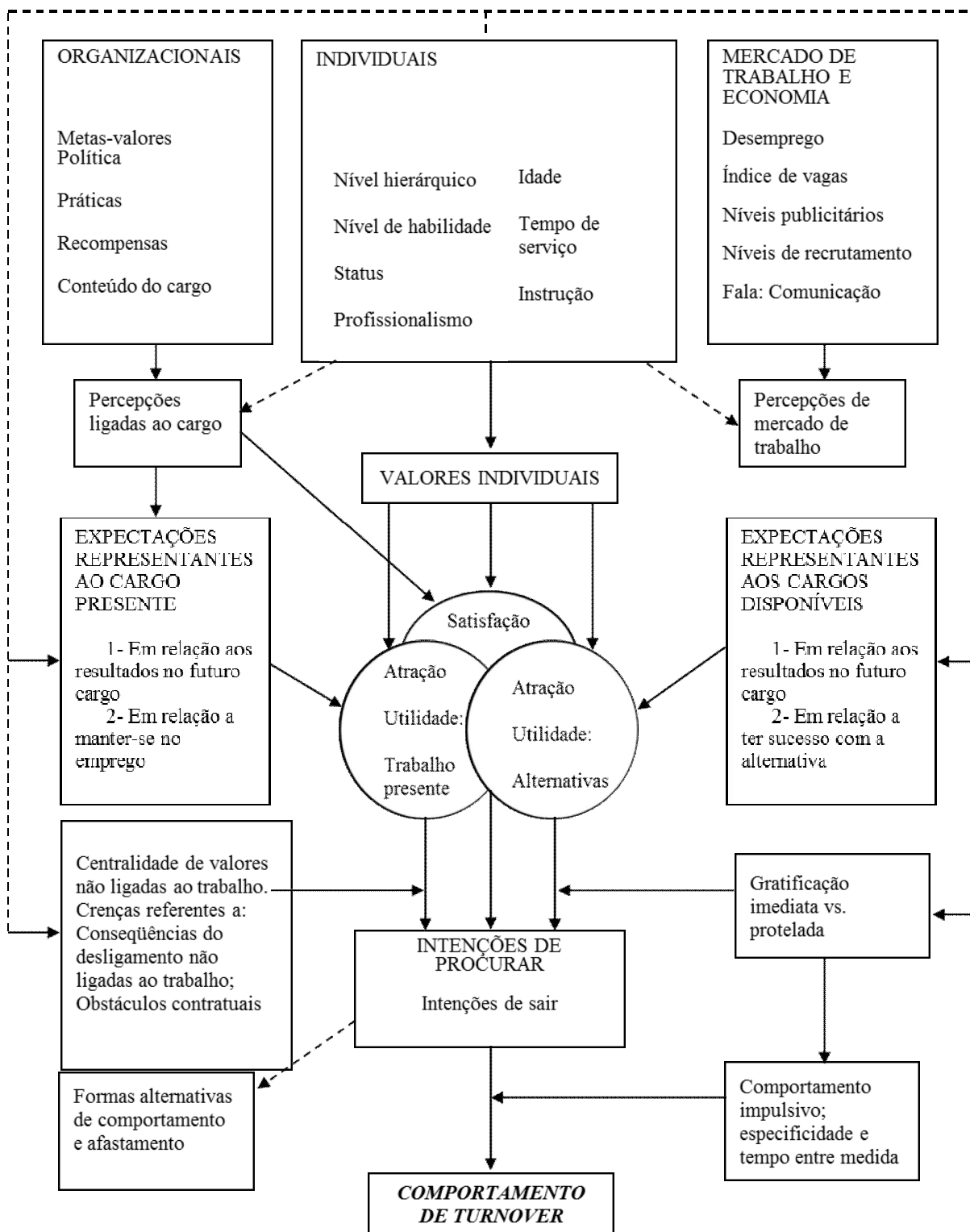
- Variáveis de satisfação no cargo: a relação geral entre satisfação e rotatividade é tida como negativa. Porém, supõe que existam outras variáveis que influenciam essa relação e devem ser estudadas.
- Aspirações e expectativas profissionais: é uma avaliação do cenário futuro, portanto, sujeita a mudanças, o que faz com que esta determinante seja considerada um processo contínuo.
- Comprometimento organizacional: é considerado um dos mais importantes determinantes da rotatividade, pois é definido como a identificação e envolvimento do indivíduo com a empresa.

- Expectativa de encontrar um cargo alternativo: apresenta influência sobre o fenômeno de rotatividade, porém não muito forte.
  - Intenções de ficar e sair: esta determinante é uma das melhores medidas para a previsão do fenômeno de rotatividade, sendo utilizada também na presente pesquisa.
  - Estresse: determinante que pode ser positivo ou negativo, ligado ou não ao trabalho e que apresenta na literatura uma relação inconclusiva.
- c) Variáveis individuais não relacionadas ao trabalho: são frequentemente negligenciadas e com a maior parte das pesquisas centrada no estudo da responsabilidade familiar.

O presente trabalho investiga as variáveis: idade, sexo, instrução, estado civil, ocorrência de filhos, tempo de empresa e regionalidade.

#### ***2.5.4 O modelo expandido de Mobley et al. (1979)***

O modelo expandido de Mobley *et al.* (1979) é considerado um dos mais detalhados para a explicação da rotatividade, pois agrega elementos de modelos anteriores e tenta ilustrar a complexidade do fenômeno. Ele apresenta a satisfação-insatisfação no cargo, expectativa em relação à utilidade dos papéis profissionais dentro e fora da organização, valores e contingências não ligados ao trabalho como sendo os quatro principais determinantes da intenção de sair e da rotatividade, conseqüentemente. A Figura 8 apresenta o modelo em discussão.



**Figura 8.** Modelo expandido do processo de rotatividade.

Fonte: Mobley, W. H., Griffeth, R.W., Hand, H. H., & Meglino B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, California, 86(3), 493-522.



A satisfação no cargo é orientada pela avaliação do presente momento, influenciada pela percepção de valor que o indivíduo tem quanto aos benefícios que o cargo oferece. Essa percepção pode variar positivamente à medida que a empresa prove aquilo que ela valoriza, ou negativamente quando houver distanciamento entre os valores. Dessa forma, Mobley (1992), destaca que esse fator tem pouca precisão na previsão da rotatividade, pois não capta as expectativas futuras em relação à empresa.

A expectativa de utilidade do papel profissional dentro da organização pode ser um fator positivo na avaliação da rotatividade quando aliado à satisfação, uma vez que um funcionário satisfeito e com boa expectativa sobre seu futuro na empresa pode manifestar menos intenção de sair (Mobley, 1992).

A expectativa de utilidade do papel profissional fora da organização, terceiro maior determinante da rotatividade, segundo esse modelo, pode influenciar a intenção de rotatividade quando as alternativas existentes no ambiente externo à organização não forem atraentes. Desta forma, um funcionário insatisfeito ou com baixas expectativas internas pode não deixar a empresa devido ao cenário externo pouco positivo (Mobley, 1992).

Os três fatores determinantes da rotatividade analisados anteriormente - satisfação, expectativas referente a cargos dentro da empresa e expectativas sobre cargos externos - baseiam-se nos valores profissionais do indivíduo. Segundo Mobley (1992), os valores e papéis não ligados ao trabalho, como orientação familiar, estilo de vida, preferência geográfica, valores culturais, por exemplo, se inter-relacionarão com os valores profissionais na decisão de rotatividade. Dessa forma, a compreensão e gerenciamento da rotatividade exigem conhecer e considerar esses fatores não ligados ao trabalho para o estabelecimento de políticas e práticas adequadas ou próximas dos valores dos indivíduos.

Mobley (1992) relata que são poucas as pesquisas empíricas que investigam os valores não ligados ao trabalho, sendo necessárias maiores pesquisas.

Além das quatro principais determinantes desse modelo, Mobley (1992) cita a existência de formas alternativas de afastamento, como o absenteísmo, apatia, que não representa um afastamento físico como a saída do profissional da organização, mas pode ser considerado um distanciamento do trabalho, aspecto este que também merece estudos específicos.

### ***2.5.5 Consequências da rotatividade***

Para Ferreira e Siqueira (2005), é cada vez mais importante que o setor de recursos humanos desenvolva políticas de retenção dos principais colaboradores, evitando a perda de conhecimentos e resultados adquiridos ao longo do tempo, impactando diretamente na competitividade da empresa e em sua sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo e restrito.

Administrar a rotatividade voluntária da mão de obra é função do administrador, que deve ser capaz de diagnosticar a natureza da rotatividade, estimar as consequências, implementar ações gerenciais para tratamento do fenômeno e avaliar a efetividade dessas mudanças, buscando antecipar mudanças futuras que contribuam para essa gestão (Mobley, 1992).

Segundo Ferreira e Freire (2001) e Mobley (1992), são diversas as causas da rotatividade da mão de obra. Entre as principais e mais frequentemente mencionadas na literatura estão a política salarial e de benefícios adotada pela empresa, as oportunidades de progresso na carreira oferecida pela empresa, o tipo de supervisão, a política disciplinar, as condições físicas e ambientais e a motivação.

Outro fator importante que deve ser destacado na compreensão da rotatividade trata-se das consequências para a organização, que contribui para a relevância do tema e se constitui em desafio para a gestão de recursos humanos (Phillips & Connell, 2003). A Tabela 4 faz um resumo das principais consequências verificadas na literatura.

Entre as consequências negativas, Phillips e Connell (2003) salientam que a rotatividade acarreta custos efetivos decorrentes da descontinuidade do trabalho ou pelo fato de se ter um trabalhador inexperiente substituindo aquele que deixou a organização. Nesse aspecto, Mobley (1992) alerta que a organização sofrerá com os custos de recrutamento, admissão, ajustamento e treinamento do novo trabalhador. Além disso, a sociedade poderá arcar com aumento dos custos de produção, decorrente do aumento dos preços que são ajustados em função da perda de produtividade no trabalho.

Tabela 4

**Exemplo de possíveis consequências negativas da rotatividade**

Organização	Indivíduo que sai	Indivíduo que fica	Sociedade
Custos (recrutamento, admissão, ajustamento, treinamento)	Perda da condição de empregado antigo e gratificações correlatas	Abalo no padrão social e comunicação	Aumento nos custos de produção
Custos de substituição	Perda de benefícios extraoficiais	Evasão de colegas de trabalho	Inabilidade regional para manter ou atrair indústrias
Custo do processo de demissão	Abalo nos sistemas de suporte social e familiar	Menos satisfação	
Abalo nas estruturas social e comunicacional	Estresse relacionado à transição	Aumento da carga de trabalho	
Evasão de empregados de alto desempenho	Interferência no curso da carreira do cônjuge	Menos coesão	
Menos satisfação entre os que ficam	Regressão no curso da carreira	Menos comprometimento	
Estímulo para uso de <i>estratégias</i> indiferenciadas para controle de <i>turnover</i>			

Fonte: Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz. (p. 51).

A queda na produtividade é um fator crítico também comentado por Phillips e Connell (2003), pois o novo trabalhador necessitará de treinamento nas atividades a serem executadas, em que a consolidação do aprendizado ocorrerá no decorrer do tempo e experiência na execução. Em situações críticas, os autores citam o caso alternativo em que é necessária a contratação de trabalhadores temporários, de mais experiência, para suprir o período de adaptação.

Outro aspecto importante para a organização é a queda da qualidade na execução do trabalho. Phillips e Connell (2003) defendem que o trabalhador inexperiente estará mais suscetível a falhas na execução da atividade, erros de avaliação e retrabalho, o que também poderá impactar no aumento do custo de produção.

É importante destacar que as consequências da rotatividade não são negativas apenas para a organização. O trabalhador que sai da empresa tem que lidar com perda de benefícios, estresse familiar, regressão na carreira, entre outros. O trabalhador que fica na empresa, por sua vez, irá receber maior carga de trabalho, perda do convívio social com o colega que deixou a organização e, por fim, queda do comprometimento organizacional (Mobley, 1992).

### ***2.5.6 Intenção de rotatividade como consequente do comprometimento organizacional***

Bastos (1993) reconhece que a relação da rotatividade com o comprometimento pode ser medida com base na intenção de sair. Segundo Silva (2007), diversas pesquisas sobre a intenção de rotatividade envolvem variáveis do comportamento organizacional, nos níveis micro-organizacional (características individuais, de personalidade, satisfação, autoestima, etc.), meso-organizacional (relações interpessoais, trabalho em equipe, papéis, etc.) e no nível macro-organizacional (cultura, clima, liderança, produtividade, rotatividade, etc.).

No Brasil, Siqueira e Pereira (1998, 1999, 2001 como citado em Silva, 2007, p. 95) realizaram estudos sobre a intenção de rotatividade, cujos resultados obtidos revelaram que altos índices de rotatividade de pessoal podem comprometer os resultados organizacionais. Em função desse impacto, esses desenvolveram um estudo para testar um modelo para a intenção de rotatividade. Nesse estudo, foi utilizada a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) (Siqueira, Gomide Jr, Moura & Marques, 1997, como citado em Silva, 2007, p. 96). O resultado desse estudo documentou que variáveis como comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho impactam diretamente a intenção de rotatividade. Na conclusão, as autoras indicam que as organizações são responsáveis por aumentarem o nível de satisfação no trabalho dos trabalhadores e sugerem estudos sobre a influência do comprometimento organizacional normativo sobre a intenção de rotatividade, aspecto este contemplado na presente pesquisa.

Bastos e Menezes (2010) realizaram pesquisa com 1.869 trabalhadores na região Nordeste, com o objetivo de investigar a relação entre permanência na organização e o comprometimento organizacional. O resultado dessa pesquisa demonstrou que “[...] intenção de permanecer na organização é um consequente do comprometimento organizacional, quando conceitualizado a partir de sua base afetiva e não da sua base instrumental [...]” (Bastos & Menezes, 2010, p. 305). Esses sugeriram a realização de outras investigações para identificação de outros elementos antecedentes à rotatividade que possam influenciar as intenções de permanência na organização e o próprio comportamento de saída.

Assim, a presente pesquisa tem o intuito de sair como base para avaliar o comportamento de rotatividade do trabalhador e utiliza como instrumento de pesquisa a ferramenta de Escala de Intenções de Rotatividade (EIR), por ser um instrumento validado e testado no Brasil. No capítulo que trata da metodologia são apresentados mais detalhes dessa ferramenta, escolhida para fins da pesquisa que ora se propõe a realizar.

Os consequentes do comprometimento organizacional são apresentados na literatura e diversos autores reconhecem que ainda são necessários maiores estudos sobre o tema, conforme já apresentado na justificativa deste trabalho.

Meyer e Allen (1991) propõem um modelo de comprometimento organizacional contemplando seus principais antecedentes e consequentes, conforme mostrado na Figura 6. Nesse modelo, a rotatividade é indicada como consequência para os três componentes do comprometimento organizacional.

Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) observam que a relação estabelecida entre as três componentes do comprometimento organizacional – afetiva, normativa e instrumental – e a rotatividade, é negativa. Isso sugere que quanto maior a relação de comprometimento com a empresa em referência, menor a rotatividade ou intenção de rotatividade.

Pesquisa envolvendo trabalhadores de empresas públicas e privadas da grande São Paulo, realizada por Siqueira (2001), identificou relação negativa com a intenção de rotatividade em relação aos três componentes do comprometimento organizacional de Meyer & Allen. Siqueira (2001). Essa pesquisa utilizou a escala EIR.

Conforme já apresentado por Bastos (1993), a relação da rotatividade com o comprometimento pode ser medida com base na intenção de sair.

Medeiros (2003) utilizou como referência para a construção do questionário EBACO o modelo dos três componentes do comprometimento organizacional de Meyer & Allen. Dessa forma, existe uma correlação entre as dimensões do comprometimento de Meyer & Allen com as bases do comprometimento apresentadas por Medeiros (2003), o que sugere uma relação de influência negativa entre as bases do comprometimento com a intenção de rotatividade.

### **3 Metodologia de Pesquisa**

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa, análise de dados e interpretação dos resultados. As seções serão divididas e apresentadas da seguinte forma: abordagem e métodos, apresentação da unidade de pesquisa, população e amostra, estratégia de coleta de dados empregada e estratégia de análise e interpretação de resultados.

#### **3.1 Abordagem e método de pesquisa**

A abordagem adotada para esta pesquisa é a quantitativa. Segundo Carvalho e White (1997) e Hayati, Karami e Slee (2006), a abordagem quantitativa permite trabalhar com informações mensuráveis referentes a hábitos, comportamentos e percepções, obtidas por meio de análises estatísticas da amostra selecionada. Entre suas principais características está a capacidade de utilizar a teoria para desenvolver variáveis de pesquisa, o emprego de métodos estatísticos na análise dos dados, a utilização de questionários estruturados com questões fechadas e a possibilidade de enumeração e medição de eventos.

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso descritivo, cuja aplicação está em descrever uma intervenção e o ambiente no qual o fenômeno ocorreu. Este método permite a compreensão de um fenômeno real em profundidade e estudar fenômenos sociais de forma isolada. (Yin, 2010).

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão válidos apenas para o caso objeto de estudo. Yin (2010) afirma que a generalização dos resultados estatísticos não pode ser confundida com a generalização do resultado de estudos de caso. Para que ocorra a generalização analítica, onde estudos de casos empíricos comprovam a teoria padrão, são necessários que pelo menos dois ou mais casos confirmem a mesma teoria, afirmando a replicação.

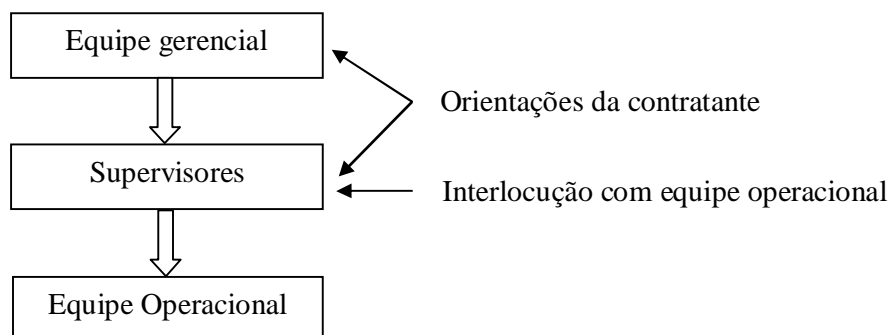
Desta forma, a pesquisa foi realizada com trabalhadores de uma empresa terceirizada, pertencente ao ramo de montagem industrial, prestadora de serviços para um projeto de capital de uma empresa de mineração de grande porte no estado de Minas Gerais. A investigação foi realizada com a amostra dos profissionais que ocupam o cargo de supervisores de produção desta empresa

### 3.2 Unidade de análise, população e amostra

Segundo Yin (2010) um estudo de caso pode possuir como uma unidade de pesquisa um indivíduo, uma situação, uma empresa ou um grupo. Este pode ser múltiplo, quando abrange diversas unidades, ou único, utilizado quando se investiga um fenômeno representativo. Optou-se nesta pesquisa pela realização de um estudo de caso único com uma unidade de análise.

As unidades de análise neste estudo são duas empresas representadas pelos supervisores de produção de uma empresa contratada cuja sede encontra-se na cidade de Ipatinga-MG e que possui contratos de prestação de serviços de montagem eletromecânica em todo o Brasil. Para fins desta pesquisa foi selecionado o contrato vigente na cidade de Itabira, no estado de Minas Gerais, base da empresa contratante. O critério dessa seleção foi pela acessibilidade às informações do contrato.

A população de supervisores de produção era composta de 80 profissionais, que representaram a amostra inicial do estudo. A amostra final foi composta de 69 supervisores de produção, representando 86% do total. Esses profissionais possuem função de liderança de equipe e estão hierarquicamente posicionados entre a equipe gerencial e operacional da contratada, conforme esquema apresentado na Figura 10.



**Figura 9.** Esquema hierárquico empresa contratada.

Fonte: elaborado pela autora.

Outro aspecto relacionado aos profissionais que compõem a amostra é que eles são responsáveis pelo desdobramento das orientações recebidas da empresa contratante diretamente para a equipe operacional, atuando como interlocutores.

### 3.3 Estratégia de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de três instrumentos, conforme descrição a seguir: a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) e dados sociodemográficos do respondente, conforme pode ser verificado no Anexo A.

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) elaborada e validada no Brasil por Medeiros (2003) tem como finalidade a mensuração de sete bases do comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. A EBACO é composta de 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases do comprometimento organizacional, conforme Anexo A.

A EIR, validada no Brasil por Siqueira *et al.* (1997, como citado em Silva, 2007, p. 96), tem por finalidade a mensuração da intenção do trabalhador em deixar a organização. A EIR é composta de três itens, conforme Anexo B.

Além dos questionários apresentados, foram coletadas informações demográficas contendo dados como idade, sexo, escolaridade, estado civil, ocorrência e número de filhos, tempo de trabalho na contratada e localidade da residência, a fim de realizar a caracterização da amostra avaliada (Anexo C).

Esses três questionários foram aplicados junto aos supervisores em seu ambiente de trabalho, presencialmente e depois de respondidos foram depositados pelo respondente em uma urna, a fim de reforçar o caráter sigiloso das informações apresentadas. Foi oferecida a todos os participantes a opção de receber os resultados da análise dos dados depois de concluída a pesquisa.

### 3.4 Estratégia de análise e interpretação de resultados

Os dados quantitativos foram tabulados pelo programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 19.0), pelo *Microsoft Excel* 2010 e foram empregadas técnicas estatísticas univariadas e bivariadas para obtenção das relações entre os resultados obtidos.

Na caracterização da amostra foi realizada análise exploratória utilizando recursos de tabelas e gráficos do *Microsoft Excel* 2010 para apresentação e comparação dos dados obtidos. Em relação à variável localidade da residência familiar, foi adotada a análise com base em mapa, para mostrar a dispersão geográfica da amostra.



Para a análise descritiva do comprometimento organizacional apresentaram-se os valores da média e do desvio-padrão para cada indicador ou afirmação de cada escala. Os valores médios foram obtidos com as considerações de cada respondente em relação a cada afirmação, numa escala tipo Likert de 1 a 6, compreendida entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, respectivamente. O desvio-padrão foi utilizado como medida de consenso, indicando a variabilidade dos valores relativos à média. O valor do centro da escala para esta amostra é de 3,5.

O critério para interpretação do resultado de cada uma das bases do comprometimento organizacional está apresentado no capítulo 5, junto com o resultado da pesquisa.

Para a análise comparativa entre os resultados da base do comprometimento em relação à empresa contratada e em relação à empresa contratante, foi realizado um teste de hipóteses para amostras emparelhadas. Nesse teste obtém-se valor  $p$  que indica a existência de diferenças significativas no nível de 5% de significância quando este é inferior a 0,05.

Para a análise descritiva da intenção de rotatividade são apresentados os valores da média e do desvio-padrão para cada indicador ou afirmação. Os valores médios foram obtidos com as considerações de cada respondente em relação a cada afirmação numa escala tipo Likert de 1 a 5, compreendida entre “nunca” e “sempre”, respectivamente. O desvio-padrão é utilizado como medida de dispersão, indicando a variabilidade dos valores relativos à média. O centro da escala para esta amostra é igual a três.

Para avaliar a existência de diferenças significativas entre a intenção de rotatividade e o nível de comprometimento segundo suas bases, foi utilizada a análise *Chi-Square Automatic Interaction Detector* (CHAID). Tal técnica proposta por Kass (1980) permite avaliar o relacionamento entre uma variável dependente e outras em nível categórico ou contínuo e o resultado é apresentado em forma de árvore, indicando as variáveis preditoras que mais se associam à variável dependente. Os subconjuntos resultantes apresentam mais homogeneidade internamente em relação à variável dependente e com a maior heterogeneidade possível entre os subconjuntos formados. Os critérios de divisão ou agrupamento utilizados nessa técnica foram fixados em 5%, ou seja, os subconjuntos possuem significativa diferença ao se utilizar o teste qui-quadrado (no nível de 5%).

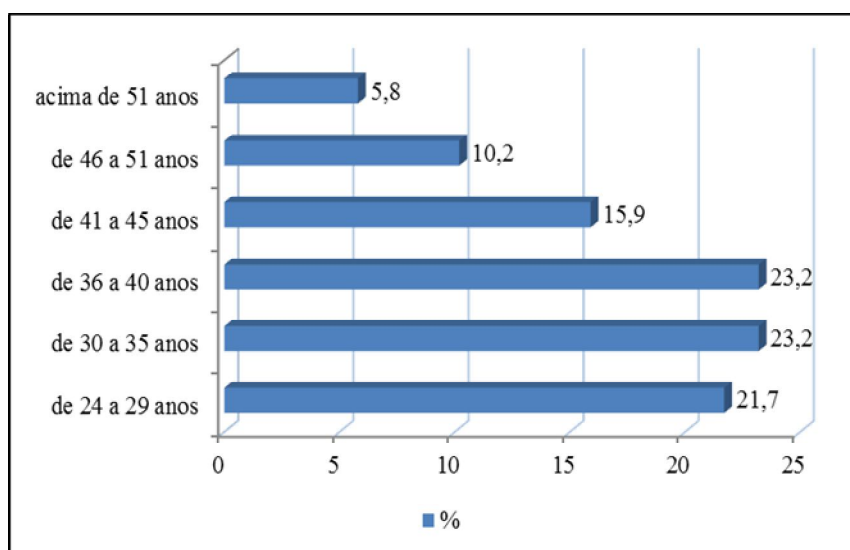
## 4 Análise e Interpretação de Resultados

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise do resultado da pesquisa sobre comprometimento e rotatividade, realizada com trabalhadores de uma empresa terceirizada, pertencente ao ramo de montagem industrial, prestadora de serviços para um projeto de capital de uma empresa de mineração de grande porte no estado de Minas Gerais.

### 4.1 Caracterização da amostra

Nesta seção serão apresentadas as informações sociais e demográficas obtidas por meio da pesquisa realizada, a fim de caracterizar a amostra participante.

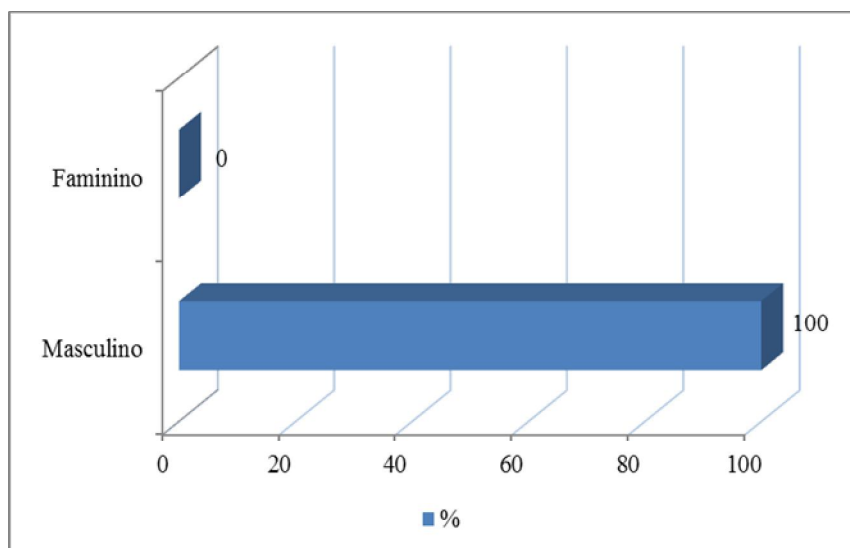
Em relação à idade, conforme mostra a Figura 10, constatou-se que as faixas etárias com valores mais elevados foram de 30-35 anos e 36-40 anos, o que corresponde a 46,4% do total da amostra. Com valores próximos, tem-se a faixa etária de 24-29 anos, com percentual de 21,7% do total da amostra. Destaca-se que apenas 5,8% da amostra possuem mais de 51 anos. Da análise geral, verifica-se que 68,1% da amostra têm idade até 40 anos.



**Figura 10.** Distribuição da amostra segundo a faixa etária.

Fonte: dados da pesquisa.

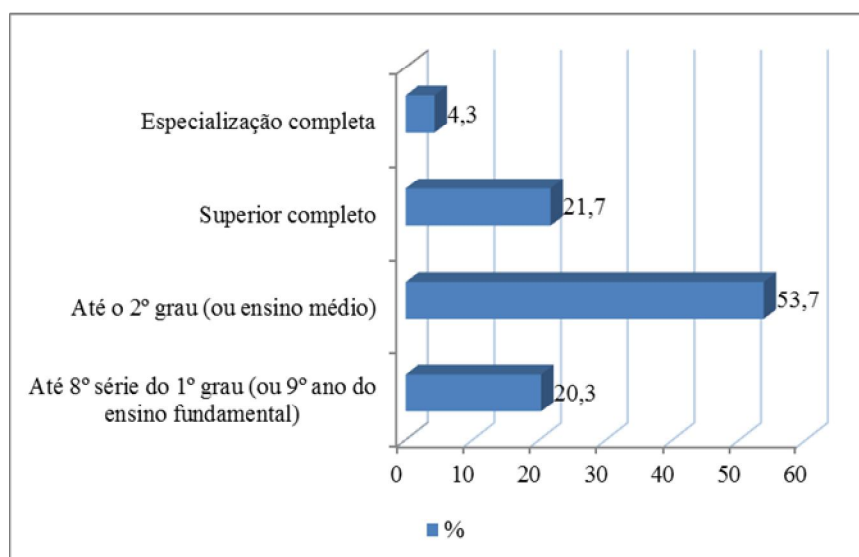
Na análise do sexo verifica-se que 100% da amostra são do sexo masculino, de acordo com a Figura 11.



**Figura 11.** Distribuição da amostra segundo o gênero.

Fonte: dados da pesquisa.

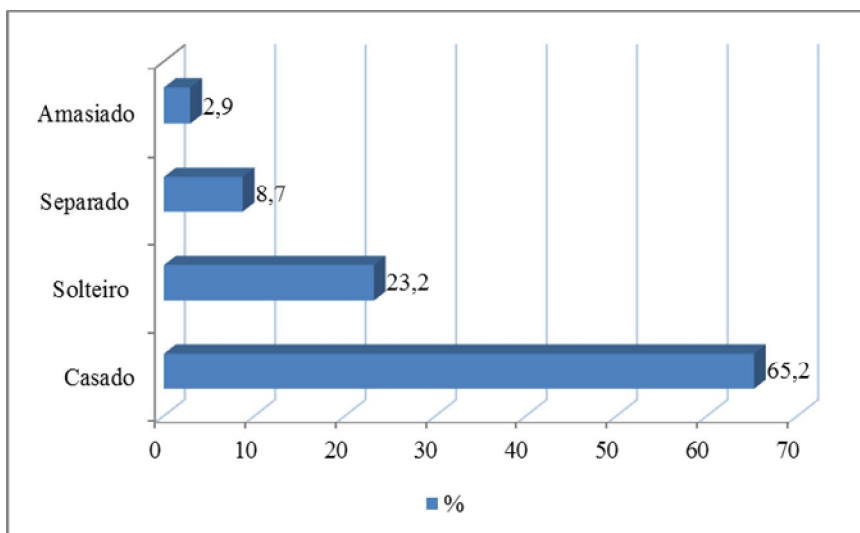
Relativamente à variável que avaliou a escolaridade da amostra, detectou-se, como mostra a Figura 12, que mais da metade (53,7%) estudou até o 2º grau/ensino médio. Outros 21,7% da amostra têm ensino superior completo e 20,3% possuem até 8ª série do 1º grau/9º ano do ensino fundamental. Apenas 4,3% da amostra têm curso de especialização completo. Da análise geral, verificou-se que 79,7% da amostra possuem escolaridade superior ao 1º grau/ensino fundamental completo.



**Figura 12.** Distribuição da amostra segundo a escolaridade.

Fonte: dados da pesquisa.

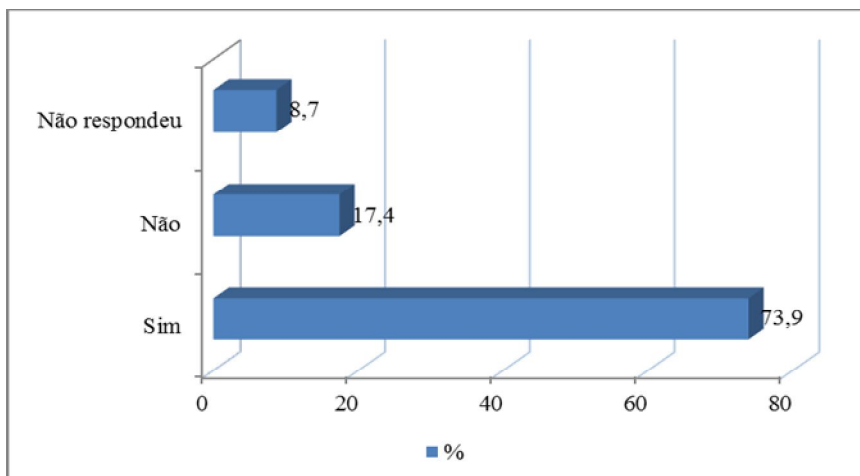
No tocante ao estado civil, a Figura 13 demonstra que mais da metade da amostra (65,2%) é formada por indivíduos casados. Em segundo lugar, encontram-se os solteiros (23,2%). Em terceiro lugar, com percentual de 8,7%, encontram-se os indivíduos separados. Utilizou-se na pesquisa o termo “amasiado” para caracterizar relacionamentos estáveis de casais que vivem na mesma casa, porém não mantêm relação matrimonial reconhecida perante a lei. Nesta categoria registrou-se a minoria dos relacionamentos (2,9% da amostra).



**Figura 13.** Distribuição da amostra segundo o estado civil.

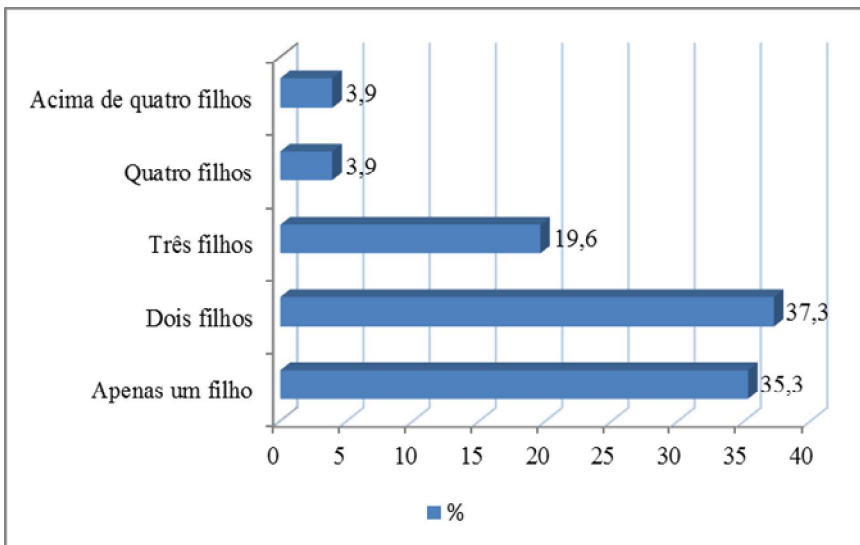
Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 14 ilustra que 73,9% da amostra têm filhos e 17,4% não. Não responderam a essa questão 8,7% dos participantes.



**Figura 14.** Distribuição da amostra segundo a ocorrência de filhos.  
Fonte: dados da pesquisa.

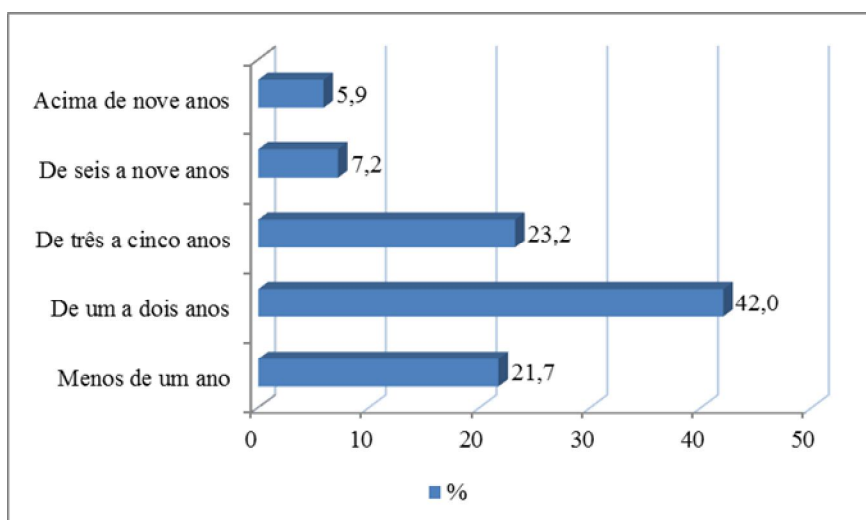
Na variável que investigou a quantidade de filhos, inferiu-se, pela Figura 15, que 37,3% da amostra têm dois filhos. Em segundo lugar, com 35,3%, estão os indivíduos com apenas um filho. Assim, mais da metade da amostra (72,6%) é formada por indivíduos que têm um ou dois filhos.



**Figura 15.** Distribuição da amostra segundo a quantidade de filhos.  
Fonte: dados da pesquisa.

Relativamente ao tempo de trabalho na empresa contratada, observa-se na Figura 16 que, em primeiro lugar, encontram-se aqueles que mantêm vínculo com a empresa contratada variando de um a dois anos (42%). Em segundo lugar está o grupo que tem três a cinco anos de trabalho na empresa contratada (23,2%). Na sequência, está o grupo com

menos de um ano de trabalho na contratada, correspondendo a 21,7% da amostra. Assim, a maior parte dos participantes da pesquisa (86,9%) tem cinco anos ou menos de atuação na empresa contratada. Destaca-se um grupo de 13,1% que tem mais de seis anos de trabalho na contratada, havendo entre eles quatro indivíduos que têm tempo de trabalho superior a 20 anos nessa empresa.



**Figura 16.** Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho na empresa contratada.  
Fonte: dados da pesquisa.

Na análise dos dados coletados apurou-se elevada ocorrência de supervisores que possuem residência familiar em cidades próximas de Itabira e Ipatinga. Considerando que essas cidades são as sedes das empresas contratante e contratada, respectivamente, entendeu-se que seria mais relevante para a análise da pesquisa considerar a região e não as cidades individualmente.

O agrupamento das cidades em regiões foi dividido entre Região de Ipatinga e Região de Itabira. A Tabela 5 apresenta todas as cidades que foram citadas na pesquisa e a ocorrência para cada uma delas. Os destaques estão nas cidades de Ipatinga, com 46,4%, e Itabira, com 11,6% do total da amostra.

Tabela 5

**Distribuição da amostra segundo cidade da residência familiar**

	Frequência	Percentual	Região
<b>Ipatinga</b>	32	46,4%	Ipatinga
<b>Itabira</b>	8	11,6%	Itabira
<b>Coronel Fabriciano</b>	4	5,8%	Ipatinga
<b>Ipaba</b>	4	5,8%	Ipatinga
<b>Belo Oriente</b>	3	4,3%	Ipatinga
<b>Inhapim</b>	3	4,3%	Ipatinga
<b>Belo Horizonte</b>	2	2,9%	Não aplicável
<b>Santana do Paraíso</b>	2	2,9%	Ipatinga
<b>Timóteo</b>	2	2,9%	Ipatinga
<b>Bugre</b>	1	1,4%	Ipatinga
<b>Rubim</b>	1	1,4%	Não aplicável
<b>Itaúna</b>	1	1,4%	Não aplicável
<b>João Monlevade</b>	1	1,4%	Itabira
<b>Juiz de Fora</b>	1	1,4%	Não aplicável
<b>Presidente Prudente -SP</b>	1	1,4%	Não aplicável
<b>Santa Maria de Itabira</b>	1	1,4%	Itabira
<b>São João do Oriente</b>	1	1,4%	Ipatinga
<b>Sete Lagoas</b>	1	1,4%	Não aplicável
<b>Total</b>	69	100,0%	

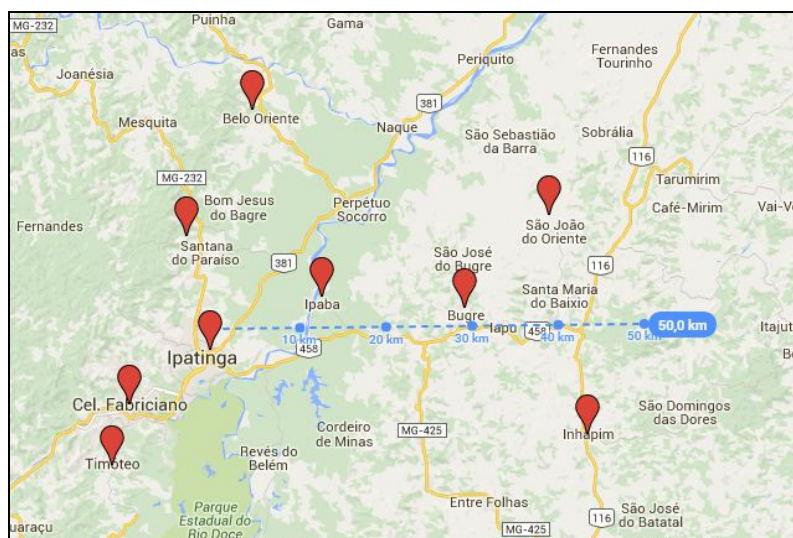
A Figura 17 ilustra a dispersão de todas as cidades citadas pelos respondentes na pesquisa, o que evidencia a concentração nas regiões de Itabira e Ipatinga.



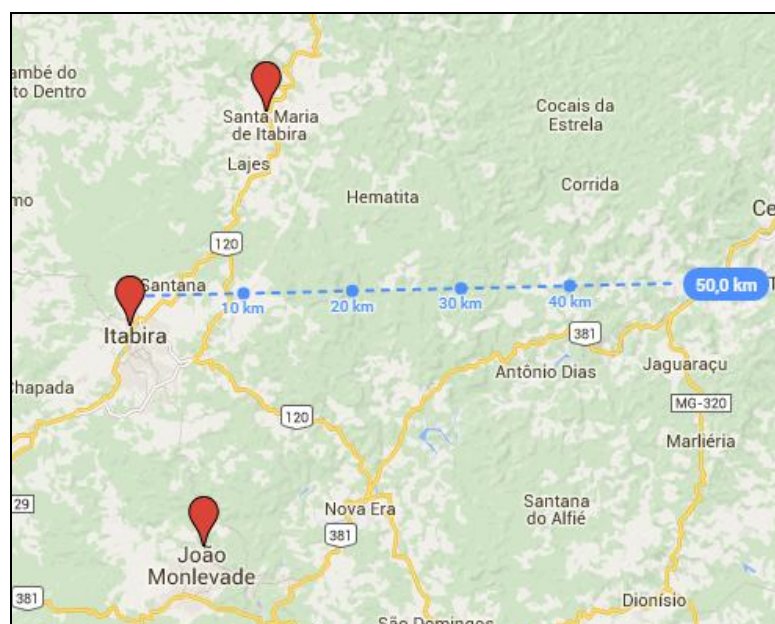
**Figura 17.** Dispersão geográfica das cidades relatadas como residência familiar.  
Fonte: elaborado pela autora.



O critério estabelecido para agrupamento das cidades em regiões foi o raio de abrangência de até 50 quilômetros das cidades de Ipatinga ou de Itabira. As Figuras 18 e 19 mostram cada uma das regiões.



**Figura 18.** Distribuição geográfica da amostra denominada Região de Ipatinga.  
Fonte: elaborado pela autora.



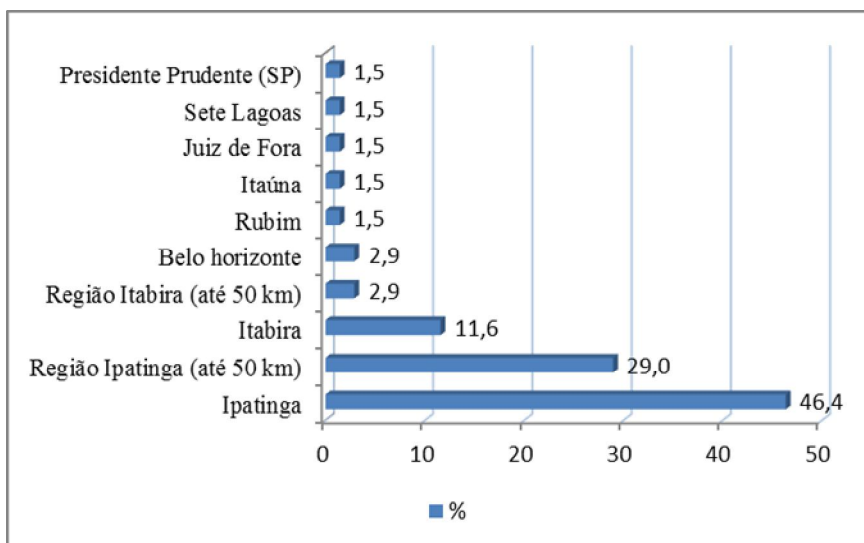
**Figura 19.** Distribuição geográfica da amostra denominada Região de Itabira.  
Fonte: elaborado pela autora.

Visto o critério utilizado para agrupamento das cidades, a Figura 20 apresenta a distribuição da amostra contemplando as regiões de Ipatinga e Itabira. Na análise desta



variável, percebe-se que a concentração de indivíduos que possuem residência familiar na cidade de Ipatinga ou região representa 75,4% da amostra. Em segundo lugar, tem-se a cidade de Itabira e região, com 14,5% dos indivíduos. Belo Horizonte representa 2,9% da amostra e as demais cidades possuem a incidência de 1,5% do total participante da pesquisa.

De maneira geral, têm-se 75,4% dos supervisores com residência na cidade ou região de Ipatinga, sede da empresa contratada com a qual estes possuem vínculo de trabalho e 14,5% da amostra com residência na região ou cidade de Itabira, sede da empresa contratante.



**Figura 20** - Distribuição da amostra segundo cidade de residência familiar.

Fonte: dados da pesquisa.

Em síntese, a amostra tem como características predominantes os seguintes aspectos: a totalidade de indivíduos do sexo masculino; e mais da metade com idade até 40 anos, casada e com até dois filhos, com escolaridade até o 2º grau/ensino médio, com residência familiar na cidade ou região de Ipatinga e com até dois anos de trabalho na empresa contratada.

#### 4.2 Análise do comprometimento organizacional

Nesta seção serão descritos os resultados obtidos para as bases do comprometimento organizacional do supervisor em relação à empresa contratada (com a qual o indivíduo possui vínculo contratual) e à empresa contratante.

#### ***4.2.1 Critério de análise e interpretação dos resultados***

A análise descritiva dos resultados foi realizada em duas etapas. A primeira etapa consistiu na avaliação dos resultados individuais dos indicadores, identificando aqueles que apresentaram mais relevância em comparação à média ponderada e ao desvio-padrão. Esta análise está apresentada nas seções 4.2.2 e 4.2.3. A segunda etapa consistiu na avaliação do resultado obtido para cada uma das bases do comprometimento, identificando aquelas com resultados mais significativos. Esta análise está apresentada na seção 4.2.4.

Baseado em Siqueira (2008) o critério utilizado para interpretação dos resultados da pesquisa foram os parâmetros apresentados na Tabela 6. Para a utilização desta tabela, orienta-se que deve ser calculado o somatório do valor da média ponderada dos quatro indicadores que compõem cada uma das bases do comprometimento avaliada. O resultado encontrado deverá ser comparado aos níveis apresentados na Tabela 6 e verificada a respectiva interpretação de resultado.

O valor da média ponderada é obtido da multiplicação da média simples pelos pesos de correção (Tabelas 7 e 8). Estatisticamente, alguns indicadores têm ou mais ou menos correlação com a base correspondente. Dessa forma, esses pesos de correção são utilizados para mostrar a importância de cada um dos indicadores referentes à base do comprometimento avaliada (Siqueira, 2008).

A leitura do resultado encontrado deve ser realizada considerando que, para as bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação por desempenho, o resultado alto comprometimento é positivo. No caso das bases escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, é positivo o resultado baixo comprometimento (Siqueira, 2008).

Tabela 6

**Níveis para análise de resultado: bases de comprometimento organizacional**

<b>Bases do comprometimento organizacional</b>	<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
<b>Afetiva</b>	< 5,87	Baixo comprometimento
	≥ 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
	≥ 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
	> 16,55	Alto comprometimento
<b>Obrigação em permanecer</b>	< 10,62	Baixo comprometimento
	≥ 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
	≥ 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
	> 18,75	Alto comprometimento
<b>Obrigação por desempenho</b>	< de 3,60	Baixo comprometimento
	≥ 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
	≥ 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
	> 13,34	Alto comprometimento
<b>Afiliativa</b>	< 14,77	Baixo comprometimento
	≥ 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
	≥ 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
	> 17,88	Alto comprometimento
<b>Falta de recompensa e oportunidade</b>	< 4,36	Baixo comprometimento
	≥ 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
	≥ 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
	> 13,20	Alto comprometimento
<b>Linha consistente de atividades</b>	< 8,52	Baixo comprometimento
	≥ 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
	≥ 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
	> 15,63	Alto comprometimento
<b>Escassez de alternativas</b>	< 11,46	Baixo comprometimento
	≥ 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
	≥ 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
	> 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Dessa forma, os parâmetros e critérios de interpretação de resultados definidos por Siqueira (2008), descritos nesta seção, foram aplicados nesta pesquisa. As Tabelas 7 e 8 exibem os dados coletados e o resultado encontrado, tanto em relação   empresa contratada quanto em relação   empresa contratante, respectivamente.

#### ***4.2.2 Análise descritiva dos resultados do comprometimento organizacional do supervisor em relação   empresa contratada (com a qual mant m vínculo contratual)***

Conforme apresentado na seção anterior, Siqueira (2008) indica que para as bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação por desempenho, o resultado alto

comprometimento é positivo e para as bases escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é positivo o resultado baixo comprometimento.

Os resultados obtidos para a média ponderada, de cada um dos indicadores relacionados à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual), para as bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação por desempenho, apresentados na Tabela 7, foram superiores a 3,5, valor correspondente ao centro da escala Likert, variando de um a seis. A única exceção foi para o indicador 16 (fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa), que obteve resultado inferior de 3,3, o que sugere que os respondentes discordam pouco com a ideia de que, para pertencer ao grupo, lutariam pela empresa.

Os maiores valores médios, de 4,7, foram apresentados para os indicadores 10 (eu tenho obrigação de desempenhar bem a minha função na empresa) e 11 (o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha melhores resultados possível), o que sugere que os indivíduos concordam decididamente que têm obrigação de apresentar bom desempenho e se esforçar para que a empresa apresente bons resultados. Bastos (1993), ao descrever a abordagem comportamental para o comprometimento organizacional, enfatiza que o comprometimento pode ser equiparado com a autorresponsabilidade, o que sugere que o indivíduo se sinta na obrigação de exercer adequadamente sua própria função, aproximando-se do sentido do indicador 11 (o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha melhores resultados possível).

Na análise das bases linha consistente de atividade, escassez de alternativas e falta de recompensas e oportunidades, em que o baixo comprometimento é tido como representativo e positivo, a Tabela 7 informa valores médios ponderados compreendidos entre 3,6 para o indicador 23 (para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa) e 1,5 para o indicador 20 (apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidade para mim nesta empresa).

Relativo ao desvio-padrão, para essas mesmas bases os itens situam-se entre o valor mais baixo, de 1,0, para o indicador 24 (farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego) e o valor mais alto, de 1,8, para o indicador 19 (minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente), demonstrando a dispersão dos resultados para essas bases.

De forma geral, os indicadores que compõem as bases linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades apresentaram média ponderada abaixo do valor do

centro da escala, que é de 3,5, o que sugere, de maneira geral, discordância com o apresentado pelo indicador. A exceção está no indicador 23 (para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa) que, apesar de apresentar o maior valor de média ponderada, ainda assim este é próximo do centro da escala.

O resultado da média ponderada do indicador 20 (apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidade para mim nesta empresa), 1,5, indica grande discordância com a ideia de que não existem oportunidades na empresa contratada para aqueles que se esforçam.

Tal análise sugere que os supervisores vislumbram oportunidades dentro da empresa contratada quando demonstram esforço, conforme resultado do indicador 20. E também concordam que possuem obrigação de apresentar bom desempenho e se esforçar para que a empresa apresente bons resultados, conforme resultados dos indicadores 10 e 11, respectivamente.

Tabela 7

**Resultados-base do comprometimento organizacional: empresa contratada - continua**

Base	Item	Indicadores	Mínimo	Máximo	Desvio-Padrão	Média	Pesos correção	Média ponderada	$\Sigma$ média ponderada	Resultado
Afetiva	1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	3	6	0,7	5,1	0,7	3,8	15,6	Comprometimento acima da média
	2	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores	2	6	1,0	5,0	0,8	3,8		
	3	Eu me identifico com a filosofia desta organização	0	6	1,0	5,0	0,8	4,0		
	4	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	3	6	0,8	5,2	0,8	4,1		
Obrigação de permanecer	5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	1	6	1,3	4,9	0,8	3,8	15,1	Comprometimento acima da média
	6	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	1	6	1,2	4,8	0,8	3,8		
	7	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	1	6	1,6	4,3	0,8	3,5		
	8	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho obrigação moral de permanecer aqui	1	6	1,4	4,7	0,9	4,0		
Obrigação por desempenho	9	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da organização	4	6	0,6	5,6	0,7	3,6	17,1	Alto Comprometimento
	10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	3	6	0,5	5,8	0,8	4,7		
	11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha melhores resultados possível	4	6	0,5	5,8	0,8	4,7		
	12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	4	6	0,6	5,8	0,7	4,1		

Tabela 7

**Resultados-base do comprometimento organizacional: empresa contratada - continua**

Base	Item	Indicadores	Mínimo	Máximo	Desvio-Padrão	Média	Pesos correção	Média ponderada	$\Sigma$ média ponderada	Resultado
Afiliativa	13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo	2	6	1,0	5,3	0,7	3,8	15,4	Comprometimento abaixo da média
	14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	2	6	1,0	5,0	0,8	4,1		
	15	Sinto que meus colegas me consideram membro da equipe de trabalho	3	6	0,8	5,4	0,8	4,1		
	16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	1	6	1,0	4,9	0,7	3,3		
Falta de recompensas e oportunidades	17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	1	6	1,4	4,0	0,5	1,8	8,1	Comprometimento abaixo da média
	18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização	1	6	1,7	3,5	0,8	2,7		
	19	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	1	6	1,8	2,9	0,7	2,1		
	20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa	0	6	1,7	2,5	0,6	1,5		
Linha consistente de atividades	21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego	1	6	1,4	4,9	0,7	3,4	13,3	Comprometimento acima da média
	22	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	1	6	1,3	4,9	0,6	2,8		
	23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	0	6	1,2	5,0	0,7	3,6		
	24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	1	6	1,0	5,4	0,7	3,5		

Tabela 7

**Resultados-base do comprometimento organizacional: empresa contratada - conclui**

Base	Item	Indicadores	Mínimo	Máximo	Desvio-Padrão	Média	Pesos correção	Média ponderada	$\Sigma$ média ponderada	Resultado
Escassez de alternativas	25	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	1	6	1,6	3,5	0,6	2,1	11,2	Baixo comprometimento
	26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	1	6	1,5	3,3	0,8	2,5		
	27	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	1	6	1,4	4,2	0,8	3,5		
	28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	1	6	1,5	3,9	0,8	3,0		

Fonte: dados da pesquisa.



Após analisar os resultados individuais dos indicadores que compõem as bases do comprometimento, foi interpretado o resultado encontrado para cada uma delas. De acordo com a seção 4.2.1, Siqueira (2008) indica a interpretação dos resultados para cada uma das bases do comprometimento, conforme Tabela 6. A leitura do resultado se dá por meio do valor obtido com o somatório da média ponderada dos indicadores que compõem suas respectivas bases. Esse valor está apresentado na Tabela 7.

Assim, os valores apresentados como resultados dos somatórios das médias ponderadas para as bases do comprometimento obrigação por desempenho e escassez de alternativa foram 17,1 e 11,2, respectivamente. A interpretação desse resultado indica alto comprometimento para a base obrigação por desempenho e baixo comprometimento para a base escassez de alternativa. Vale ressaltar que ambos os resultados são considerados destaques, uma vez que, para a base obrigação por desempenho o alto comprometimento é tido como positivo e para a base escassez de alternativa o resultado baixo comprometimento é tido como positivo também.

Na sequência, a base afetiva apresentou como resultado do somatório das médias ponderadas o valor de 15,6. A interpretação desse resultado indica comprometimento acima da média. A escala de interpretação de resultados da base afetiva indica que acima de 16,55 o resultado seria considerado alto comprometimento, o que sugere a forte ligação afetiva dos trabalhadores com a empresa contratada.

Em contrapartida, a base do comprometimento linha consistente de atividade apresentou como resultado do somatório das médias ponderadas o valor de 13,3. Na seção 4.2.1, a interpretação desse resultado indica comprometimento acima da média, porém a referência mostra que para esse indicador o resultado tido como positivo é o baixo comprometimento. Essa base teve o maior descolamento em relação à referência tida como positiva, que seria o valor do somatório das médias ponderadas abaixo de 8,52. Isso sugere sentimento de discordância quanto ao dever de manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.

A base afiliativa teve como resultado do somatório das médias ponderadas o valor de 15,4. A interpretação desse resultado significa comprometimento abaixo da média. A base obrigação em permanecer apresentou como resultado do somatório das médias ponderadas o valor de 17,1. Essas duas bases do comprometimento têm como positivo e relevante o resultado alto comprometimento. Esse resultado ressalta baixo sentimento de que deve esforçar-se em benefício da empresa e crença acima da média de que deve permanecer na

organização, que possui obrigação moral com as pessoas da organização e sentiria culpa em deixar a empresa.

A base falta de recompensa e oportunidade obteve como resultado do somatório das médias ponderadas o valor de 8,1. Esse resultado salienta comprometimento abaixo da média. Uma possível interpretação é que os supervisores acreditam que a empresa reconhece os esforços extras feitos por eles e que ela os recompensa oferecendo oportunidades existentes.

#### ***4.2.3 Análise descritiva dos resultados do comprometimento organizacional do supervisor em relação à empresa contratante***

Assim como foram apresentados na seção anterior os resultados referentes à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual), nesta seção serão descritos os resultados do comprometimento organizacional referentes à empresa contratante. Da mesma maneira, baseado em Siqueira (2008), tem-se para as bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação por desempenho o resultado alto comprometimento como positivo e para as bases escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades o resultado baixo comprometimento como positivo.

Os resultados obtidos para a média ponderada, de cada um dos indicadores relacionados à empresa contratante, para as bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação por desempenho, apresentados na Tabela 8, foram superiores ao centro da escala, que é de 3,5. As exceções a este resultado são para os indicadores sete (eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora), 13 (nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo) e 16 (fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa).

A avaliação desses três indicadores com valores para a média ponderada abaixo do centro da escala pode revelar discordância de opinião em relação às afirmações registradas. Essa discordância sugere que o respondente não se sente pertencente à empresa contratante ou demonstra baixo vínculo com ela.

Já em relação aos indicadores que exibiram os valores mais elevados para a média ponderada, de 4,5, percebe-se repetição do padrão dos resultados comparados à avaliação da empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual), abordado na seção anterior. Nessa condição estão os indicadores 10 (eu tenho obrigação de desempenhar bem a minha função na empresa) e 11 (o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha melhores resultados possível), o que sugere que os indivíduos concordam fortemente

que possuem obrigação de apresentar bom desempenho e se esforçar para que a empresa aufera bons resultados, reforçando o sentido de autorresponsabilidade destacado por Bastos (1993) ao descrever a abordagem comportamental para o comprometimento organizacional.

Na análise das bases escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, em que o baixo comprometimento é tido como positivo, baseando-se nos resultados apresentados na Tabela 8, observam-se valores médios ponderados entre 3,5 para o indicador 23 (para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa) e 1,7 para os indicadores 17 (se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar) e 20 (apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidade para mim nesta empresa).

Tabela 8

**Resultados-base do comprometimento organizacional: empresa contratante - continua**

Base	Item	Indicadores	Mínimo	Máximo	Desvio-Padrão	Média	Pesos correção	Média ponderada	$\Sigma$ média ponderada	Resultado
Afetiva	1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	2	6	1,0	4,8	0,7	3,6	15,1	Comprometimento acima da média
	2	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores	2	6	1,1	4,8	0,8	3,6		
	3	Eu me identifico com a filosofia desta organização	2	6	1,1	5,0	0,8	4,0		
	4	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	2	6	1,1	5,0	0,8	3,9		
Obrigação de permanecer	5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	1	6	1,3	4,6	0,8	3,6	13,8	Comprometimento abaixo da média
	6	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	1	6	1,4	4,4	0,8	3,5		
	7	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	1	6	1,5	3,8	0,8	3,1		
	8	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui	1	6	1,5	4,3	0,9	3,7		
Obrigação por desempenho	9	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da organização	1	6	0,9	5,4	0,7	3,5	15,2	Alto comprometimento
	10	Eu tenho obrigação de desempenhar bem minha função na empresa	1	6	0,9	5,6	0,8	4,5		
	11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha melhores resultados possível	1	6	0,9	5,5	0,8	4,5		
	12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	1	6	0,9	5,4	0,7	3,8		
Afiliativa	13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo	1	6	1,2	4,7	0,7	3,4	13,8	Baixo comprometimento
	14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	1	6	1,1	4,4	0,8	3,6		
	15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	0	6	1,3	4,7	0,8	3,6		
	16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	1	6	1,2	4,7	0,7	3,2		

Tabela 8

**Resultados-base do comprometimento organizacional: empresa contratante - conclui**

Base	Item	Indicadores	Mínimo	Máximo	Desvio-Padrão	Média	Pesos correção	Média ponderada	$\Sigma$ média ponderada	Resultado
Falta de recompensas e oportunidades	17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	1	6	1,4	3,7	0,5	1,7	7,6	Comprometimento abaixo da média
	18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização	0	6	1,7	3,1	0,8	2,4		
	19	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	1	6	1,6	2,6	0,7	1,9		
	20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa	0	6	1,6	2,8	0,6	1,7		
Linha consistente de atividades	21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego	1	6	1,5	4,8	0,7	3,3	12,8	Comprometimento abaixo da média
	22	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	1	6	1,3	4,6	0,6	2,7		
	23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	2	6	1,0	4,9	0,7	3,5		
	24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	1	6	1,1	5,2	0,7	3,4		
Escassez de alternativas	25	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	1	6	1,5	3,4	0,6	2,0	10,6	Baixo comprometimento
	26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	1	6	1,4	3,3	0,8	2,5		
	27	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	1	6	1,5	3,7	0,8	3,1		
	28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	1	6	1,5	3,8	0,8	3,0		

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os indicadores que compõem as bases escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades tiveram valores da média ponderada abaixo do valor do centro da escala, o que pode sugerir, de maneira geral, discordância em relação às afirmações registradas.

As afirmativas 20 (apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidade para mim nesta empresa) e 23 (para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa) relataram menor e maior valor da média ponderada, respectivamente, tanto na avaliação da contratada (com a qual mantém vínculo contratual) quanto da contratante. Isso demonstra um padrão de respostas que sugere que os indivíduos discordam da ideia de que não existem oportunidades e concordam pouco com a ideia de que a recompensa está vinculada a determinadas atitudes, no tocante à avaliação tanto da contratada quanto do contratante.

Após analisar os resultados individuais dos indicadores que compõem as bases do comprometimento, será interpretado o resultado encontrado para cada uma dessas. Na seção 4.2.1, Siqueira (2008) ressalta a interpretação dos resultados para cada uma das bases do comprometimento, conforme Tabela 6. A leitura do resultado se dá por meio do valor obtido com o somatório da média ponderada dos indicadores que compõem suas respectivas bases. Esse valor está apresentado na Tabela 8.

Dessa forma, os valores resultados do somatório das médias ponderadas foram de 16,3 e 10,6 para as bases do comprometimento obrigação por desempenho e escassez de alternativa, respectivamente. Estes são os resultados de maior relevância, uma vez que consideram que para a base obrigação por desempenho o resultado alto comprometimento é positivo e relevante, assim como o resultado baixo comprometimento é para a base escassez de alternativas.

Apresentando valor do somatório das médias ponderadas de 13,8, a base do comprometimento afiliativa obteve resultado de baixo comprometimento, que conforme critério de interpretação de resultados é relevante.

Na sequência, com resultado de 15,1 tem-se a base afetiva com comprometimento acima da média, o que denota a existência de ligação afetiva dos trabalhadores também com a empresa contratante.

Em contrapartida, a base do comprometimento obrigação em permanecer, com resultado 13,8 e comprometimento abaixo da média, referiu o maior distanciamento em relação ao valor de referência tido como positivo e relevante. Este resultado sugere

sentimento de descrença em relação ao dever de manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.

Em seguida, com resultados de 7,6 e 12,8 as bases falta de recompensa e oportunidades e linha consistente de atividade tiveram, ambas, comprometimento abaixo da média. Estes últimos foram os resultados menos significativos.

#### ***4.2.4 Análise comparativa: resultado do comprometimento organizacional em relação à empresa contratada e em relação à empresa contratante***

Esta pesquisa possui como dois de seus objetivos a identificação de qual(is) das bases do comprometimento se destaca(m) tanto em relação à empresa contratada quanto à empresa contratante. Assim, com o fim de realizar uma análise comparativa e levando-se em consideração que se trata de amostras dependentes (o mesmo indivíduo possui uma avaliação para cada item e para cada um dos construtos), foi realizado um teste de hipóteses para amostras emparelhadas. Como resultado do teste, obteve-se valor p que indica a existência de diferenças significativas no nível de 5% de significância quando este é inferior a 0,05. Os resultados obtidos para as duas referências encontram-se na Tabela 9.

Tabela 9

<b>Resultados-base do comprometimento organizacional: contratada <i>versus</i> contratante</b>							
<b>Dados de Siqueira (2008)</b>			<b>Dados da pesquisa</b>				
<b>Análise do resultado</b>	<b>Valor referência "melhor resultado"</b>	<b>Vínculo Base comprometimento</b>	<b>Contratada</b>		<b>Contratante</b>		<b>Valor p</b>
			<b><math>\Sigma</math> média ponderada</b>	<b>Resultado</b>	<b><math>\Sigma</math> média ponderada</b>	<b>Resultado</b>	
"alto comprometimento" é tido como positivo	> 16,55	Afetiva	15,6	Comprometimento acima da média	15,1	Comprometimento acima da média	0,031
	> 18,75	Obrigação de permanecer	15,1	Comprometimento acima da média	13,8	Comprometimento abaixo da média	0,001
	> 13,34	Obrigação por desempenho	17,1	Alto comprometimento	16,3	Alto comprometimento	0,001
	> 17,88	Afiliativa	15,4	Comprometimento abaixo da média	13,8	Baixo comprometimento	0,000
"baixo comprometimento" é tido como positivo	< 4,36	Falta de recompensas e oportunidade	8,1	Comprometimento abaixo da média	7,6	Comprometimento abaixo da média	0,073
	< 8,52	Linha consistente de atividades	13,3	Comprometimento acima da média	12,8	Comprometimento acima da média	0,184
	< 11,46	Escassez de alternativas	11,2	Baixo comprometimento	10,6	Baixo comprometimento	0,066

Fonte: dados da pesquisa e Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Na linha de pensamento de Siqueira (2008), para as bases afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação por desempenho, o resultado alto comprometimento é tido como positivo. Já para as bases escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades, é positivo o resultado baixo comprometimento.

A coluna denominada valor de referência na Tabela 9 demonstra quais valores o somatório da média ponderada deve alcançar para que o resultado atingido fosse considerado significativo, oferecendo resultado de alto ou baixo comprometimento.

A base obrigação por desempenho apresentou resultado de 17,1 em relação à avaliação da contratada e 16,3 em relação à avaliação da contratante. Dessa forma, conforme a Tabela 9, tem-se resultado de alto comprometimento dos supervisores em relação às duas empresas avaliadas no tocante ao sentimento de obrigação de desempenhar bem suas funções junto à empresa.

Além do resultado de alto comprometimento com ambas as empresas, ainda em relação à base do comprometimento obrigação por desempenho, como se observa na



Tabela 9, comprova-se que os supervisores têm nível de comprometimento maior relacionado à contratada (17,1) quando comparado com a contratante (16,3), com diferença estatística significativa ( $p < 0,05$ ).

Assim como a base obrigação por desempenho, a outra base que mostrou resultado significativo foi escassez de alternativas. Essa base obteve resultado de baixo comprometimento tanto em relação à empresa contratada (11,2) quanto em relação à empresa contratante (10,6), sem existência de diferença significativa ( $p > 0,05$ ).

Os resultados das duas bases anteriores foram relevantes, uma vez que estão aderentes aos limites apresentados como positivos na Tabela 9. Em contrapartida, a base do comprometimento afiliativa teve o valor de 13,8 de resultado em relação à empresa contratante, o que significa baixo comprometimento com essa base que busca como positivo resultado de alto comprometimento. Em relação à empresa contratada, o resultado foi de 15,4, também inferior ao esperado, com comprometimento abaixo da média.

Apesar de os dois resultados para a base afiliativa estarem fora das bases ideais, tem-se que o resultado em relação à empresa contratada (15,4) foi melhor do que o da empresa contratante (13,8), com diferença estatística significativa ( $p < 0,05$ ). Segundo Siqueira (2008), o baixo comprometimento com a base afiliativa possui conotação negativa, uma vez que, quanto maior for o sentimento de afiliação dos indivíduos com as empresas, maior será o comprometimento estabelecido.

O resultado comprometimento da base afetiva foi acima da média tanto para a avaliação em relação à contratada, com resultado de 15,6, quanto em relação à contratante (15,1), também com valor de  $p < 0,05$ , o que significa diferença estatística significativa. Meyer & Allen (1991) caracterizam o comprometimento afetivo como sendo aquele em que o trabalhador possui laços afetivos com a organização e, nessa situação, o trabalhador permanece na empresa porque quer.

Demonstrando resultado de comprometimento acima da média, a base linha consistente de atividades relatou a menor diferença entre os resultados obtidos em relação à contratante (12,8) quando comparado com a contratada (13,3), com diferença estatística considerada não significativa ( $p > 0,05$ ).

Os resultados encontrados para essa base do comprometimento são valores significativamente superiores ao limite de referência considerado como positivo, que seria inferior a 8,52. Medeiros (2003) define que essa base é influenciada pela crença de que se devem manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de permanecer como membro, o que não pode ser evidenciado estatisticamente para o grupo em análise.

A base do comprometimento obrigação em permanecer demonstrou resultados opostos entre as empresas avaliadas. Em relação à contratada, tem-se o valor de 15,1 e comprometimento acima da média. Já em relação à contratante, tem-se o valor de 13,8 e comprometimento abaixo da média, com diferença estatística significativa ( $p < 0,05$ ).

Para Medeiros (2003), na base do comprometimento obrigação em permanecer o indivíduo seria influenciado pela crença de que existe obrigação moral com a organização e se sentiria culpado em deixá-la. Rodrigues e Bastos (2010) defendem que a permanência ou não permanência do indivíduo na organização pode ser influenciada por diversos motivos, inclusive de cunho pessoal, como mudança de localidade, oportunidades de carreira, entre outras questões.

Embora o resultado da base afetiva tenha apurado que os supervisores permanecem porque querem e têm comprometimento acima da média com essa base, o resultado em relação à base obrigação em permanecer demonstra que o sentimento de obrigação moral com a organização é estabelecido de maneira acima da média com a empresa em que é contratado e não com a empresa contratante.

Por fim, a base do comprometimento falta de recompensas e oportunidade apresenta como resultado comprometimento abaixo da média para as duas empresas avaliadas, com resultado de 8,1 em relação à contratada e 7,6 em relação à contratante, com diferença estatística considerada não significativa ( $p > 0,05$ ). O'Reilly e Chatman (1986) acreditam que no envolvimento instrumental as atitudes e ações dos trabalhadores ocorrem por recompensas e não por crença.

Considerando que para essa base do comprometimento o resultado baixo comprometimento é positivo, infere-se que os supervisores se comportam mais pela crença do que por recompensas e oportunidades, logo, não corroborando o que é dito por O'Reilly e Chatman (1986).

Em síntese, os resultados das bases do comprometimento tiveram similaridades entre as empresas, com mais alinhamento na direção da contratada. Isso permite abstrair que os respondentes desta pesquisa se mostram mais comprometidos com a empresa com a qual mantêm vínculo contratual do que com a empresa contratante.

#### **4.3 Análise da intenção de rotatividade**

Nesta seção serão descritos os resultados obtidos para a intenção de rotatividade em relação à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual). A presente pesquisa

abordou apenas essa relação por entender que a possibilidade de deixar a empresa é possível quando se mantém vínculo contratual direto.

Esse mesmo resultado obtido para a intenção de rotatividade em relação à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual) foi correlacionado com os resultados obtidos para o comprometimento organizacional, tanto para a empresa contratada quanto para a contratante, conforme apresentado nas seções 4.3.2 e 4.3.3.

Também são descritos na seção 4.3.1 os critérios para análise e interpretação de resultados, a relação entre a intenção de rotatividade.

A Tabela 10 traz que o indicador que demonstrou o resultado mais significativo foi 1 (penso em continuar trabalhando nesta empresa), com valor médio de 4,5. Este resultado revela que a maioria dos respondentes pretende continuar na empresa e que as respostas foram consensuais. Logo, é baixa intenção de rotatividade entre os respondentes.

Tabela 10

**Resultado de intenção de rotatividade**

Item	Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
1	Penso em continuar trabalhando nesta empresa	2,0	5,0	4,5	0,8
2	Penso em mudar de empresa	1,0	4,0	2,5	0,9
3	Estou procurando outro emprego	1,0	5,0	2,4	1,3

Fonte: dados da pesquisa.

Os demais indicadores 2 (penso em mudar de empresa) e 3 (estou procurando outro emprego) apresentaram resultado de valor médio semelhante e abaixo do centro da escala, sendo 2,5 e 2,4, respectivamente. O resultado desses dois itens pode ser considerado uma confirmação do resultado obtido para o item 1, reforçando a evidência de que essa amostra tem baixa intenção de rotatividade em relação à empresa com a qual mantém vínculo contratual.

**4.3.1 Critério de análise e interpretação dos resultados**

Na avaliação do relacionamento entre a intenção de rotatividade e as dimensões do comprometimento foi utilizado o índice de correlação de Pearson.

O índice de correlação de Pearson é uma medida que varia de  $-1$  a  $1$  e indica o grau e o sentido do relacionamento linear (caso exista) entre duas variáveis. Valores próximos de  $-1$  indicam alta correlação negativa, valores próximos de zero indicam ausência de

correlação e valores próximos de 1 indicam alta correlação positiva. Foi realizado também um teste de hipóteses para verificar se tal correlação é significativamente diferente de zero. Como resposta de tal teste de hipótese, obtém-se o valor p. Para valores p inferiores a 0,05, a correlação é significativamente diferente de zero.

A interpretação dos resultados obtidos na correlação de Pearson foi realizada conforme parâmetros apresentados na Tabela 11.

Tabela 11

**Interpretação da correlação de Pearson**

Valor de correlação de Pearson (+ ou -)	Interpretação
0,00 a 0,19	Correlação bem fraca
0,20 a 0,39	Correlação fraca
0,40 a 0,69	Correlação moderada
0,70 a 0,89	Correlação forte
0,90 a 1,00	Correlação muito forte

Fonte: Malhotra, N. (2011). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman

As seções 4.3.2 e 4.3.3 abordam nas Tabelas 12 e 13 os resultados obtidos na correlação de Pearson para a intenção de rotatividade *versus* as bases do comprometimento em relação às empresas contratada e contratante, respectivamente.

**4.3.2 Análise bivariada: intenção de rotatividade versus o comprometimento organizacional na empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual)**

Um dos objetivos desta pesquisa é avaliar a relação entre a intenção de rotatividade e as bases do comprometimento organizacional para a empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual).

Baseado no critério de análise e interpretação de resultados contido na seção anterior, na Tabela 12 serão descritos os relacionamentos que possuem diferenças estatísticas significativas, com valor p superior a 0,05. Os demais resultados não serão considerados relevantes para esta pesquisa.

Evidencia-se que a base afetiva é a que possui mais relacionamento com a intenção de rotatividade, tomando-se como referência a permanência do trabalhador na empresa (0,492), podendo tal correlação ser considerada positiva e moderada. Ainda para a base afetiva, tem-se relacionamento fraco e negativo com a intenção de rotatividade, tomando-se como referência o pensamento de mudar de empresa (-0,307).

A base obrigação de permanecer também demonstra relacionamento positivo com a intenção de rotatividade tomando-se como referência a intenção de permanecer na empresa (0,247) numa correlação fraca.

Bastos e Menezes (2010) realizaram pesquisa com 1.869 trabalhadores na região Nordeste, com o objetivo de investigar a relação entre permanência na organização e o comprometimento organizacional. O resultado desta pesquisa demonstrou que “[...] a intenção de permanecer na organização é um consequente do comprometimento organizacional, quando conceitualizado a partir de sua base afetiva e não da sua base instrumental [...]” (Bastos & Menezes, 2010, p. 305). E identificou a necessidade de realização de outros estudos para identificação de outros elementos antecedentes à rotatividade que possam influenciar as intenções de permanência na organização e o próprio comportamento de saída.

Tabela 12

**Intenção de rotatividade *versus* as bases do comprometimento em relação à empresa contratada**

Bases do comprometimento	Penso em continuar trabalhando nesta empresa			Penso em mudar de empresa			Estou procurando outro emprego		
	Corr.	Valor p	N	Corr.	Valor p	N	Corr.	Valor p	N
<b>Afetiva</b>	0,492	0,000	69	-0,307	0,010	69	-0,157	0,199	69
<b>Obrigação em permanecer</b>	0,247	0,041	69	-0,141	0,249	69	-0,156	0,201	69
<b>Obrigação pelo desempenho</b>	-0,019	0,878	69	-0,060	0,625	69	-0,093	0,448	69
<b>Afiliativa</b>	0,258	0,033	69	-0,277	0,021	69	-0,292	0,015	69
<b>Falta de recompensas e oportunidades</b>	0,070	0,568	69	0,272	0,024	69	0,241	0,046	69
<b>Linha consistente de atividades</b>	0,000	0,999	69	-0,096	0,433	69	-0,129	0,290	69
<b>Escassez de alternativas</b>	0,053	0,667	69	0,081	0,508	69	0,054	0,660	69

Fonte: dados da pesquisa.

A base afiliativa tem relacionamento fraco com a intenção de rotatividade para as três afirmações apresentadas na Tabela 12, sendo uma correlação positiva, tomando-se como referência a permanência na empresa (0,258) e negativa tomando-se como referência o pensamento de mudar de empresa (-0,277) e a busca por outro emprego (-0,292).

A falta de recompensa e oportunidades exibiu relacionamento fraco com a intenção de rotatividade numa correlação positiva, tomando-se como referência o pensamento de mudar de empresa (0,272) e a busca por outro emprego (0,241).

### 4.3.3 Análise bivariada: intenção de rotatividade versus o comprometimento organizacional em relação à empresa contratante

Assim como apresentado na seção 4.3.2, também faz parte de um dos objetivos desta pesquisa avaliar a relação entre a intenção de rotatividade e as bases do comprometimento organizacional para a empresa contratante.

Baseado no critério de análise e interpretação de resultados apresentado na seção 4.3.1, a Tabela 13 evidencia que a base falta de recompensa e oportunidade é a que possui relacionamento mais relevante com a intenção de rotatividade (0,266), ainda assim, tal correlação é considerada fraca. Destaca-se que tal relacionamento existe tomando-se como referência o pensamento de mudar de empresa no valor p inferior a 0,05, com diferença estatística significativa.

Tabela 13

#### Intenção de rotatividade versus as bases do comprometimento em relação à empresa contratante

Bases do comprometimento	Penso em continuar trabalhando nesta empresa			Penso em mudar de empresa			Estou procurando outro emprego		
	Corr.	Valor p	N	Corr.	Valor p	N	Corr.	Valor p	N
Afetiva	0,249	0,039	69	-0,119	0,332	69	-0,030	0,807	69
Obrigação de permanecer	0,095	0,437	69	-0,064	0,602	69	-0,099	0,421	69
Obrigação pelo desempenho	-0,138	0,257	69	0,037	0,765	69	-0,013	0,917	69
Afiliativa	0,140	0,252	69	-0,056	0,650	69	-0,106	0,384	69
Falta de recompensas e oportunidades	0,015	0,904	69	0,266	0,027	69	0,192	0,115	69
Linha consistente de atividades	-0,102	0,404	69	0,006	0,961	69	0,015	0,905	69
Escassez de alternativas	-0,022	0,855	69	0,178	0,144	69	0,079	0,520	69

Fonte: dados da pesquisa

A base afetiva também salientou diferença estatística significativa ( $p < 0,05$ ), tomando-se como referência a permanência na empresa, e correlação fraca com a intenção de rotatividade (0,249). Apesar de o resultado apresentado para ambas as empresas demonstrar evidência de correlação entre a base afetiva e a intenção de rotatividade, essa correlação é mais significativa (0,000) referente à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual) do que à contratante.

Conforme a Tabela 13, as demais bases do comprometimento não referiam resultados estatisticamente representativos e por esse motivo não estão sendo detalhados nesta pesquisa.

#### **4.4 Análise das variáveis ocupacionais demográficas**

Nesta seção serão descritos os resultados obtidos a partir da análise bivariada na qual foi feita avaliação do relacionamento entre as variáveis sociodemográficas e a intenção de rotatividade e o comprometimento organizacional. Vale ressaltar que somente os resultados estatisticamente significativos estão sendo apresentados na pesquisa. Os demais resultados não tiveram diferença em relação às variáveis demográficas no nível de 5% de significância.

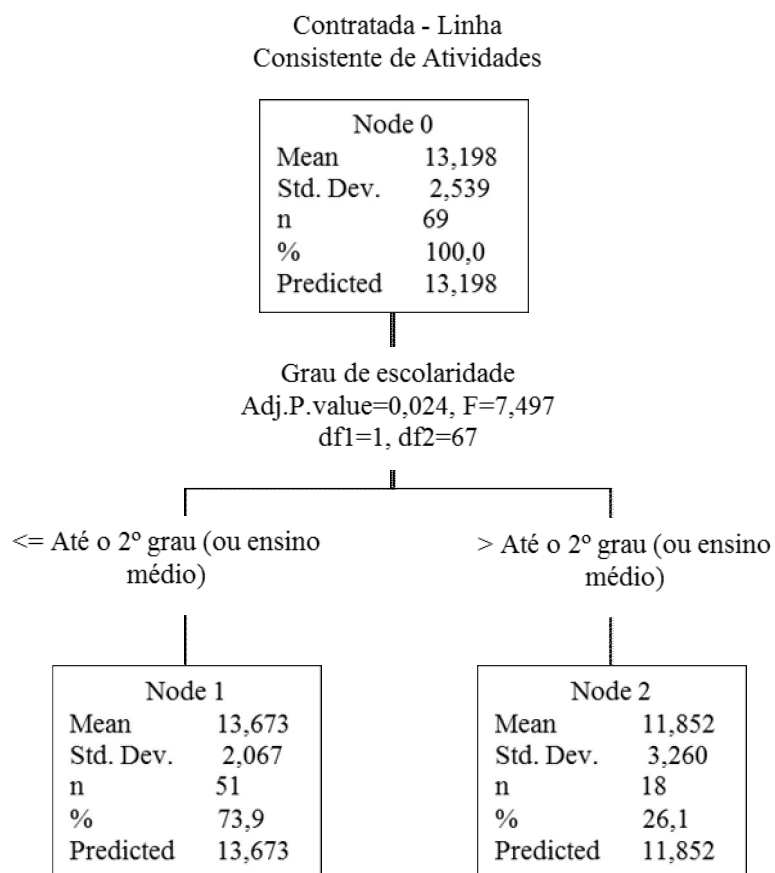
As variáveis sociodemográficas com resultados significativos foram grau de escolaridade, faixa etária, estado civil e tempo de trabalho na empresa.

Para as situações em que existe relacionamento entre as variáveis sociodemográficas e intenção de rotatividade ou comprometimento organizacional, são apresentadas as Figuras de 21 a 26, destacando o relacionamento existente. Os relacionamentos não existentes não são abordados, portanto.

##### ***4.4.1 Análise bivariada: variáveis sociodemográfica versus o comprometimento organizacional com a empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual)***

Esta seção apresentará os resultados da análise bivariada em relação ao comprometimento organizacional com as variáveis sociodemográficas, demonstrando os resultados estatisticamente relevantes em relação à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual).

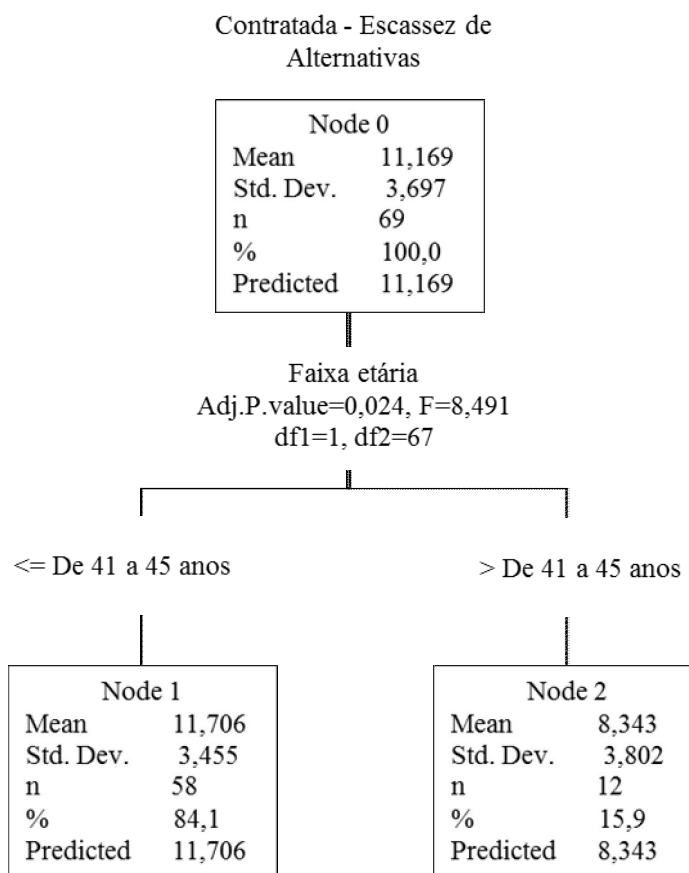
A base do comprometimento linha consistente de atividades reporta que quanto menor o grau de escolaridade (abaixo do 2º grau/ensino médio), maior é o comprometimento estabelecido (média igual a 13,673) (Figura 21).



**Figura 21.** Relação entre a base do comprometimento linha consistente de atividades (contratada) e o grau de escolaridade.  
Fonte: dados da pesquisa.

A análise da Figura 22 mostra que quanto mais jovem os indivíduos, com idade inferior a 45 anos, maior o comprometimento relacionado com a escassez de alternativas (contratada) (média 11,706), sendo estes correspondentes a 84% do total da amostra.





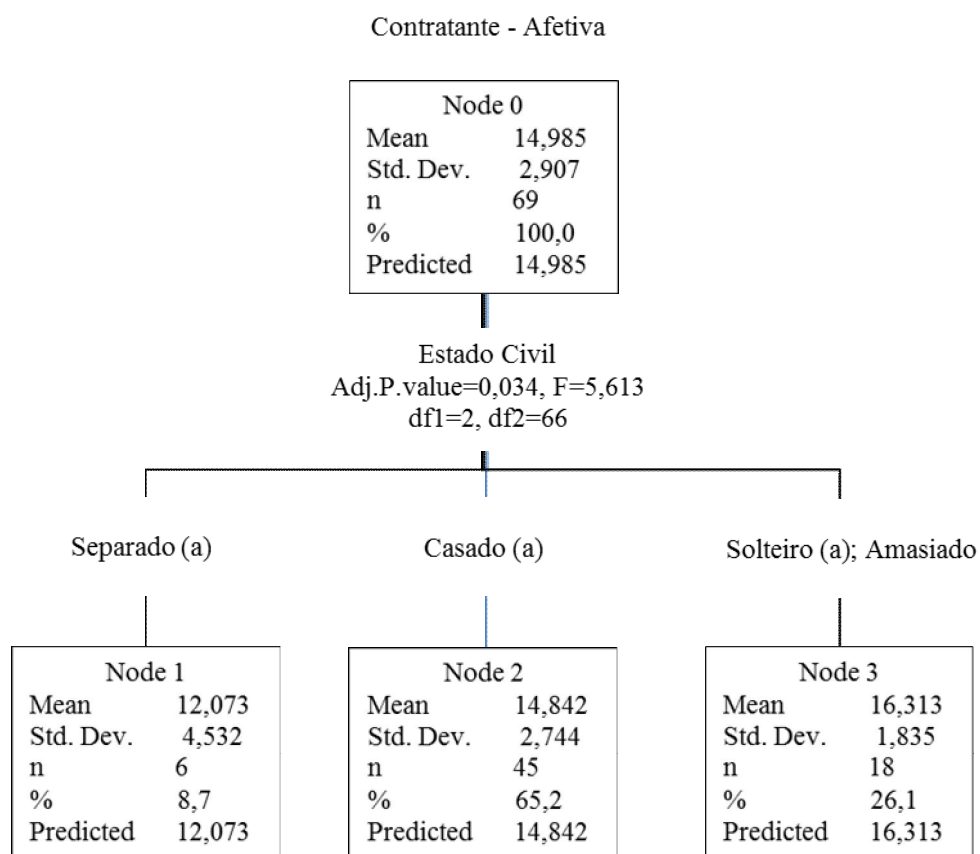
**Figura 22.** Relação entre a base do comprometimento escassez de alternativas (contratada) e a faixa etária.

Fonte: dados da pesquisa.

#### ***4.4.2 Análise bivariada: variáveis sociodemográficas versus o comprometimento organizacional com a empresa contratante***

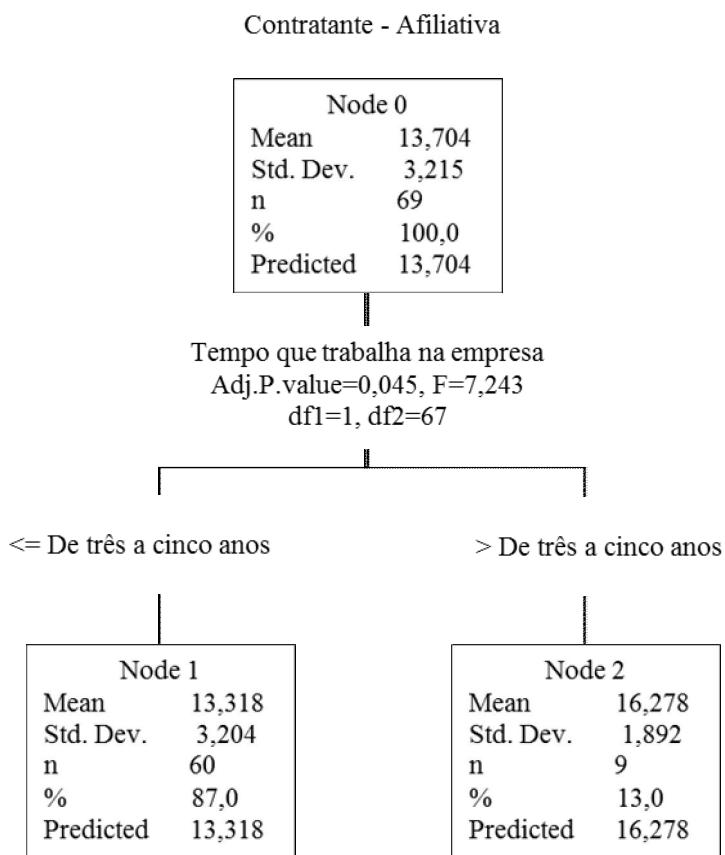
Esta seção apresentará os resultados da análise bivariada em relação ao comprometimento organizacional com as variáveis sociodemográficas, relatando os resultados que se apresentaram estatisticamente relevantes quanto à empresa contratante.

A análise da Figura 23 mostra que, no tocante ao estado civil dos respondentes, os solteiros ou amasiados manifestaram maior comprometimento afetivo (média 16,313), seguidos dos casados (média 14,842), o que corresponde ao maior percentual da (65,2%).



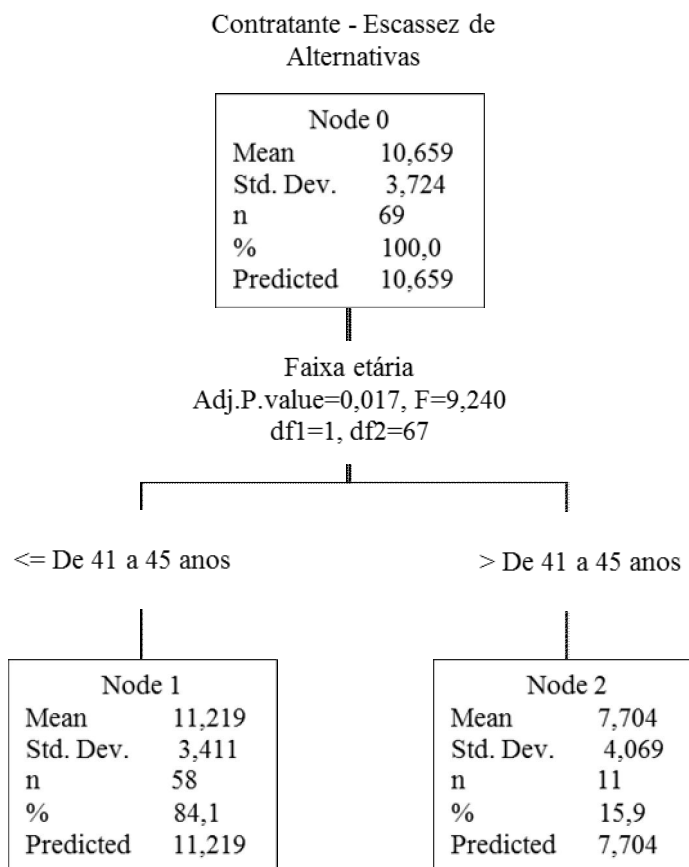
**Figura 23.** Relação entre a base do comprometimento afetiva (contratante) e o estado civil.  
Fonte: dados da pesquisa.

Outro resultado encontrado é que quanto maior o tempo de trabalho na empresa (acima de três anos), maior o comprometimento relacionado à base afiliativa (média de 16,278), de acordo com a Figura 24.



**Figura 24.** Relação entre a base do comprometimento afiliativa (contratante) e o tempo em que trabalha na empresa.  
Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao comprometimento relacionado à escassez de alternativas, a Figura 25 demonstra que quanto mais jovem o trabalhador, com idade inferior a 45 anos, maior o comprometimento verificado (média 11,219). Este resultado é semelhante ao apresentado considerando a empresa contratante, demonstrado anteriormente.



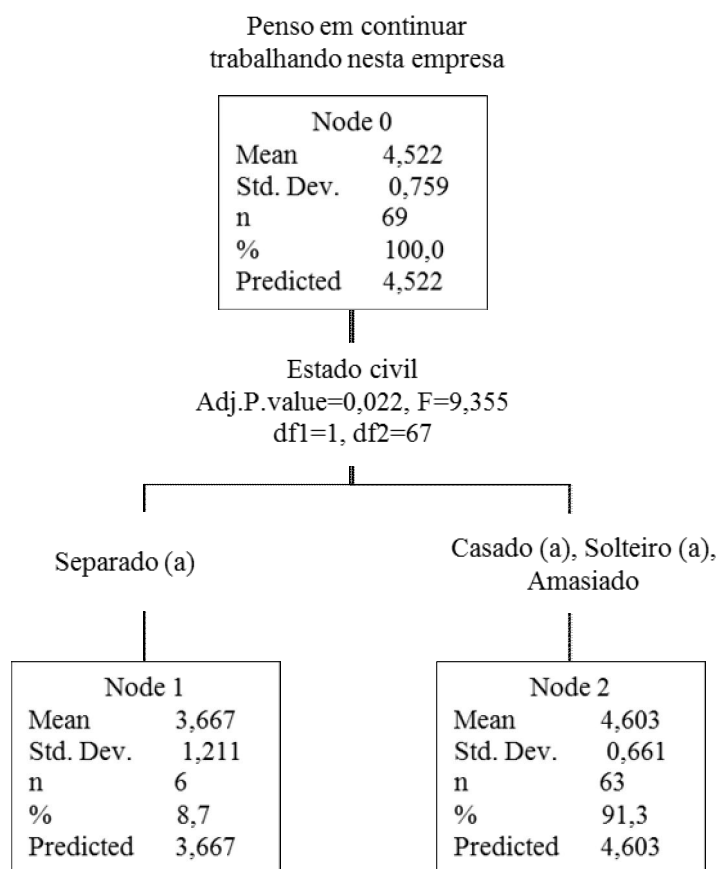
**Figura 25.** Relação entre a base do comprometimento escassez de alternativas (contratante) e a faixa etária.

Fonte: dados da pesquisa.

#### **4.4.3 Resultados obtidos em relação à intenção de rotatividade**

Esta seção apresentará os resultados da análise bivariada em relação à intenção de rotatividade com as variáveis sociodemográficas, relatando os resultados que se apresentaram estatisticamente relevantes.

Na Figura 26 verifica-se que o indivíduo cujo estado civil é separado tem menos intenção de continuar trabalhando na empresa contratada (média 3,667) do que todos os demais estados civis pesquisados (casado, solteiro, amasiado).



**Figura 26.** Relação entre a intenção de continuar trabalhando na empresa e o estado civil  
Fonte: dados da pesquisa.

Optou-se neste capítulo por apresentar somente as relações que mostraram resultados significativos, entendendo serem estas as análises que darão suporte à compreensão deste estudo de caso.

## 5 Considerações Finais

Esta dissertação buscou promover a discussão da rotatividade como consequente do comprometimento organizacional em projetos de capital, no setor de mineração, comparando a visão do trabalhador terceirizado em relação à empresa com a qual mantém vínculo contratual (contratada) e à empresa contratante.

Apesar de o construto comprometimento organizacional ser considerado um tema tradicional na área de gestão de pessoas e apresentar diversos estudos publicados, ainda é escasso o número de produções científicas que investiguem seus consequentes. Somado a isso, a intenção de rotatividade é considerada um dos principais consequentes do comprometimento e também demonstra poucos trabalhos realizados, de forma geral na área de Administração.

Também não foram identificados trabalhos que tenham investigado essa relação do comprometimento com a intenção de rotatividade sob a ótica do trabalhador terceirizado, em ambiente de projeto de capital.

Associado à escassez de produções científicas com a relevância da compreensão dessa relação para a gestão de recursos humanos nas organizações, que necessitam a cada dia mais do comprometimento do trabalhador para buscar mais produtividade e competitividade, despertou-se o interesse nesta investigação.

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender as bases do comprometimento organizacional sob a ótica do trabalhador terceirizado, em projeto de capital, no setor de mineração, tendo a intenção de rotatividade como consequente.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro buscou relatar qual a principal base do comprometimento estabelecido entre o trabalhador terceirizado e a empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual) e o segundo procurou relatar qual a principal base do comprometimento estabelecido entre o trabalhador terceirizado e a empresa contratante. Para esses dois objetivos específicos, tem-se como resultado a base obrigação por desempenho, para a qual o resultado alto comprometimento é positivo, e a base escassez de alternativas, na qual é positivo o resultado baixo comprometimento.

O terceiro objetivo específico comparou os resultados obtidos para o comprometimento organizacional em relação à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual) e em relação à empresa contratante. Verificou-se que, apesar de ambas as empresas terem tido como resultado principal as mesmas bases, conforme ressaltam o primeiro e segundo objetivos específicos, os resultados em relação à contratada (com a

qual mantém vínculo contratual) mostram mais aderência aos valores de referência, o que demonstra mais comprometimento com essa empresa.

O quarto objetivo específico teve o intuito de indicar o relacionamento da intenção de rotatividade no trabalho com o comprometimento organizacional do trabalhador terceirizado em relação à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual). E o quinto buscou indicar o relacionamento da intenção de rotatividade com o comprometimento organizacional do trabalhador terceirizado quanto à empresa contratante. Como resultado, obteve-se que a base do comprometimento afetiva é a que demonstra maior correlação com a intenção de rotatividade, sendo o resultado em relação à contratada (com a qual mantém vínculo contratual) mais próximo do valor de referência.

O sexto objetivo específico procurou indicar o relacionamento das variáveis sociodemográficas com o resultado para as bases de comprometimento organizacional em relação à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual). Como resultado, apurou-se a existência de resultados estatisticamente representativos entre a base linha consistente de atividades e o grau de escolaridade (quanto menor o grau de escolaridade, maior o comprometimento relacionado a essa base) e entre a base do comprometimento escassez de alternativas e a faixa etária (quanto mais jovem o indivíduo, maior o comprometimento relacionado a essa base).

O sétimo objetivo específico buscou indicar o relacionamento das variáveis sociodemográficas com o resultado para as bases de comprometimento organizacional em relação à empresa contratante. Como resultado, constatou-se a existência de resultados estatisticamente representativos entre a base do comprometimento afetiva e o estado civil (solteiros ou amasiado têm mais comprometimento relacionado a essa base), entre a base afiliativa e o tempo em que trabalha na empresa (quanto maior o tempo de trabalho na empresa, maior o comprometimento relacionado a essa base) e entre a base escassez de alternativas e a faixa etária (quanto mais jovem, maior o comprometimento relacionado a essa base).

Por último, o oitavo objetivo específico tentou indicar o relacionamento das variáveis sociodemográficas com o resultado da intenção de rotatividade. Como resultado, registrou-se que o indivíduo separado manifesta menos intenção de continuar trabalhando na empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual).

Em termos do perfil da amostra, predominou o seguinte entre os supervisores: sexo masculino, com idade de até 40 anos, casados e com filhos, com escolaridade até o 2º grau, com até dois anos de empresa e com residência familiar situada na região de Ipatinga.

Na análise descritiva do comprometimento organizacional identificou-se que, de maneira geral, o trabalhador tem mais comprometimento com a empresa contratada do que com a empresa contratante.

Foi relevante a pesquisa ter sido realizada sob a ótica do trabalhador tanto em relação à empresa contratada quanto à contratante, pois se contrapõem os resultados conhecidos na literatura e que foram investigados por Carvalho (2000) e Sampaio (2005), que demonstraram mais comprometimento do trabalhador com a empresa contratante. Assim, esse resultado reforça a importância de as empresas contratantes conhecerem essa relação e sugere-se o desenvolvimento de políticas de terceirização em que essa relação seja considerada.

Nos resultados referentes à avaliação da empresa contratada, verificou-se que a relação de comprometimento com a organização é estabelecida com forte base normativa, em que os indivíduos concordam que possuem obrigação em apresentar bom desempenho e se esforçar para que a empresa obtenha melhores resultados. Esse comprometimento relacionado ao bom desempenho pode estar sendo influenciado, de certa forma, pelo cenário econômico atual, com crescimento da taxa de desemprego e redução de oportunidades externas (DIEESE, 2015), o que sugere que o indivíduo se preocupa com seu desempenho a fim de se manter na empresa. Existe também a percepção de que é possível vislumbrar oportunidades dentro da empresa.

Já no tocante à empresa contratante, o comprometimento com o próprio desempenho também é relevante, mas percebe-se que os supervisores demonstram baixo comprometimento relacionado à base afiliativa, o que sugere que esses indivíduos não se sentem pertencentes a essa organização.

Na análise comparativa entre os resultados das empresas contratada e contratante, demonstrou-se que esse grupo de supervisores tem mais relação de comprometimento organizacional com as bases obrigação por desempenho e escassez de alternativas, tanto com a empresa contratada quanto com a empresa contratante. A principal característica dessas bases é a crença de que se deve apresentar bom desempenho e que são poucas as alternativas de trabalho caso deixe a organização (Medeiros, 2003). Baseado nesses resultados de mais relevância, é possível supor que esse grupo de supervisores é preocupado com o próprio desempenho, influenciado também pela escassez de alternativas externas.

Também com resultado relevante, porém inferior ao apresentado pelas bases obrigação por desempenho e escassez de alternativas, tem-se o comprometimento



relacionado à base afetiva, para ambas as empresas. Nessa situação, o trabalhador se identifica e gosta da empresa e permanece porque quer (Meyer & Allen, 1991). Este resultado, cujo comprometimento afetivo não é tido como a principal base do comprometimento, contrapõe a maioria dos trabalhos verificados na literatura, a exemplo de estudos como o de Medeiros *et al.* (2005), Sampaio (2005), Rodrigues e Bastos (2010) e Bastos e Menezes (2010).

Vale ressaltar também o resultado obtido para a base do comprometimento obrigação em permanecer, que demonstrou como resultado o comprometimento acima da média quando avaliou a contratada e o comprometimento abaixo da média em relação à contratante. Considerando que essa base é caracterizada pela crença de que existe obrigação moral com a organização e que o indivíduo se sentiria culpado em deixá-la (Medeiros, 2003), este resultado pode ser interpretado considerando que, uma vez que o indivíduo demonstra baixo comprometimento afiliativo com a empresa contratante, não se sente culpado em deixá-la.

A análise descritiva da intenção de rotatividade mostrou que os indivíduos participantes desta pesquisa possuem baixa intenção de deixarem a organização na qual trabalham. De maneira geral, essa amostra tem alto comprometimento e baixa intenção de deixar a organização.

Na análise bivariada, aprofundou-se a investigação da relação entre o comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade. Identificou-se que os indivíduos com mais comprometimento afetivo junto à contratada (com a qual mantém vínculo contratual) manifestam mais intenção em permanecer na empresa, o que pode demonstrar a existência de relação de consequência entre o comprometimento afetivo e a intenção de rotatividade.

Essa relação, mesmo que com fraca intensidade, também foi verificada em relação à empresa contratante. A explicação pode ser a existência de uma admiração e desejo do trabalhador terceirizado em trabalhar sob as mesmas condições e benefícios percebidos na empresa contratante. Isso porque, segundo Hendry (1997), as condições de trabalho para os trabalhadores terceirizados são normalmente inferiores às aquelas oferecidas aos funcionários da empresa contratante, pois pressupõe uma relação que advém, normalmente, do resultado de uma licitação.

Outro resultado encontrado foi que quanto maior o comprometimento relacionado à falta de recompensas e oportunidades, maior a vontade de mudar de empresa, tanto em relação à empresa contratada (com a qual mantém vínculo contratual) quanto em relação à

contratante. Essa relação instrumental indica que alguns indivíduos desse grupo estabelecem o comprometimento baseado na troca por recompensa e não por crença.

As variáveis sociodemográficas também foram avaliadas em relação à intenção de rotatividade e às bases do comprometimento organizacional. Apesar da revisão de literatura demonstrar existência de relação entre as características do indivíduo e a intenção de rotatividade (Mobley, 1992), neste trabalho a única relação com diferença significativa foi quanto à variável estado civil. Observou-se que o indivíduo separado revela menos intenção de continuar trabalhando na empresa contratada do que aqueles cujo estado civil é diferente de separado (casado, solteiro, amasiado).

Mesmo que a variável estado civil não tenha sido relatada como uma determinante da rotatividade, Mobley (1992) preleciona que as variáveis individuais não relacionadas ao trabalho são negligenciadas e merecem maiores estudos. Dessa forma, esta pesquisa contribui para o resultado obtido para essa variável.

O cruzamento dos resultados das bases do comprometimento com as características da amostra demonstrou que, sob a ótica do comprometimento em relação à contratada (na qual mantém vínculo contratual), para a base do comprometimento linha consistente de atividades, quanto maior o grau de escolaridade (acima do 2º grau/ensino médio), menor é o comprometimento estabelecido; e quanto mais jovens os indivíduos, com idade inferior a 45 anos, maior o comprometimento relacionado à escassez de alternativas.

Esses resultados podem sugerir que os indivíduos com mais escolaridade podem apresentar visão mais crítica sobre os desafios relacionados à atividade executada, o que faz com que exista significativa relação com essa base do comprometimento. Porém, considerando que a base escassez de alternativas está mais fortemente relacionada aos indivíduos mais jovens, entende-se que a inexperience profissional pode ser um fator de dificuldade para a recolocação no mercado de trabalho.

Já a análise sob a ótica do comprometimento em relação à contratante, verifica-se o seguinte: estado civil (solteiros ou amasiados) tem mais comprometimento afetivo, seguido dos casados, que correspondem ao maior percentual em relação à amostra (65,2%); para tempo de trabalho na empresa (acima de três anos), quanto maior esse tempo, maior o comprometimento relacionado à base afiliativa; no tocante à idade, quanto mais jovem o trabalhador (idade inferior a 45 anos), maior o comprometimento relacionado à escassez de alternativas.

Avalia-se que, novamente, é feita a correlação entre idade e comprometimento relacionado à escassez de alternativas, propondo a mesma possível explicação para a

empresa contratada. Quanto ao fato de o comprometimento afetivo estar relacionado mais fortemente aos indivíduos solteiros ou amasiados, estes estabelecem relações sociais mais intensas na organização, o que pode acarretar mais apreço pela mesma.

Já em relação à base afiliativa e o tempo de trabalho na empresa, pode-se justificar que quanto mais tempo o indivíduo estiver sendo influenciado pelos valores da organização, mais ele aceitará essa influência, devido ao desejo de afiliação. Porém, ele pode não assumir esses valores como seus (O'Reilly & Chatman, 1986).

Uma limitação pode ser considerada o tamanho da amostra investigada e a homogeneidade do público, restrito aos profissionais que atuavam como supervisores na empresa. Recomenda-se para próximos estudos a realização de pesquisa que adote abordagem qualitativa, visando aprofundar a compreensão dos resultados, sob a ótica dos trabalhadores envolvidos, bem como da equipe de recursos humanos.

Apesar das limitações, acredita-se que este estudo poderá contribuir para o estabelecimento de políticas de terceirização mais adequadas aos objetivos da empresa contratante, sendo útil para os gestores. Também poderá oferecer aos gestores das empresas contratadas um exemplo de como são estabelecidas as relações do trabalhador com o comprometimento e quais fatores influenciam na sua permanência na empresa.

Finalmente, entende-se que esta dissertação cumpriu seu papel, dando mais um passo na discussão da relação do comprometimento com um de seus principais consequentes, a rotatividade, e permitiu novos pontos de vistas para essa relação, sob a ótica do trabalhador terceirizado em ambientes pouco explorados.

## Referências

- 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.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A. V. B. (1994). O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Revista Organização e Sociedade*, 1(2), 77-103.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: uma análise no conceito expresso por servidores universitários no cotidiano do trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 97-120.
- Bastos, A. V. B., Maia, L. G., Rodrigues, A. C. de A., Macambira, M. O., & Borges-Andrade, J. E. (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. B. & Menezes, I. G. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? *Estudos de Psicologia*, 15(3), 299-307.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, p. 32- 40.
- Bluedorn, A. C. (1978). A taxonomy of turnover. *Academy of Management Review*, July, 647-651.

- Brasil. (2015). Ministério do Trabalho e Emprego (2015). Relatório Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). Recuperado de: <http://bi.mte.gov.br/cagedestabelecimento/pages/consulta.xhtml#>.
- Campos, S. A. P. de, Estivaleta, V. F. B., & Reis, E. dos. (2011). Percepções de suporte e comprometimento: investigando a relação entre os construtos. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(3), 534-564.
- Carvalho, B. C. T. de. (2000). *Terceirização e comprometimento no trabalho: um estudo de caso na Coelba*. Dissertação de Mestrado. Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Recuperado de: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/terceirizacao-comprometimento-trabalho-u-estudo-caso-coelba>.
- Carvalho, S., & White, H. (1997). Combining the quantitative and qualitative approaches to poverty measurement and analysis. *World Bank Technical Paper*, 366, 16-25.
- Costa, C.A., Moraes, L.F.R.de, & Cançado, V.L.(2008). Avaliando o comprometimento organizacional e possíveis relações com o *Turnover*. *Revista Gestão e Tecnologia*, 8 (2), 1-16.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE. (2011). *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. Recuperado de: <http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE. (2014). *Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho*. Recuperado de: <http://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE. (2015). *Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho*. Recuperado de: <http://www.dieese.org.br/boletimdeconjuntura/2015/boletimConjuntura003.pdf>.
- Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*. Brasília. 5(2), 175-200.

- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, 2, 47-67.
- Franceschini, F., Galetto, M., Varetto, M. & Pignatelli, A. (2004). Um modelo para a terceirização. *HSM Management*, 42(8), 74-80.
- Gouldner, H. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4(4), 468-490.
- Halaby, C.N. (1986). Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*, 51, 634-649.
- Hayati, D., Karami, E. & Slee, B. (2006). Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. *Social Indicators Research*, 75, 361-394.
- Hendry, J. (1997) O custo oculto da terceirização. *HSM Management*, 1(2), 82-90.
- Instituto de Pesquisa Economica Aplicada - IPEA (2015). As empresas de pequeno porte e a produtividade sistêmica da economia brasileira: obstáculo ou fator de crescimento? Recuperado de: [http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/radar/150504\\_radar\\_38\\_cap5.pdf](http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/radar/150504_radar_38_cap5.pdf).
- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kass, G. V. (1980). An exploratory technique for investigating large quantities of categorical data. *Applied Statistics*, 29, 119-127.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Luz, C. M. D. R. (2009). *Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho e suas possíveis influências na intenção de rotatividade, na percepção dos colaboradores do*

*instituto T.E.C.: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Boa Viagem, Recife, PE, Brasil.

Malhotra, N. (2011). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

March J. G., & Simon H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Medeiros, C.A.F., Albuquerque, L.G.de, Marques, G.M., & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(1), 1-22.

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L.G. de, Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.

Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. Dissertação (Doutorado em Administração - Universidade de São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05042004-105813/pt-br.php>.

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.

Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2011). Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 28(4), 463-474.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bets theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 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(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general mode. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mobley, W. H., Griffeth, R.W., Hand, H. H., & Meglino B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, California, 86(3), 493-522.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationships between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. 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 Ciências da Administração*, 6(12), 1-19.
- Morrel, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). *Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover*. Occasional Paper, Loughborough University, (p. 1).



- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.M. (1982). *Employee - organization linkagens: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mulisani, R. V., & Garcez, M. P. (2014). A influência dos principais fatores de risco nas diferentes fases do ciclo de vida dos projetos de capital em uma empresa de mineração de grande porte. *Revista de Gestão E Projetos*, 05(01), 28-41.
- Oliveira, L. B. de, Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Phillips, J. J & Connell, A. O. (2003). *Managing employee retention: a strategic accountability approach*. Inglaterra: Improving human performance series. Elsevier.
- Popper, M. & Lipshitz R. (1992). "Ask not what your country can do for you": the normative basis of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 1-12.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa: The Iowa State University Press.
- Project Management Institute. PMI. (2008). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - Guia PMBOK* (4. ed., p. 386). Project Management Institute, Inc.
- Ramos, C. A., & Carneiro, F. G. (2002) Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil. *Nova Economia*, 12(2), 31-56.

- Rodrigues A. C. A., & Bastos A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2(10), 129-144.
- Rui, M. E. S. (2014). *Formação e mobilidade no mercado de trabalho: análise de intenções de rotatividade*. Dissertação (Doutorado em Administração) - Universidade Autónoma de Lisboa, LS, Portugal. Recuperado de: <http://repositorio.ual.pt/handle/11144/723>.
- Sampaio, B. F. (2005). *Comprometimento do empregado terceirizado: estudo de caso da contratação de serviços da RIP, no polo petroquímico de Camaçari*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Recuperado de: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/comprometimento-empregado-terceirizado-estudo-caso-contratacao-servicos-rip-polo>.
- Schirrmeister, R., & Limongi-França, A. C. (2012). A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 283-298.
- Silva, K. L. A. B. (2007). *Impacto dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/123456789/1534>.
- Silva, L. A. F., & Santos, J. M. dos (2013). O que determina a rotatividade no mercado de trabalho brasileiro? *Revista de Desenvolvimento Econômico*, XV(28), 111-121.
- Siqueira, M. M. M. (2001) Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. *Anais do Enanpad*.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

- Uhr, D. A. P., & Uhr, J. G. Z. (2013). Uma nota sobre a rotatividade da mão de obra do setor privado brasileiro. *Revista de Economia e Administração*, 12(1), 132-148.
- Vandenberg, R.J. & Nelson, J.B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior? *Human Relations*, 12(10), 1313-1336.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

## **Apêndice e Anexos**

### **Apêndice A – Carta de apresentação e questionário**

Prezado (a),

Estou realizando uma pesquisa com trabalhadores terceirizados para compor uma dissertação de Mestrado, intitulada “**RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ROTATIVIDADE DO TRABALHADOR TERCEIRIZADO**”.

Gostaria de conhecer a sua percepção sobre algumas questões, a partir da resposta aos questionários a seguir. O primeiro questionário é composto de 28 afirmativas que devem ser respondidas, na parte 1, referentes a aspectos da organização em que você trabalha; e na parte 2, sobre a organização que é responsável pela contratação da sua empresa. O segundo questionário apresenta três afirmativas referentes à sua percepção sobre o ambiente de trabalho. O terceiro questionário é composto de informações sobre dados demográficos e ocupacionais.

Acrescento que as respostas obtidas por este instrumento serão analisadas sigilosamente e de forma global, NÃO sendo necessário assinar os questionários. Por favor, não deixe alguma questão sem resposta.

Para esclarecer quaisquer dúvidas, encontro-me à disposição pelo *e-mail*: [patricia.enge@yahoo.com.br](mailto:patricia.enge@yahoo.com.br).

Caso seja de seu interesse conhecer o resultado final desta pesquisa, gentileza registrar seu *e-mail* no final deste questionário.

Conto com sua colaboração e agradeço antecipadamente,

**Patrícia Fernanda Ribeiro**

Mestranda - Programa de Pós-graduação em Administração/PUC Minas

## Anexo A – Escala EBACO

Utilize a escala progressiva a seguir – que varia de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente) – para expressar sua opinião. Não existem respostas certas ou erradas, o importante é que você responda com sinceridade.

### **PARTE 1 - Pensando na empresa que me contratou**

		Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	1	2	3	4	5	6
2	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores	1	2	3	4	5	6
3	Eu me identifico com a filosofia desta organização	1	2	3	4	5	6
4	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	1	2	3	4	5	6
5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho obrigação moral para com as pessoas daqui	1	2	3	4	5	6
6	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	1	2	3	4	5	6
7	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	1	2	3	4	5	6
8	Acredito que não seria certo deixar minha organização, porque tenho obrigação moral em permanecer aqui	1	2	3	4	5	6
9	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da organização	1	2	3	4	5	6
10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	1	2	3	4	5	6
11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possível	1	2	3	4	5	6
12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	1	2	3	4	5	6
3	Nesta empresa, sinto que faço parte do grupo	1	2	3	4	5	6
14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	1	2	3	4	5	6

15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	1	2	3	4	5	6
----	--	---	---	---	---	---	---

**PARTE 1 - Pensando na empresa que me contratou**

		Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	1	2	3	4	5	6
17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	1	2	3	4	5	6
18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização	1	2	3	4	5	6
19	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	1	2	3	4	5	6
20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa	1	2	3	4	5	6
21	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego	1	2	3	4	5	6
22	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo	1	2	3	4	5	6
23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	1	2	3	4	5	6
24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	1	2	3	4	5	6
25	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	1	2	3	4	5	6
26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	1	2	3	4	5	6
27	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	1	2	3	4	5	6
28	Não deixaria este emprego agora, devido à falta de oportunidades de trabalho	1	2	3	4	5	6

**PARTE 2 - Pensando na organização que contratou minha empresa**

		Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	1	2	3	4	5	6
2	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores	1	2	3	4	5	6
3	Eu me identifico com a filosofia desta organização	1	2	3	4	5	6
4	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	1	2	3	4	5	6
5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho obrigação moral com as pessoas daqui	1	2	3	4	5	6
6	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	1	2	3	4	5	6
7	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	1	2	3	4	5	6
8	Acredito que não seria certo deixar minha organização, porque tenho obrigação moral de permanecer aqui	1	2	3	4	5	6
9	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da organização	1	2	3	4	5	6
10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa	1	2	3	4	5	6
11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possível	1	2	3	4	5	6
12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas	1	2	3	4	5	6
13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo	1	2	3	4	5	6
14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	1	2	3	4	5	6
15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	1	2	3	4	5	6
16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa	1	2	3	4	5	6
17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	1	2	3	4	5	6

**PARTE 2 - Pensando na organização que contratou minha empresa**

		Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Totalmente
18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização	1	2	3	4	5	6
19	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente	1	2	3	4	5	6
20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa	1	2	3	4	5	6
21	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego	1	2	3	4	5	6
22	Na situação atual, ficar com minha organização é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo	1	2	3	4	5	6
23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	1	2	3	4	5	6
24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	1	2	3	4	5	6
25	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	1	2	3	4	5	6
26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	1	2	3	4	5	6
27	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	1	2	3	4	5	6
28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	1	2	3	4	5	6



## Anexo B – Intenção de rotatividade

### QUESTIONÁRIO 2

A seguir há frases que podem representar alguns de seus pensamentos. Marque a alternativa que melhor representa sua opinião.

		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	Penso em continuar trabalhando nesta empresa	1	2	3	4	5
2	Penso em mudar de empresa	1	2	3	4	5
3	Estou procurando outro emprego	1	2	3	4	5

**Anexo C - Dados sociais e demográficos**

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

Sexo: (    ) Feminino (    ) Masculino

Até que série você estudou:

(    ) até 8ª série do 1º grau (ou 9º ano do ensino fundamental)

(    ) até o 2º grau (ou ensino médio)

(    ) até a Faculdade

(    ) pós-graduação

Estado civil:

(    ) solteiro (a)

(    ) casado (a)

(    ) separado (a)

(    ) viúvo (a)

(    ) outro \_\_\_\_\_

Possui filhos (as)? \_\_\_\_\_ Quantos (as)? \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na minha empresa: \_\_\_\_\_ meses

Cidade onde mora atualmente (com a família): \_\_\_\_\_