



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**O impacto da anomia organizacional e do comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade nas empresas**

**Eliane Abreu**

**2016**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**O IMPACTO DA ANOMIA ORGANIZACIONAL E DO  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SOBRE A INTENÇÃO  
DE ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS**

**ELIANE ABREU**

*Sob a Orientação do Professor*  
**Dr. Marcos Aguiar de Souza**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Psicologia**, no Curso de Pós-Graduação em Psicologia.

Seropédica, RJ  
Junho de 2016

158.7

A162i

T

Abreu, Eliane, 1970-

O impacto da anomia organizacional e do comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade nas empresas / Eliane Abreu. - 2016.

57 f. : il.

Orientador: Marcos Aguiar de Souza.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Psicologia, 2016.

Bibliografia: f. 44-51.

1. Trabalho Aspectos psicológicos - Teses. 2. Anomia - Teses. 3. Comprometimento organizacional - Teses. 4. Rotatividade de pessoal - Teses. I. Souza, Marcos Aguiar de, 1965- II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.



**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA-PPGPSI**  
**MESTRADO EM PSICOLOGIA**

**ELIANE ABREU**

**O IMPACTO DA ANOMIA ORGANIZACIONAL E DO COMPROMETIMENTO  
ORGANIZACIONAL SOBRE A INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Psicologia, conferido pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGPSI), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Área de Concentração: Psicologia

Orientador: Prof. Dr. Marcos Aguiar de Souza

**Aprovado em 27 de junho de 2016.**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. MARCOS AGUIAR DE SOUZA

UFRRJ-SEROPÉDICA

---

Prof. Dr. MARCO ANTÔNIO FERREIRA DE SOUZA

UFRRJ-SEROPÉDICA

---

Prof. Dr. RODOLFO DE CASTRO RIBAS JÚNIOR

UFRJ – RIO DE JANEIRO

## RESUMO

Abreu, E. (2016) *O impacto da anomia organizacional e comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade nas empresas*. Dissertação de mestrado, Instituto de Educação, Departamento de Psicologia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

O contexto atual das organizações é de grande competição em um mercado cada vez mais marcado pela mudança. Para as empresas se manterem competitivas em tal cenário, é consenso que devem investir em manter seu pessoal em um nível de excelência, investindo em ações de recrutamento, seleção e treinamento e, principalmente, criando estratégias para reter seus talentos. É nesse sentido que no presente estudo pretendeu-se testar um modelo explicativo da intenção de rotatividade a partir dos preditores anomia organizacional e comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo). No estudo participaram 325 trabalhadores, homens e mulheres, de diferentes organizações, públicas e privadas do estado do Rio de Janeiro. Os participantes preencheram a escala de anomia organizacional - a escala de comprometimento organizacional afetivo, a escala de comprometimento organizacional calculativo, a escala de comprometimento organizacional normativo e a escala de intenção de rotatividade. A utilização da técnica de modelagem de equações estruturais (MEE) permitiu testar o modelo explicativo da relação entre as variáveis. Entretanto, diferentemente do hipotetizado, o comprometimento organizacional normativo não exerceu influência significativa sobre a intenção de rotatividade. Nos demais casos, a influência foi significativa e no sentido hipotetizado. Assim, o estudo permitiu concluir pela relevância de considerar o comprometimento organizacional afetivo e normativo da explicação da intenção e rotatividade, tal como tem sido evidenciado na literatura. Adicionalmente, foi destacado no estudo o importante papel da anomia organizacional para a intenção e rotatividade, ressaltando que tal variável tem sido negligenciada em estudos da área.

Palavras-chave: Anomia organizacional. Comprometimento organizacional. Intenção de rotatividade.

## ABSTRACT

Abreu, E. ( 2016) *The impact of organizational anomie and organizational commitment on the intention of turnover in companies*. Masters dissertation, Institute of Education, Department of Psychology , Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica , RJ.

The current context of organizations is of great competition in a market increasingly marked by change. For companies to remain competitive in such a scenario, there is consensus that they should invest in keeping their staff to a level of excellence, investing in recruitment actions, selection and training, and especially creating strategies to retain their talents. In this sense, the present study aimed to test an explanatory model of turnover intention from predictors' organizational anomie and organizational commitment (affective, normative and calculative). A total of 325 workers, men and women, from different public and private organizations in the state of Rio de Janeiro participated in this study. Participants completed the organizational anomie scale - the affective organizational commitment scale, the calculative organizational commitment scale, the normative organizational commitment scale and the turnover intention scale. The use of modeling technique structural equation modeling (SEM) has tested the explanatory model of the relationship among the variables. However, unlike the hypothesized, the normative organizational commitment did not exert significant influence on the intention of turnover. In other cases, the influence was significant and towards the hypothesized. Thus, the study found the relevance of considering the affective and normative organizational commitment of intention and turnover explanation, as has been shown in the literature. Additionally, the study highlighted the important role of organizational anomie to the intention and turnover, pointing out that this variable has been neglected in area studies.

Keywords: Organizational Anomie. Organizational Commitment. Turnover Intention.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	01
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS DO ESTUDO</b>	02
2.1	Objetivo geral	02
2.2	Objetivos específicos	02
<b>3</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	03
3.1	Histórico da anomia	03
3.2	A teoria da anomia segundo Durkheim	05
3.3	A teoria da anomia segundo Merton	08
3.4	Anomia organizacional	11
3.5	Comprometimento organizacional	13
3.6	Intenção de rotatividade	17
<b>4</b>	<b>MÉTODO</b>	21
4.1	Participantes	21
4.2	Instrumentos	21
4.3	Procedimentos	22
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	23
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	41
	<b>REFERÊNCIAS</b>	44
	<b>ANEXOS</b>	52
	Anexo I - Escala de intenção de rotatividade	53
	Anexo II - Escala de Anomia Organizacional	54
	Anexo III - Escala de comprometimento afetivo	55
	Anexo IV - Escala de comprometimento normativo	56
	Anexo V - Escala de Comprometimento calculativo	57

## 1. INTRODUÇÃO

A atualidade é marcada pela globalização, que ampliou as fronteiras do mercado. As constantes alterações promovidas pelas tecnologias de informação estão redirecionando as formas de organização da produção para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, maior lucro (Lobatto, 1997). Assim, há desafios diários para as empresas que precisam reorganizar o modo de atuação dos trabalhadores, pois o universo organizacional está mais competitivo.

Neste contexto, é possível afirmar que os processos internos das organizações vêm sofrendo mudanças, e práticas de gestão centenárias são revistas. Alguns exemplos de mudanças que possibilitam prever a variedade de fatores associados à interação entre indivíduo e organização são: “diminuição dos níveis hierárquicos, terceirização, descentralização e desvalorização das rígidas estruturas de cargos e tarefas” (Malvezzi, 1995, p. 30). Não se recruta e seleciona da forma que se fazia até então. Não se pensa apenas no homem certo no lugar certo. Em alguns casos, desenha-se inclusive um novo cargo, para que seja ocupado por alguém julgado essencial para a organização.

Deste modo, torna-se compreensível porque muitas vezes a norma existente na empresa não se adequa à prática. Na verdade, ela não acompanha a velocidade e imprevisibilidade das mudanças exigidas pelo mercado competitivo, se tornando desajustada, ultrapassada. Isso causa impactos no cotidiano dos trabalhadores que, muitas vezes, se veem obrigados a burlarem determinada regra, a fim de atingirem as metas estipuladas pela organização.

A divergência existente entre as normas e o cumprimento delas diz respeito à “anomia organizacional”. Segundo Souza e Ribas (2013), o termo “anomia” significa falta de normas ou não cumprimento dessas. O mesmo surgiu na antiguidade, especificamente na Grécia, derivado de *nomos* (lei). Assim anomia é a negação do *nomos*, a inexistência de leis, desordem.

É válido ressaltar que a anomia pode interferir em outras variáveis como intenção de rotatividade e comprometimento organizacional. Em um contexto anômico o trabalhador se sente perdido, não sabe o que esperar dos gestores e colegas de trabalho (Souza & Ribas, 2013). Assim, seu comprometimento tende a diminuir, podendo gerar intenção de sair da empresa (Bastos & Costa, 2014). O comprometimento organizacional é entendido como um interesse do funcionário em se manter na empresa e desempenhar sua função de forma exemplar pelo sentimento de pertencimento (Bhati & Dixit, 2012). Assim como anomia



organizacional, as pesquisas sobre comprometimento organizacional são consideradas atuais e urgentes (Bastos, Maia, Rodrigues, Macambira & Borges-Andrade, 2014).

O desejo de sair da empresa, chamado de intenção de rotatividade, se refere à vontade que o trabalhador tem de se desligar da organização. Contudo, a perda de trabalhadores talentosos tem grande impacto em diversas frentes como equipe, gestão, produto ou serviço, custo, dentre outros (Lastres & Albagli, 1999; Ferreira & Freire, 2001). Esses funcionários quando estão querendo sair da empresa não usam todo seu talento no desempenho de sua função, prejudicando assim o desempenho da organização (Milkovich & Boudreau, 2000). Logo, é de grande interesse entender o motivo que desperta essas pessoas para a saída da empresa. Siqueira e Pereira (1999) afirmam tratar de um fenômeno contemporâneo.

Tendo em vista o apresentado, esta dissertação pretendeu testar um modelo explicativo da intenção de rotatividade a partir dos preditores anomia organizacional e comprometimentos organizacionais (afetivo, normativo e calculativo), além da idade e tempo de serviço. Tanto a constatação da recenticidade do fenômeno (Bastos et al., 2014; Siqueira & Pereira, 1999), como a vivência laboral no contexto das organizações e a urgência de novos estudos, fizeram surgir o interesse e dedicação ao assunto.

A apresentação da pesquisa está dividida em introdução, objetivos gerais e específicos, sessões específicas destinam-se à compreensão da anomia na perspectiva de Durkheim e Merton. A intenção de rotatividade e o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) também foram abordados em sessões diferenciadas. Na sequência serão expostos respectivamente o método, a apresentação dos resultados e a discussão, e por fim serão apresentadas as conclusões, referências e anexo.

## **2. OBJETIVOS DO ESTUDO**

### **2.1. Objetivo geral**

Testar um modelo explicativo da intenção de rotatividade a partir dos preditores anomia organizacional e comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo).

### **2.2. Objetivos específicos**

2.2.1. Investigar o impacto da anomia organizacional sobre comprometimento afetivo, comprometimento calculativo, comprometimento normativo, intenção de rotatividade, idade e tempo de serviço.

2.2.2. Correlacionar o impacto do comprometimento afetivo sobre comprometimento calculativo, comprometimento normativo, intenção de rotatividade, idade e tempo de serviço.

2.2.3. Comparar o impacto do comprometimento calculativo sobre comprometimento normativo, intenção de rotatividade, idade e tempo de serviço.

2.2.4. Pesquisar o impacto do comprometimento normativo sobre intenção de rotatividade, idade e tempo de serviço.

2.2.5. Contrastar o impacto da intenção de rotatividade sobre idade e tempo de serviço.

2.2.6. Aferir o impacto da idade sobre tempo de serviço.

### **3. REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1. Histórico da anomia**

Segundo Souza e Ribas Júnior (2013) o termo “anomia” significa falta de normas ou não cumprimento destas. O mesmo surgiu na antiguidade, especificamente na Grécia, derivado de *nomos* (lei). Assim anomia é a negação do *nomos*, a inexistência de leis, desordem. Na época eram discutidas as condições sociais, principalmente no que se refere à violação de ordem, por isso a anomia era considerada como um fator negativo.

Segundo Zihlmann (1995), Platão (428 ou 427 a.C.) apresenta *nomos* como uma ordem concreta que se adquire na comunidade. Desta forma, esta se refere a uma ordem internalizada. Berger e Luckmann (1992) ratificam que as normas sociais só são reais quando internalizadas, vividas como “nós” e se tornam “carne e sangue”.

De acordo com Outhwaite e Bottomore (1996) o termo foi retomado no século XVI em inglês (*anomie*), e no século XVII relacionou-se ao desprezo com as leis de Deus. Jean-Marie Guyau (1878) retoma o estado inicial de moral e lhe designa um sentido positivo, pois acreditava na possibilidade de uma boa ordem social sem regras universais e dogmas religiosos, o que ele chamou consecutivamente de “anomia moral” e “anomia religiosa”.

No século XIX, Durkheim inicia a trajetória do termo anomia na Sociologia censurando o uso da mesma na forma positiva e dando-lhe novamente o sentido negativo relacionando-a com sociedade e coerção (Cohn, 2012). Já nos anos trinta do século passado, Merton (1938) estudou a anomia com sentido individual, como conjunto de atitudes, mas ainda com sentido negativo, como se mantém até os dias atuais. Após o início do estudo sobre

anomia em sociologia, que ainda se mantém, a análise se expandiu para o direito e a psicologia.

Atualmente o termo anomia é empregado em estudos de diversas generalidades, tais como: as diferentes formas de atuação entre os países para justificar comportamentos eticamente suspeitos (Cullen, Fisher & Applegate, 2000); a relação entre a pobreza, a mudança socioeconômica, o homicídio e anomia institucional (Kim, 2003); o crime de colarinho branco (Schoepfer, 2006); a relação entre a anomia e a saúde mental na América Latina (Quenza, 2009); a conduta desviante em jovens (Formiga, 2012); a relação entre anomia e o direito na pós-modernidade (Barbosa, 2013); alguns estudos no contexto organizacional (Souza & Ribas, 2013), que é o interesse desta monografia, dentre outros. Vale ressaltar que o assunto anomia organizacional é impressionantemente pouco estudado (Manrique-de-Lara & Melián-González, 2009).

No que se refere ao estudo da anomia nas organizações da sociedade contemporânea, o presente estudo trabalha com o tema tendo em vista o contexto global onde a extinção de barreiras físicas proporcionada pela globalização, na década de 90, promoveu mudanças inimagináveis no dia a dia do indivíduo em seu trabalho e teve a tecnologia como principal ferramenta por este processo de transformação. Nesse contexto, as pessoas que trabalham vêm tentando se adaptar aos bônus e ônus inerentes a esse processo de mudança onde a organização está mais competitiva. A competição promove maior desenvolvimento e melhor satisfação de necessidades à sociedade em geral, mas por outro lado exige extrema agilidade e resultados de alto nível dos funcionários. De maneira que nesta realidade o aspecto que chama atenção, dentre vários possíveis, é a divergência existente entre as normas e o cumprimento das mesmas.

Para melhor entendimento do atual cenário da globalização, sua influência nas empresas e seu impacto sobre as normas organizacionais, pode-se mencionar que a velocidade e imprevisibilidade das mudanças características do contexto competitivo tornam as regras desajustadas. Assim, a norma muitas vezes não se adequa à realidade. Um exemplo prático pode ser observado quando em uma organização é exigido que um funcionário atinja as metas da empresa, realizando um trabalho detalhado em curto prazo. Tal situação impõe que o funcionário descumpra as normas ligadas à qualidade, de acordo com o tempo de execução exigido.

Tendo em vista o apresentado, para uma melhor compreensão sobre o conceito de anomia será apresentada uma breve revisão sobre o conceito inicial de anomia presente nas obras do francês Émile Durkheim e do americano Robert King Merton.

### 3.2. A teoria da anomia segundo Durkheim

Segundo Cohn (2012), Émile Durkheim nasceu na França, em 1858, após a ascensão da burguesia e o início da Revolução Industrial. Seus estudos foram influenciados pelas transformações tecnológicas e culturais no intuito de compreender os impactos das rápidas mudanças desencadeadas pela industrialização sobre a vida social. Na teoria durkheimiana, o interesse era a forma como os indivíduos se relacionavam em sociedade. Neste contexto, o pensamento do indivíduo era considerado como fruto daquilo que a coletividade lhe passava por meio dos fatos sociais.

Na ótica de Durkheim (1893), fato social é caracterizado por quaisquer influências provenientes do ambiente coletivo sobre o comportamento do indivíduo. De acordo com a definição apresentada pelo autor:

[...] é um fato social toda maneira de fazer, fixada ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coação exterior; ou, ainda, que é geral no conjunto de uma dada sociedade, tendo, ao mesmo tempo, uma existência própria, independente das suas manifestações individuais. (Durkheim, 1978, p. 92-93).

Logo, a expressão deve ser entendida como qualquer coisa que impõe um padrão sobre a pessoa, e se relaciona com a maneira de “agir, de pensar e de sentir exteriores ao indivíduo” (ibidem, p.11).

É nesta conjuntura que Durkheim desenvolve o conceito de anomia. É importante esclarecer que o autor “usa o conceito, mas não o define” (Zhao & Cao, 2010, p. 1211). No entanto, antes de abordar especificamente o sentido da palavra, cabe compreender dois dos aspectos que a situam em sua obra, tais como: normas de conduta e divisão do trabalho.

Ainda de acordo com Durkheim (1978), a assimilação das normas de conduta acontece de forma impositiva por meio das forças de coerção advindas das regras jurídicas e/ou regras morais, que são absorvidas mesmo sem percebermos, e fundamentais para convivência. Assim, as regras jurídicas são as leis estabelecidas instituídas pelo Estado e variam de acordo com a sociedade. As regras morais por sua vez, são os costumes, padrão familiar, cultural, dentre outros.

Neste contexto a educação exerce um papel fundamental para transmitir as regras morais e jurídicas, ou seja, quando o indivíduo nasce já existe uma cultura estabelecida que é passada pela geração anterior. Assim, a educação faz com que o indivíduo receba normas sociais desde a mais tenra idade.

Ao analisar o cenário laboral Durkheim (1978) iniciou pesquisando a divisão do trabalho, considerando-a como um “fenômeno normal” capaz de produzir solidariedade. Esta procede de um sentimento de pertencimento e reciprocidade advindos da interdependência

que causa necessidade de constante interação nas pessoas que atuam em uma organização, cada uma em sua função e todos com o mesmo objetivo. Durante a investigação o autor constatou que nas empresas de menor porte esta solidariedade era presente, pelo trabalho ser pouco fracionado, diferindo da realidade das empresas de maior tamanho, pelo motivo inverso: o trabalho é muito fracionado. Besnard (1988) argumenta que nestas organizações o indivíduo precisa desenvolver sua tarefa com máxima eficiência em menor tempo. Para tanto era fundamental estar concentrado em sua função, o que estabelece uma alienação às outras pessoas e processos do entorno.

Durkheim mostra que quando há excessiva divisão do trabalho característico dos processos industriais da época, o trabalhador só se articula com o outro para defender seus interesses. Isso cria uma dificuldade para o desenvolvimento de um sistema comum de regras e entendimentos que só é possível se houver uma relação constante e duradoura entre os funcionários, com o processo de barganha frequente onde a cooperação fica clara, havendo assim uma evolução constante do estágio de desenvolvimento das organizações. Contrariamente quando a incerteza e a imprevisibilidade crescem e os funcionários do setor têm cada um seu propósito, que pode não coincidir com objetivos das outras áreas instala-se a desordem. Dessa maneira “se a divisão do trabalho não produz a solidariedade, é porque as relações entre os órgãos não são regulamentadas, é porque elas estão num estado de *anomia*” (Durkheim, 1893, p. 385). Portanto anomia para Durkheim é a falta de normas e/ou a dificuldade em cumprir as existentes e neste caso o Estado deve aparecer como órgão regulador, no sentido de definir os limites do que é lícito e o que é ilícito.

Segundo Durkheim (1978) existem três situações específicas onde a anomia aparece mais claramente e é até vista com certa normalidade. São elas: situação de crise econômica; de rápido crescimento econômico; e em situações onde o Estado falha em sua missão de regular as metas individuais.

Na situação de crise econômica há uma necessidade involuntária nas pessoas para diminuir seus desejos, ou seja, as pessoas não conseguem diminuir tão rapidamente suas expectativas e necessidades para se adequarem a uma nova realidade econômica inferior. Um exemplo que clarifica a circunstância de dificuldade econômica diz respeito ao indivíduo que perde o poder de compra frente ao avançar da inflação, ou seja, uma família que só consumia produtos orgânicos, com o aumento no preço das mercadorias, precisará fazer outra escolha para adaptar o orçamento, que não acompanhou o aumento inflacionário.

A outra situação específica para anomia é o contrário da crise econômica, ou seja, o rápido enriquecimento que pode levar a achar que tudo é possível, pois os novos padrões são

obscuros e estão sendo estruturados, mudam as aspirações e desejos, os limites ficam desconhecidos, até que um novo modelo se imponha. Um exemplo de tal situação pode ser quando uma pessoa que prosperou financeiramente de maneira muito rápida, como quando se ganha na loteria, comece a achar que porque mudou para uma condição social muito melhor não precisa se preocupar com economias.

Finalmente, ainda segundo Souza e Ribas Júnior (2013), existem situações onde o Estado, que deveria funcionar como limitador, simplesmente falha em sua missão de regular as metas individuais, ocasionando um afrouxamento social, tornando a anomia um estado crônico. É esta situação que causa mais preocupação a pesquisadores e autoridades, já que não se trata de um estágio natural devido a um processo de mudança. De acordo com Quintaneiro, Barbosa e Oliveira (2002), esse afrouxamento social pode acontecer pela diminuição na crença de instituições consideradas agregadoras como, por exemplo, a religião e a família que vêm perdendo sua unidade reduzindo assim sua influência na vida íntima. Pode ocorrer também quando o Estado está em crise e não se apresenta forte, presente e próximo o suficiente do indivíduo para socializá-lo intrinsecamente.

Segundo Durkheim (1978), o Estado deve aparecer como órgão regulador no sentido de definir os limites do que é lícito e ilícito. Uma vez que as pessoas não são competentes na estruturação dos próprios limites, estes devem surgir de uma autoridade que elas honrem, que pode ser a sociedade ou algumas de suas instituições citadas no parágrafo anterior/anteriormente. Isto quer dizer que o marco entre o que pode e não pode na sociedade tem que ser imposto por uma força extrínseca ao indivíduo. Esta exigência exterior é a regulamentação da sociedade e um fato social, que tendo o indivíduo internalizado, regula suas ações.

Ainda de acordo com Durkheim (1978), o indivíduo pode compactuar com as normas sociais de três formas: pela internalização, reconhecendo, aceitando e seguindo as regulações; ou por não perceber a coerção social, visto que não pensa ou questiona as imposições; simplesmente segue; ou ainda pela conveniência à medida que atende aos seus propósitos, pois, caso contrário, o mesmo irá relativizá-las. Esta pode ser exemplificada quando a pessoa não considera justo desembolsar capital para pagar todos os impostos, por achar que são abusivos em comparação aos serviços oferecidos pelo Estado. Assim, burlam a declaração de renda para pagar menos e poupam o restante do capital. Logo, as pessoas seguirão as normas “somente em resposta a um ponto que elas reconheçam como justo” (Souza, 2013, p.55).

### 3.3. A teoria da anomia segundo Merton

Robert King Merton (1910-2003), sociólogo americano, analisou o fenômeno da anomia e apresentou os resultados de sua pesquisa em seu livro “Teoria social e estrutura social” (1938). O contexto de sua investigação foi a cultura norte americana, que tem a riqueza como símbolo genuíno do sucesso.

Para entender o conceito sociológico de anomia segundo Merton (1938) é importante compreender inicialmente a análise das estruturas cultural e social, tendo em vista que é através das mesmas que ficam explícitos em quais contextos e situações o desvio da norma acontece. Isto porque a anomia é caracterizada pelo rompimento total ou parcial entre ambas.

No que se refere às estruturas, Merton (1938) afirma que a cultural deve ser entendida como:

Conjunto de valores normativos que governam a conduta comum dos membros de uma determinada sociedade ou grupo. E por estrutura social se entende o conjunto organizado de relações sociais no qual membros da sociedade ou grupo são implicados de várias maneiras. (p. 236).

Segundo Outhwaite e Bottomore (1996), Merton concebia a anomia “como um colapso na estrutura cultural, ocorrendo particularmente onde há uma bifurcação aguda entre as normas e os objetivos culturais e as capacidades, socialmente estruturadas, dos membros do grupo de agir de acordo com essas normas e objetivos” (p.162).

As sociedades, segundo Merton (1938), que mantêm equilíbrio entre os padrões de metas culturais que remetem às aspirações e às normas institucionais, mantêm-se com relativa estabilidade. Dentre os vários tipos de sociedade resultantes do maior ou menor equilíbrio entre metas e normas, a prioridade dada pelo autor é para as sociedades que acentuam objetivos específicos e não oferece uma conformidade com relação aos procedimentos institucionais. Como, por exemplo, a cultura norte americana que, de acordo com o autor, valoriza o enriquecimento por um lado, e por outro lado não apresenta igualdade nas oportunidades. Este desajustamento pode funcionar como estímulo para que o indivíduo recorra ao mau comportamento (Oru, 1987).

Tendo em vista a situação apresentada, a falta de suporte para realização dessas crenças sugere o uso do que Merton (1938) chamou de normas técnicas, onde o exercício da força, da fraude ou do poder tendem a serem estratégias usadas para se chegar ao fim desejado, que no caso da cultura americana é prosperar financeiramente. Desta forma, este processo torna a sociedade mais instável, o que remete ao estado de anomia. Vale ressaltar que a pobreza, segundo Merton (1938), é uma das variáveis limitantes, mas não a causa para um comportamento anômico. Não há relação em ser pobre e desrespeitar as normas.

Segundo Levine (1985) entre 1938 e 1964, Merton usa no mínimo dez definições de anomia. A descrição mais clara diz que “Em uma palavra, o grau de anomia em um sistema social é indicado pela medida em que há uma falta de consenso sobre normas julgadas para ser legítimo, com a sua incerteza associada à insegurança nas relações sociais.” (Merton, 1964, p.227).

Ainda segundo Merton (1938), o processo anômico pode ser exemplificado quando, em uma competição qualquer, vencer é mais importante do que seguir as regras do jogo. Uma situação que exemplifica esta atitude é quando em um processo seletivo para se enquadrar no perfil de um cargo desejado, falsifica-se um certificado no sentido de conseguir a vaga. De acordo com Souza (2003), não há relação entre o atingimento das metas e a satisfação que encerra o processo, pois este “vencer” é incessante. Por isso, após o cumprimento da meta, estabelecem-se novos desafios, que continuam como estímulo ao processo de competição. Para exemplificar, será dada continuidade ao exemplo anterior, que diz respeito ao processo seletivo. Supondo que o candidato que forjou o certificado conseguiu a vaga, este após ter atingido o objetivo inicial, se vê agora desejante do cargo do seu gestor. A disposição para expor alguma atitude inadequada do chefe, no sentido de “queimá-lo” na empresa, pode fazer parte do processo para conseguir seu lugar.

No sentido de entender de forma mais detalhada como pode acontecer o processo anômico, de acordo com Merton (1938), serão apresentados abaixo cinco tipos de adaptação individual que exemplificam o modo como a pessoa pode lidar com a cultura na sociedade em que vive. É importante esclarecer que essa tipologia de modos de adaptação individual se relaciona à conduta em casos singulares, não ao caráter.

Quadro nº 1  
Tipologia de modos de adaptação individual

Modos de Adaptação	Metas Culturais	Meios Institucionalizados
Conformidade	+	+
Inovação	+	-
Ritualismo	-	+
Retraimento	-	-
Rebelião	Substituição	Substituição

Merton (1968, p. 213)

A conformidade, que se relaciona tanto com os objetivos culturais como com os meios institucionalizados é encontrada com frequência nas sociedades estáveis. “A conformidade



refere-se a uma perfeita adaptação do indivíduo à sociedade em que vive” (Souza, 2003, p.59). Esse tipo de adaptação não será explorado, tendo em vista o interesse na anomia.

Sobre a inovação, esta remete ao indivíduo que continua valorizando os objetivos culturais, mas não reconhece o mesmo valor nas normas socialmente disponíveis para o alcance de tais objetivos. Deste modo, a pessoa faz uso de estratégias não consideradas socialmente. Pode-se exemplificar citando pessoas que fazem transporte escolar na informalidade. Esta pode ser a única fonte de renda, ou ainda o meio de complementar o salário aliado ao trabalho formal.

A inovação foi apresentada como forma criativa de complementação de renda, porém a mesma pode aparecer sob forma de atuação ilegal e até criminosa (Souza, 2003) com o mesmo propósito. Schoepfer (2006) que estuda sobre crimes de colarinho branco ratifica sobre as inovações consideradas crimes e efetuadas por pessoas de alto prestígio e condição social. Atualmente temos o Petrolão para exemplificar o apresentado. A Petrobrás é a maior empresa estatal do Brasil e passa por uma investigação de um esquema de corrupção e desvio de fundos que beneficiou seus executivos e altos funcionários do governo.

No que se refere ao ritualismo segundo Merton (1938), esta é uma forma de adaptação na qual se renega ou limita as aspirações dos alvos propostos culturalmente. Esta opção se relaciona com a busca de uma menor ansiedade que vem, ou deveria vir, como consequência da fuga da competição. Assim, apesar das metas culturais serem alteradas em razão da escolha do indivíduo, estranhamente os objetivos sociais continuam sendo seguidos, de modo que o sujeito parece ter internalizado bem as metas sociais.

Conforme apresenta Souza (2003):

Um exemplo claro de tal situação é a valorização que ainda existe em relação ao curso superior, mesmo com o número alarmante de desempregados graduados nas mais diferentes áreas e com a constatação de que muitos formandos não retornam à universidade após sua formação, nem mesmo para pegar o diploma, o que significa que a atuação profissional é precocemente descartada. Observa-se, assim, uma cisão entre o que é obter um diploma e o que é ser um profissional. Em outras palavras, o estudo, como ferramenta para o alcance de metas pessoais, apesar de continuar sendo valorizado, passa a ser visto sob o aspecto relacionado ao meio socialmente prescrito, não mais direcionado a meta, ao menos para grande parte da população. (p. 60).

Sobre o retraimento, este diz respeito à forma de não adaptação ou mal adaptação das pessoas, isto é, estas não comungam dos valores comuns na sociedade. São exemplos desta ordem “psicóticos, artistas, párias, proscritos, errantes, mendigos, bêbados crônicos e viciados em drogas” (Merton, 1938, p.227). Sua conduta é de desajuste às normas institucionais, eles abdicaram aos propósitos culturalmente prescritos, há uma evasão plena. Essas são as pessoas que abandonaram a busca pelo sucesso socialmente prescrito. Merton (1938) não aprofundou seus estudos neste modo de adaptação.

Já no que diz respeito à rebelião, esta remete à mudança feita pelas pessoas na estrutura social. O objetivo são modificações nas metas e meios com o propósito de “uma correspondência mais estreita entre mérito, o esforço e a recompensa” (Merton 1938, p.229). A rebelião é considerada uma “reação adaptativa” à norma, onde objetivos e formas de atingi-los são preteridos. Um exemplo foram as manifestações populares que aconteceram em todo o país no primeiro semestre de 2013. O propósito das reivindicações foram melhorias nas políticas públicas e repulsa pela onda de corrupção. Mediante esses fatos havia uma insatisfação geral com a estrutura social e uma tentativa de despertar o país para mudanças.

Após o desenvolvimento dos conceitos sobre as tipologias de modos de adaptação individual, Merton (1938) finaliza seu texto ratificando que a “imperfeita coordenação” (p. 233) entre as estruturas cultural e social leva à anomia. O autor sugere ainda que seja feita uma análise mais detalhada e outras possíveis relações a partir do esquema das tipologias.

### **3.4. Anomia organizacional**

O assunto anomia organizacional se desenvolveu essencialmente pelos sociólogos Durkheim (1893) e Merton (1938) (Tsahuridu, 2009). Sigelmann (1981) refere-se a Srole (1956) como responsável pelo desenvolvimento do constructo anomia dentro da literatura da psicologia. Srole (1956) adota como referência a percepção das pessoas, ou seja, não havendo clareza sobre que normas a seguir, há um estado de confusão por parte do indivíduo. Para tanto, o tema se justifica no sentido de entender como a anomia interfere ou pode interferir nas escolhas e atitudes dos trabalhadores (Tsahuridu, 2006).

Segundo Manrique de Lara (2009), a anomia organizacional é definida como uma situação onde as normas estão enfraquecidas e o indivíduo, por sua vez, apresenta uma quebra em sua orientação moral que remete ao “desengajamento moral” (Bandura, 1986). Deste modo, mediante a falta de consciência moral, os funcionários perdem sua autorregulação para manter a boa conduta e evitar a má ação. Os estudiosos sobre o tema Appelbaum, Iaconi e Matousek, (2007) apresentam que quando a atitude diverge da norma as consequências afetam todos os níveis da organização causando impactos nos processos, na produtividade e retorno financeiro.

Fazendo um contraponto para melhor esclarecer anomia organizacional, é importante conhecer a definição do extremo oposto, o conceito de normas organizacionais. Coccia (1998) define normas organizacionais como um conjunto de atitudes, linguagens, fundamentos, premissas e regras que possibilitam a realização do trabalho em um ritmo ajustado. De acordo

com Applebaum et al. (2007) o espaço de trabalho é um ambiente onde há uma variedade de comportamentos e é necessário que esta diversidade de atitudes esteja em sintonia com as normas organizacionais para que a anomia não ocorra.

Manrique de Lara (2009) mostra que o contexto de anomia pode se apresentar quando há percepção do sentimento de indiferença partindo dos superiores, ou seja, o funcionário não se sente valorizado pelos gestores e/ou pela organização. Além disto, há também a imprevisibilidade nas relações de uma forma geral na organização que pode remeter ao não engajamento na empresa. Essa imprevisibilidade é negativa, tendo em vista que o funcionário precisa sentir-se ajustado ao contexto da mesma, ou seja, o indivíduo precisa estar de acordo com os valores, a cultura e os objetivos organizacionais. Por ocasião desta realidade, caso isto não aconteça, os funcionários perdem a “consciência moral”, ou seja, já não sabem o que podem ou não fazer, perdem a autorregulação. É importante acrescentar que, de acordo com Souza e Ribas Júnior (2013), a inadequação individual na organização também pode ocorrer por uma desagregação entre o que se tem como norma e o que é de fato realizado.

Tendo em vista as possibilidades de anomia apresentadas no parágrafo anterior, faz-se necessário acrescentar que o contexto organizacional onde pode aparecer a contingência de não ajustamento é mais claramente percebido nos “momentos de transição, caracterizados por uma rápida mudança, como no caso de fusões, aquisições e redução de pessoal” (Souza, 2013, p. 7). A fusão acontece quando duas ou mais empresas se unem, deixam de existir para formar uma terceira onde a cultura de nenhuma delas deve predominar. A aquisição por sua vez é a compra de uma empresa pela outra onde apenas uma manterá sua identidade. Já a redução de pessoal (*downsizing*) ocorre quando uma empresa ou organização decide fazer uma reorganização interna, visando intencionalmente reduzir seu pessoal. Muito provavelmente essa redução de pessoal está associada a uma redução de custos. Assim sendo, Camargos e Barbosa (2005) afirmam que fusões e/ou aquisições são atividades empresariais de grande impacto nos funcionários, na cultura da empresa e na sociedade. Segundo os autores, as consequências deste processo ainda não são amplamente conhecidas pelo meio acadêmico.

No que diz respeito à cultura empresarial, que é nosso contexto de interesse, esta é responsável por manter a organização coesa e “emerge quando os participantes passam a compartilhar conhecimentos e pressupostos de como descobrir ou desenvolver modos de lidar com questões de adaptação externa e de integração interna.” (Zanelli, Silva & Tolfo, 2014, p. 505). Tendo em vista o esclarecimento sobre o que é uma cultura e relacionando esta com qualquer um dos três momentos de transição fica claro que as mudanças organizacionais

fazem com que as normas até então existentes percam seu valor, e conseqüentemente os funcionários sabem mais o que e como fazer. Deste modo, os meios anteriormente conhecidos para se atingir os objetivos organizacionais não se aplicam, pois nem mesmo se tem certeza se o objetivo se mantém. Em tal situação tudo parece fluido e inconstante e então as normas se perdem.

Após a apresentação sobre anomia organizacional através dos tipos de desvio e condições empresariais que facilitam estes, o presente estudo pretende conhecer o impacto da mesma no comprometimento organizacional e na intenção de rotatividade. Para tanto, seguem abaixo esclarecimentos sobre os mesmos, respectivamente.

### **3.5. Comprometimento organizacional**

O interesse pelo estudo do comprometimento organizacional está nos benefícios identificados tanto para o indivíduo como para a empresa (Allen & Meyer, 1990; Jex, 2002; Jaros, 2007). No que diz respeito ao indivíduo, o constructo pode influenciar diversos comportamentos como “absenteísmo, rotatividade e desempenho” (Siqueira & Gomide Jr. 2014, p. 330). Já para organização, se busca descobrir as bases para formas de comportamentos que se relacionam com lealdade e “vestir a camisa da empresa” (Borges-Andrade, 1994). A tecnologia exemplifica o apresentado, pois toda técnica perde sua força se não há trabalhadores comprometidos em fazê-la funcionar (Bastos, 1993).

De acordo com Bastos (2014), a psicologia, a sociologia e a filosofia discutem sobre dois tipos de vínculo laboral do indivíduo, um que se relaciona com a organização, e outro com o trabalho. O autor apresenta que a literatura propõe esta diferenciação de entendimento entre os laços no trabalho com o propósito de melhor analisar o assunto, apesar dos mesmos estarem intimamente ligados e por vezes se misturarem. Os vínculos com o trabalho compreendem a satisfação no trabalho e o envolvimento com o mesmo. Os vínculos com a organização, por sua vez, são percepção de suporte organizacional, percepção de reciprocidade organizacional, comprometimento organizacional e percepções de justiça.

A abordagem sobre comprometimento organizacional, que trata dos vínculos com a empresa, tem como base as relações de troca ou as normas de regulação social reduzidas na interdependência entre indivíduo/organização (Bastos, 2014). Desse modo a reciprocidade acontece quando, por um lado, as empresas apresentam interesse em atrair, manter e estimular seus funcionários com o propósito de aumentar a produtividade e manter a qualidade. Por outro lado, aparecem os funcionários que desejam recursos a fim de satisfazer suas

necessidades de carácter pessoal, familiar e profissional. Esta relação vem ganhando cada vez mais o interesse dos pesquisadores no sentido de conhecer os antecedentes e resultantes da troca entre indivíduo e organização. De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982) tanto os antecedentes como os resultantes aparecem na forma de aumento na produtividade, menor rotatividade e a identificação com a empresa, fazendo com que os autores relacionem desenvolvimento das organizações e comprometimento organizacional.

O estudo sobre comprometimento organizacional é relativamente recente, assim como o estudo sobre anomia organizacional. Em uma revisão de literatura das publicações brasileiras, desenvolvida por Bastos et al. (2014), a investigação sobre o tema comprometimento organizacional surge antes dos anos 80 do século passado, sua produção duplica na década de 90 e cresce ainda mais a partir do ano 2000. Desse modo, dos 2.388 itens publicados, 71,9% o foram a partir desta data. Este levantamento foi realizado nas bases de dados de Ciência Humanas e Ciências Sociais Aplicadas, disponíveis no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior em 2011. Tem-se assim um dos constructos atualmente mais investigados no campo micro organizacional, ou seja, que diz respeito à relação entre indivíduo com seus aspectos psicossociais e a organização.

De acordo com Bastos (2014), comprometimento na empresa é um tema sobre o qual não há muito consenso em relação à origem dos seus estudos. Neste trabalho será usado Becker (1960) como referência do início da sistematização do termo compromisso. É importante ressaltar que o termo foi bastante empregado em estudos sociológicos da época, porém, pouco analisado. Tanto que existe uma série de definições para o mesmo, nem sempre confluentes. Ainda segundo Becker (1960), a sua definição de comprometimento teve como base o estudo pioneiro de Gregory P. Stone em 1959, com a defesa da tese de doutorado com o tema Vestuário e relações sociais: um estudo de aparência no contexto da vida comunitária. Neste estudo o conceito de comprometimento se aplica tanto ao comportamento individual como em organizações. Respaldao nesta referência, Becker (1960) constrói a definição de comprometimento como um comportamento persistente, pois este se mantém ao longo do tempo, e consistente, por que as pessoas obedecem às normas, mesmo sem possibilidade de punição, seja por questões morais ou por conveniência.

Mowday et al. (1982) apresentam o comprometimento caracterizado por uma sólida convicção na receptividade de metas e valores organizacionais; vontade em se empenhar para empresa; e grande desejo em continuar participando da organização. Chang (2001) por sua vez, sintetiza como “o desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por

pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização; o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização” (p. 2). Para tanto, a vinculação de uma pessoa comprometida acontece de forma ativa (Mowday et al., 1982). Isto quer dizer, segundo Souza e Ribas Júnior (2013), que o comprometimento com alguma coisa mostra um estado de bem-estar e supõe um empenho e aplicação para que o indivíduo realize as expectativas do que lhe foi solicitado.

O comprometimento passa por estágios, haja vista que à medida que o indivíduo amadurece ou progride em sua carreira, seu comprometimento tende a alterar. Os estudos de Mowday et al. (1982) apontam que diversos são os motivos responsáveis por interferir sobre o comprometimento nos vários estágios da vida organizacional do indivíduo. Partindo deste princípio, inicialmente há um “processo de formação do comprometimento” e logo após um “processo de mudanças do comprometimento”. Segundo Costa e Bastos (2014), ao iniciarem em uma organização, a forma de ser do indivíduo, seus valores e crenças associados ao que o mesmo espera do trabalho são fatores primários para a formação do comprometimento. A mudança deste compromisso ao longo da permanência do trabalhador na empresa é influenciada pelas experiências que o mesmo tem na organização e se referem a remuneração, gestão e o grupo de trabalho (Mowday et al., 1982).

No sentido de melhor detalhar o constructo comprometimento, a investigação é baseada no modelo de três componentes de Meyer e Allen que domina a pesquisa sobre comportamento organizacional (Jaros 2007). Em tal modelo, são considerados o comprometimento afetivo/atitudinal, de continuidade/normativo e o calculativo/instrumental (Meyer & Allen, 1991).

A análise é iniciada com o comprometimento afetivo ou atitudinal, que tem como base uma ligação emocional que o empregado desenvolve principalmente em função de experiências de trabalho positivas (Souza, 2013). Há assim uma identificação do indivíduo com as metas da empresa, com uma introjeção dos valores organizacionais que causam um sentimento de pertencimento. Tem sido considerado em diversos estudos como a forma de comprometimento mais efetiva (Dixit & Bhati, 2012) e cresceu como o real possível vínculo organizacional (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Mowday et al., 1982). De acordo com Melo, Bezerra, Coleta e Puente-Palacios (2014), este tipo de comprometimento é uma espécie de apego, um envolvimento devido a identificação com a organização na interação entre indivíduo e organização. Os empregados permanecem na organização por que realmente desejam (Rego, 2003), por vontade própria. De forma que o comprometimento afetivo organizacional é um dos fatores que diferenciam os indivíduos que permanecem, que têm

intenção de sair ou os que efetivamente saem da organização, porém a permanência não significa que o indivíduo seja comprometido.

Os estudos sobre comprometimento afetivo ou atitudinal se concentram em compreender porque alguns trabalhadores permanecem mais tempo na organização, produzem mais e melhor e mantêm características desejáveis a organização. Pois, com base no resultado dos estudos as organizações têm adotado estratégias para manter e estimular os profissionais competentes que nelas estão e evitar custos de substituição de pessoal.

O comprometimento de continuidade ou normativo, por sua vez, é definido como uma obrigação moral em se manter na organização, onde o indivíduo assume internamente o reconhecimento de deveres morais para com a organização, e pensar em sair da mesma causa sentimentos de culpa (Wiener, 1982). Apesar do conceito relativamente simples, o comprometimento normativo é o menos conhecido (Jex, 2002), merecendo ainda investigações que se destinem a explicar como o indivíduo permanece fiel à organização mesmo em situações não tão favoráveis (Souza & Ribas Júnior, 2013).

Finalmente, o comprometimento calculativo ou instrumental é definido como uma necessidade em se manter ou não na organização, a partir de outras possibilidades de emprego ou da falta delas (Rusbult & Farrell, 1983). Segundo Souza e Ribas Júnior (2013) está relacionado à percepção do “bem-estar, saúde e qualidade de vida do trabalhador” (p.9), além dos custos financeiros envolvidos em uma possível saída da organização. De acordo com Jex (2002), comparado ao comprometimento afetivo, o desenvolvimento de comprometimento instrumental é muito mais simples de se explicar.

Gibson, Ivancevich, Donnely e Konopaske (2006) expõem que funcionários comprometidos têm menor probabilidade de aceitar novos empregos ou pedir para sair da empresa, não gerando assim custos de rotatividade. O trabalhador comprometido considera não só suas metas pessoais como os objetivos organizacionais, pois sabe da importância em compatibilizar ambas. Ainda segundo os autores, funcionários comprometidos e competentes necessitam de menos controle da supervisão.

Bandeira, Marques e Veiga (2000) investigaram até que ponto é provável que as políticas de recursos humanos conseguem obter comprometimento dos funcionários. Os autores concluíram que os constructos normativo e afetivo são as dimensões responsáveis por tal possibilidade. Interessante apresentar que o treinamento e desenvolvimento foi o quesito de maior peso para continuidade do comprometimento.

No sentido de apresentar consequentes sobre o comprometimento, Santos e Oliveira (2001) ratificam que trabalhadores que se comprometem participando da programação social

da organização melhoram a convivência no ambiente de trabalho. Já Brito e Bastos (2001) relatam que contato pessoal frequente, escuta e partilha de decisões entre os funcionários proporcionam o comprometimento maior no trabalho.

Tendo em vista o apresentado anteriormente, tratar o comprometimento como um vínculo oferece a oportunidade de apresentá-lo de forma dinâmica, ativa e processual (Bastos & Costa, 2014). Esta possibilidade de troca indivíduo/organização atende o interesse do presente trabalho em analisar o constructo relacionando-o com anomia e intenção de rotatividade na empresa.

### **3.6. Intenção de rotatividade**

O assunto intenção de rotatividade será apresentado em três momentos. No primeiro momento será exposto o fato em si, a rotatividade. Esta necessidade se dá mediante ser a rotatividade a causa final iniciada na intenção. A efetivação da intenção, ou seja, a saída do funcionário traz uma séria de impactos que muitas vezes se deseja evitar. Assim, é importante conhecer as consequências da rotatividade para que suas causas, que estão na intenção da rotatividade possam ser evitadas.

Em um segundo momento, serão abordados os conceitos rotatividade e intenção de rotatividade com o propósito de conceituar e conseqüentemente diferenciar ambos. Para fechar, no terceiro momento, será apresentado o processo de intenção de rotatividade com seus fatores preditivos.

Inicialmente é fundamental saber que manter funcionários talentosos na organização é, sem dúvida, uma preocupação constante das empresas (Lastres & Albagli, 1999). O ambiente organizacional apresenta-se altamente competitivo e muito do diferencial entre as organizações está na capacidade e atuação dos trabalhadores. Desta forma as organizações têm se empenhado em rever suas estratégias no sentido manter os funcionários.

Na empresa a perda de talentos humanos pode comprometer resultados organizacionais recentes e/ou conquistas remotas. Ambas as possibilidades podem ocorrer com o desligamento de um funcionário que sai e leva todo o conhecimento consigo, principalmente se a empresa não tem registros adequados de seus processos. O que também pode acontecer é o trabalhador estar na empresa, mas querendo sair, e não usar todo seu conhecimento no desempenho de sua função.

Além do apresentado no parágrafo anterior, há ainda que se levar em consideração que a perda de funcionários altamente eficazes tem grande probabilidade de causar impacto na



equipe e na gestão desta. Isto se justifica tendo em vista que a competência individual faz com que tarefas sejam desenvolvidas com pleno êxito, dando assim certa estabilidade à equipe e “segurança” ao gestor; seu contrário pode ser desestruturante para ambos.

Ferreira e Freire (2001) acrescentam que a perda do trabalhador eficaz repercute nos consumidores e nos custos trabalhistas. No que diz respeito aos consumidores, estes aparecem através do resultado final que seria a aquisição do produto ou serviço prestado. Já a alusão aos custos trabalhistas refere-se ao gasto financeiro e temporal, tendo em vista que o desligamento de funcionários representa novo investimento em recrutamento, seleção e treinamento (Cascio & Boudreau, 2010).

Quanto mais qualificado o funcionário que sai da organização, maior o investimento financeiro e de tempo na recolocação e prontidão para atuação do mesmo (Simon, 1991). Ramlall (2003) conclui que o custo total da rotatividade perpassa por 150% do salário referente ao cargo. Além do dispêndio financeiro, há também a perda do conhecimento com o funcionário que sai, conforme já citado anteriormente, ou o pouco investimento de conhecimento com o trabalhador que fica querendo sair. Portanto, para a organização se manter e crescer é fundamental preservar seus talentos, e o desligamento destes pode sinalizar que o empregado evadiu de algo desagradável (Spector, 2002). Logo, é de fundamental importância entender o que acontece na organização com relação à perda de seus talentos.

Segundo Hale (1998), 86% das companhias experimentam dificuldade em atrair novos funcionários e 58% experienciam dificuldade em manter seus trabalhadores. Assim, Vandenberg (1999) afirma que é necessário conhecer os motivos que podem causar o início da intenção de rotatividade. Porém o autor ressalta que o fato da empresa ter uma elevada intenção de rotatividade, não significa necessariamente que a saída do funcionário é certa.

Siqueira e Pereira (1999) apresentam que nos últimos 46 anos a rotatividade vêm sendo pesquisada no sentido de se tentar prever como se dá este processo. Ferreira & Freire (2001) anunciam que o fenômeno da rotatividade é “multicausal”. Como exemplo das várias causas, Brannick (1999) mostra que a rotatividade aparece devido às políticas da empresa, treinamento ineficaz, ausência de incentivos e troca ineficaz entre trabalhador e cultura organizacional. Já Epstein (1999) expõe que o salário é o centro da questão. Milkovich e Boudreau (2000), por sua vez, descrevem o absenteísmo como uma das formas do trabalhador sinalizar como ele se sente perante a empresa e seu trabalho. Para esses atores, saber das atitudes e ponto de vista dos funcionários é uma forma de tentar prever escolhas e comportamentos futuros.

De acordo com Chang (1999), rotatividade e intenção de rotatividade tem sido medidas separadamente. A intenção de rotatividade é considerada uma variável cognitiva final que pode acometer a rotatividade. Assim o autor ratifica a importância do estudo da intenção de rotatividade para pesquisar sobre rotatividade.

Em um segundo momento, o intuito é conceituar e conseqüentemente diferenciar rotatividade e intenção de rotatividade, para melhor entendimento sobre o tema. Anselmi, Angerami e Gomes (1997) apresentam que rotatividade é a quantidade de funcionários que passam pelos postos de trabalho, setor, área ou empresa em um determinado espaço de tempo. A intenção de rotatividade, por sua vez, remete à vontade do trabalhador em sair da organização em um futuro próximo (Mowday, Porter & Bois, 1982).

A rotatividade pode ser voluntária e involuntária. A primeira diz respeito ao desligamento do funcionário por vontade própria, e parece ser a mais prejudicial à empresa, pois pode se tratar de trabalhadores com excelente desempenho e que atingem os interesses organizacionais. A segunda diz respeito não só aos desligamentos inevitáveis, tais como aposentadoria e os relacionados a doenças (Mobley, 1979), mas também à redução no quadro de pessoal.

O processo de intenção de rotatividade com seus fatores preditivos é o terceiro e último momento. No sentido de entender como acontece a intenção de sair da organização, Mowday e Steers (1982) apresentam que esta se dá em quatro estágios. O primeiro momento diz respeito à pouca expectativa de trabalho e valores compartilhados na organização. Já o segundo se refere às respostas afetivas negativas. No terceiro, acontece a intenção de deixar a empresa e o quarto momento se caracteriza, finalmente, por melhores oportunidades de trabalho no mercado.

Crampton e Wagner (1994) esclarecem que vários estudos apresentam que funcionários insatisfeitos têm maior probabilidade em sair do trabalho do que os trabalhadores satisfeitos. Spector (2002) acrescenta que a demanda de mercado é um mediador de rotatividade, ou seja, poucas ofertas de trabalho diminui a perspectiva do trabalhador em pedir ou provocar sua saída da organização.

Dando continuidade aos esclarecimentos sobre a intenção de rotatividade, serão apresentados alguns autores e os fatores preditivos significativos resultantes de suas pesquisas. Dickter, Roznowski e Harrison (1996) revelam que funcionários muito capazes deixam um trabalho satisfatório para buscar melhores recompensas e mais desafios. Siqueira e Pereira (2001) declararam que conforme o indivíduo percebe justiça na remuneração que recebe, está satisfeito com o trabalho e comprometido afetivamente com a empresa, há uma

tendência em reduzir sua intenção de sair da empresa onde trabalha. Ramlall (2003) aponta, por sua vez, que satisfação com o cargo, identificação com a tarefa, retorno sobre o resultado do trabalho, quantidade de promoções obtidas na empresa e idade foram preditores mais significativos na decisão dos empregados de buscar ou não emprego em outra organização.

Fechando o assunto sobre fatores preditivos, Jha (2009) divide em três grandes grupos os motivos que elucidam a intenção de rotatividade. São eles: fatores individuais, organizacionais e mediadores. Os fatores individuais são relativos às características individuais como personalidade e habilidades. No que diz respeito aos fatores organizacionais, estes estão relacionados à remuneração, realização, reconhecimento, responsabilidade, possibilidade de crescimento profissional, salário, condições de trabalho e segurança no trabalho, estresse, entre outros. E finalmente os fatores mediadores, ou seja, aqueles que não podem ser influenciados por fatores individuais ou organizacionais e, conseqüentemente, exercem influência sobre a intenção de rotatividade. Exemplos de fatores mediadores seriam comprometimento, satisfação no trabalho, autoestima, entre outros.

Souza e Ribas Júnior (2013) apresenta que, de uma forma geral, nem toda rotatividade é negativa tendo em vista que a mudança de alguns funcionários promove a renovação na organização. Siqueira e Pereira (1999) acrescentam que a perda de funcionários pouco produtivos é desejável. Assim, a renovação no quadro de funcionários é interessante para trazer “sangue novo” quando o trabalhador substituído já não atendia mais as necessidades da empresa, quando já não apresentava um comportamento de comprometimento organizacional.

No que diz respeito à intenção de rotatividade e comprometimento organizacional, Jex (2002) apresenta que, de forma geral, são vários os modelos preditivos adotados na literatura sobre intenção de rotatividade, e comprometimento organizacional é uma variável encontrada em quase todos eles. Para tanto, a partir da exposição do referencial teórico, será apresentada a metodologia a ser utilizada no sentido de ratificar ou retificar os conceitos apresentados para a realidade de público-alvo desta pesquisa.

## **4 – MÉTODO**

### **4.1 – Participantes**

Participaram do estudo 325 trabalhadores de diferentes empresas privadas do estado do Rio de Janeiro, sendo 132 homens e 193 mulheres, com idade variando de 20 a 62 anos (média de 28,49 anos, desvio padrão de 8,34 anos). O tempo de serviço variou de 1 a 43 anos (média de 9,42 anos e desvio padrão de 9,02 anos).

### **4.2 – Instrumentos**

Para mensuração da anomia organizacional, foi utilizado o instrumento desenvolvido por Souza e Ribas Júnior (2013). Tal instrumento conta com 16 itens reunidos em um único fator, destinado a mensurar a percepção que o indivíduo tem do funcionamento das normas na organização em que trabalha. No estudo original, o instrumento obteve bons indicativos psicométricos (KMO = 0,90; teste de esfericidade de Bartlett = 2620,96;  $p < 0,01$ ; alfa de Cronbach 0,93).

A intenção de rotatividade foi mensurada com a utilização da escala de mesmo nome, validada para amostras brasileiras por Siqueira, Gomides Jr., Marques e Moura, (1997). A escala consta de apenas 3 itens reunidos em um único fator.

O comprometimento organizacional foi mensurado com três instrumentos independentes. O comprometimento organizacional afetivo foi mensurado com a ECOA – escala de comprometimento organizacional afetivo, de autoria de Siqueira (1995). O instrumento é composto por 18 itens que forma um único fator. Foi obtido no estudo original um índice de precisão (alfa de Cronbach) de 0,95.

O comprometimento organizacional calculativo foi mensurado com utilização da ECOC (escala de comprometimento organizacional calculativo). Trata-se de uma escala multidimensional, composta por 15 itens divididos em 4 fatores (perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais). O instrumento também foi desenvolvido por Siqueira (1995).

Finalmente, o comprometimento organizacional normativo foi mensurado com utilização da ECON (escala de comprometimento organizacional normativo), desenvolvida por Siqueira (2000). A escala é composta por 7 itens reunidos em um único fator, apresentando índice de precisão (alfa de Cronbach) de 0,86.

### **4.3- Procedimentos**

A coleta de dados se deu de forma coletiva. Os participantes foram contatados nos cursos noturnos em diferentes universidades da Cidade do Rio de Janeiro, uma vez que o objetivo não será situar a amostra em uma organização específica. Foi garantido o anonimato em relação às respostas. A participação foi voluntária e todos preencheram o termo de consentimento livre e esclarecido.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente foi realizada uma análise descritiva dos dados, visando identificar possíveis correções a serem feitas na planilha, de modo a tornar mais fidedigna à análise pretendida. Posteriormente, apesar de todos os instrumentos utilizados no estudo estarem validados para amostras brasileiras, realizou-se a análise fatorial confirmatória, de modo a atestar a confiabilidade de cada instrumento na amostra do estudo.

Dentre os principais parâmetros considerados na análise de equações estruturais na análise da adequação do modelo proposto, merecem destaque o  $\chi^2$  (qui-quadrado), o *Root Mean Square Residual* (RMR), *Goodness-of-Fit Index* (GFI), o *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA) (Byrne, 1989; Hair; Anderson; Tatham & Black, 2005; Maroco, 2010).

O  $\chi^2$  (qui-quadrado) tem como objetivo testar a probabilidade do modelo teórico se ajustar aos dados, quanto maior este valor pior o ajustamento. Este tem sido pouco empregado na literatura, sendo mais comum considerar sua razão em relação aos graus de liberdade ( $\chi^2/g.l$ ). Neste caso, valores até 5 indicam um ajustamento adequado.

O *Root Mean Square Residual* (RMR) é utilizado para avaliar o ajustamento do modelo teórico aos dados, na medida em que a diferença entre os dois se aproxima de zero. Para um modelo bem ajustado, o valor ideal é menor que 0,05.

O *Goodness-of-Fit Index* (GFI) e o *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) são correspondentes ao  $R^2$  em regressão múltipla. Portanto, indicam a proporção de variância e covariância nos dados explicada pelo modelo. Estes variam de 0 a 1, sendo que valores na casa dos 0,80 e 0,90, ou acima, indicam um ajustamento satisfatório. O *Comparative Fit Index* (CFI) compara o modelo estimado e o modelo nulo, considerando valores mais próximos de 1 como indicadores de ajustamento satisfatório.

O indicativo RMSEA (*Root-Mean-Square Error of Approximation*) é considerado um indicador de pobreza de ajuste. Assim, valores altos indicam um modelo não ajustado. Tem sido considerado como ideal que o RMSEA se situe entre 0,05 e 0,08. Porém, como destaca Garson (1998), valores até 0,10 podem ser aceitos.

É importante considerar que há divergências na literatura, considerando os diversos autores que têm se dedicado ao estudo da Modelagem de Equações Estruturais, sendo tais valores de referência utilizados como indicativos para aceitação ou não do modelo, conforme estejam próximos ou muito distantes do que é preconizado como aceitável.

A primeira escala a ser investigada por meio de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi a escala de anomia organizacional. Como pode ser observado na figura abaixo, dos 17 itens considerados no instrumento, foi retirado apenas o item 3, diante dos baixos índices obtidos (*lâmbida* abaixo de 0,4).

Figura 1 – Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Anomia Organizacional

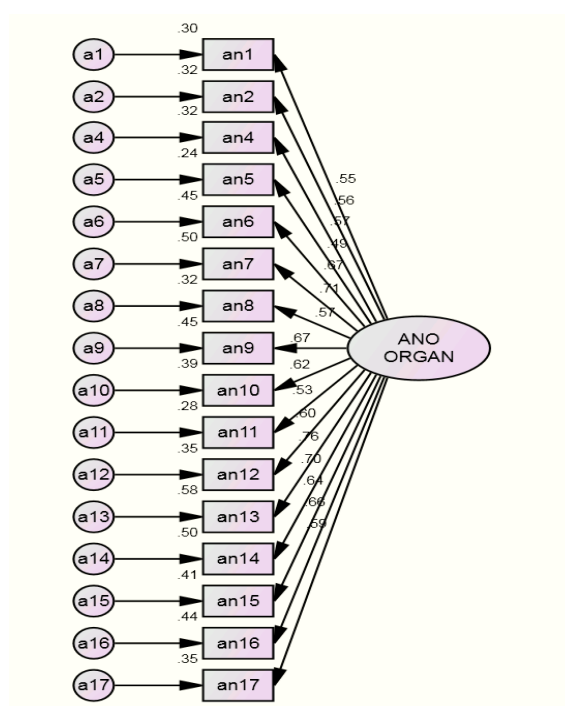


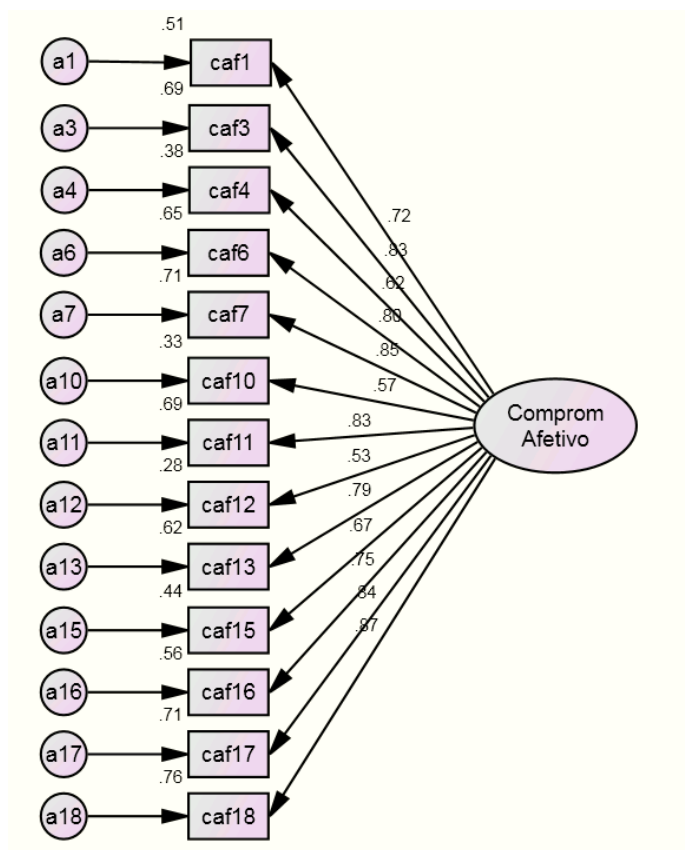
Tabela 1  
Parâmetros da análise da Escala de Anomia Organizacional

Parâmetros	Valor obtido	Valor ideal
$\chi^2$	204,51	-
$\chi^2$ /gl	2,11	Até 5
RMR	0,048	Menor que 0,05
GFI	0,936	Acima de 0,80
AGFI	0,910	Acima de 0,80
CFI	0,951	Próximo a 1
RMSEA	0,05 (0,03-0,07)	Menor que 0,10

Como pode ser observado na figura 1 e na Tabela 1, foram obtidos índices satisfatórios na Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Anomia Organizacional. Assim, a variável foi composta considerando os itens apontados como satisfatórios.

Em seguida foi realizada a AFC para a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF).

Figura 2 – Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Anomia Organizacional



Verifica-se que foram retirados os itens 2, 5, 8, 9 e 14, que apresentaram índices insatisfatórios, contribuindo de forma negativa para a fidedignidade da escala. Os itens são apresentados abaixo, na tabela 2.

Tabela 2  
Itens retirados na AFC da ECOAF

---

A empresa em que trabalho me faz sentir...

---

- 2. Desgostoso com ela.
- 5. Apegado a ela.
- 8. Responsável por ela.
- 9. Distante dela.
- 14. Desiludido com ela.

---

Os índices obtidos na AFC da ECOAF são apresentados na Tabela 3.



Tabela 3  
Parâmetros da análise da ECOA

Parâmetros	Valor obtido	Valor ideal
$\chi^2$	180,70	-
$\chi^2 / gl$	3,23	Até 5
RMR	0,04	Menor que 0,05
GFI	0,92	Acima de 0,80
AGFI	0,88	Acima de 0,80
CFI	0,96	Próximo a 1
RMSEA	0,08 (0,06-0,09)	Menor que 0,10

Em seguida foram realizados os procedimentos visando a Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC). Como pode ser observado na figura 3, foram retirados os itens 1, 5 e 13, cujos conteúdos aparecem na tabela 4.

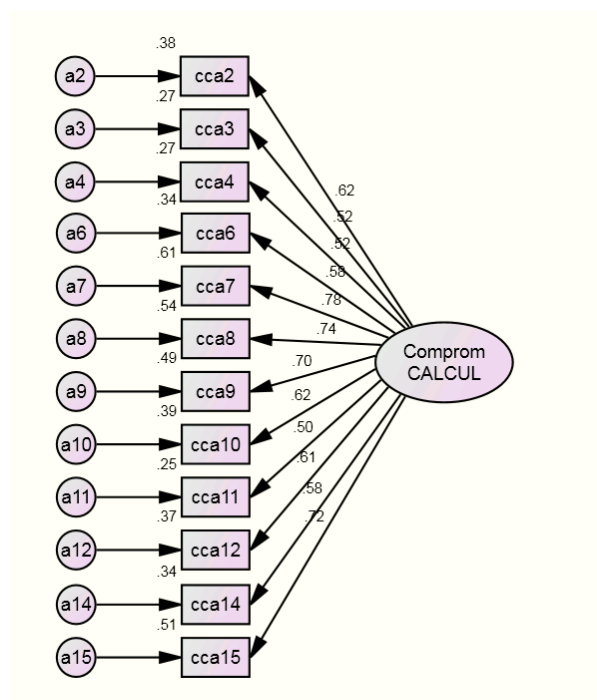


Tabela 4  
Itens retirados na AFC da ECOC

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

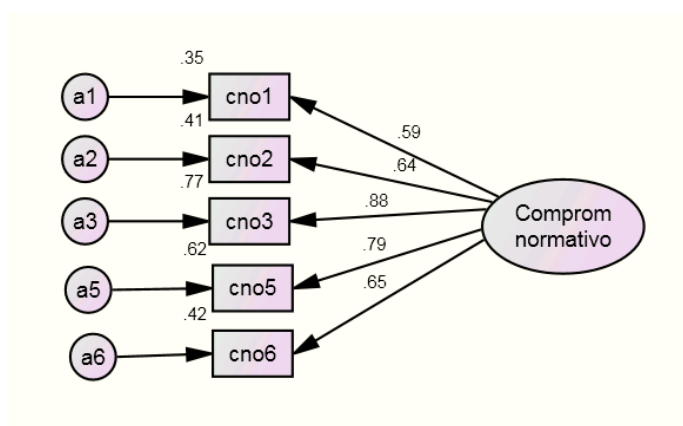
1. Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
5. Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.
13. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.

Tabela 5  
Parâmetros da AFC da ECOC

Parâmetros	Valor obtido	Valor ideal
$\chi^2$	131,00	-
$\chi^2 / gl$	2,67	Até 5
RMR	0,04	Menor que 0,05
GFI	0,94	Acima de 0,80
AGFI	0,91	Acima de 0,80
CFI	0,95	Próximo a 1
RMSEA	0,07 (0,05-0,08)	Menor que 0,10

Depois foi realizada a AFC para a Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON).

Figura 4 – AFC da ECON



Como pode ser observado na figura 4, dos 7 itens da ECON, para fins do presente estudo, permaneceram apenas 5. Assim, foram retirados os itens 4- Neste momento esta empresa precisa de meus serviços e 7- Esta empresa já fez muito por mim no passado.

Tabela 6  
Parâmetros da AFC da ECON

Parâmetros	Valor obtido	Valor ideal
$\chi^2$	2,290	-
$\chi^2 / gl$	1,14	Até 5
RMR	0,009	Menor que 0,05
GFI	0,99	Acima de 0,80
AGFI	0,98	Acima de 0,80
CFI	0,99	Próximo a 1
RMSEA	0,02 (0,01-0,04)	Menor que 0,10

Finalmente, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR).

Como pode ser observado na figura 5, os três itens que compõem a EIR permaneceram no instrumento após a AFC.

Figura 5 – AFC da EIR

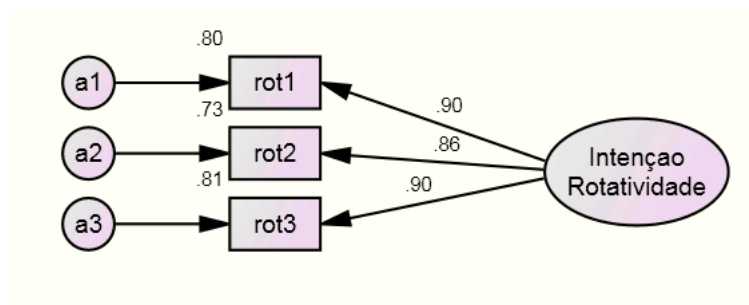


Tabela 7  
Parâmetros da AFC da EIR

Parâmetros	Valor obtido	Valor ideal
$\chi^2$	180,70	-
$\chi^2$ /gl	4,53	Até 5
RMR	0,03	Menor que 0,05
GFI	0,91	Acima de 0,80
AGFI	0,93	Acima de 0,80
CFI	0,95	Próximo a 1
RMSEA	0,07 (0,05-0,09)	Menor que 0,10

Os procedimentos de análise fatorial confirmatória permitiram contar no presente estudo com instrumentos mais confiáveis. Foram então compostos os fatores de cada escala, utilizando-se a média dos escores obtidos pelos participantes do estudo. Abaixo são apresentados os dados iniciais, com base na estatística descritiva (média, mediana e desvio padrão) e a análise correlacional entre as variáveis do estudo. Tais resultados permitem uma compreensão inicial da relação entre anomia organizacional, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade.

Tabela 8  
Média, Mediana e Desvio Padrão da amostra total nos instrumentos do estudo.

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão
Anomia Organizacional	2,65	2,59	0,72
Comprometimento Organizacional Afetivo	3,19	3,23	0,81
Comprometimento Organizacional Calculativo	2,37	2,33	0,74
Comprometimento Organizacional Normativo	2,26	2,20	0,80
Intenção de Rotatividade	2,82	2,67	1,14

Tabela 9  
Coeficiente de Correlação Linear de Pearson entre as variáveis do estudo

Variável	1	2	3	4	5	6
1. Anomia Organizacional	-					
2. Comprometimento Afetivo	- 0,55**	-				
3. Comprometimento Calculativo	n.s.	0,22**	-			
4. Comprometimento Normativo	- 0,24**	0,39**	0,49**	-		
5. Intenção de Rotatividade	0,45**	- 0,63**	- 0,33**	- 0,36**	-	
6. Idade	n.s.	0,15**	n.s.	n.s.	-0,11*	-
7. Tempo de Serviço	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-0,11*	0,76**

\*\* - Significativo ao nível de 0,01. \* - Significativo ao nível de 0,05. n.s. – Não Significativo

A Tabela 9 é composta por sete variáveis de estudo que, correlacionadas entre si, proporcionam 21 coeficientes de correlação linear de Pearson, isto é, combinação de 7 variáveis, duas a duas. Algumas correlações lineares foram determinadas como positivas e outras como negativas, significativas estatisticamente ( $p < 0,05$  ou  $p < 0,01$ ).

Na verificação da significância dos coeficientes de correlação linear simples foi utilizado o teste t de “Student”. As que não mostraram evidências para rejeitar a hipótese de que os respectivos coeficientes de correlação linear simples não diferem de zero, simplesmente foram consideradas não significativas (ns), ao invés da apresentação do seu valor com  $p > 0,05$ .

Uma correlação linear positiva implica dizer que quando uma variável dependente aumenta, a outra aumenta também, quando uma diminui a outra diminui também, isto é, ambas têm o mesmo sentido. Por outro lado, uma correlação linear negativa implica dizer que quando uma variável dependente aumenta a outra diminui, e vice-versa, ou seja, elas têm sentidos contrários.

**Anomia organizacional versus comprometimento afetivo, comprometimento calculativo, comprometimento normativo, intenção de rotatividade, idade e tempo de serviço.**

Primeiramente comparou-se a variável anomia organizacional com as demais, verificando que houve correlação linear negativa com o comprometimento afetivo e com comprometimento normativo ( $p < 0,01$ ). Com relação à intenção de rotatividade, a anomia organizacional está relacionada positivamente ( $p < 0,01$ ).

Por outro lado, a anomia organizacional, quando estudada com o comprimento calculativo, idade e tempo de serviço, não demonstrou correlação linear significativa dessa variável com as estudadas ( $p > 0,05$ ), indicando que quando a anomia organizacional aumenta ou diminui, essa variação não provoca estatisticamente qualquer variação em uma dessas três variáveis.

Como já visto, houve correlação linear negativa significativa entre anomia organizacional, que é a falta de normas ou o não cumprimento delas (Souza & Ribas Júnior, 2013) e comprometimento afetivo, que é a vontade do funcionário de se manter na organização (Rego, 2003). Portanto, mesmo com a diminuição das normas organizacionais na empresa, há um aumento na vontade dos funcionários em continuar nela. Provavelmente, essa incongruência exista por alguns fatores como a insegurança quanto à possibilidade de conseguir outros empregos, bem como a situação de recessão que vem aumentando no Brasil desde o ano passado (2015).

Houve correlação linear negativa significativa entre anomia organizacional e comprometimento normativo. Este é definido como uma obrigação moral em se manter na empresa, e pensar em sair da mesma causa sentimentos de culpa (Wiener, 1982). Essa negatividade mostra que mesmo com a percepção de que não há normas claras ou essas não são seguidas, os funcionários atuam em posição contrária, sentem dever moral em cumprir as normas.

Os estudos de Meyer, Allen e Smith (1993) já sinalizavam essa tendência ao relacionarem comprometimento afetivo e normativo com a performance no trabalho. Esses achados foram confirmados novamente por Medeiros e Enders (1998). Tal conclusão reforça a importância de normas na empresa, para que estas possam direcionar a conduta dos trabalhadores, estimulando assim sua maior fidelidade à organização.

O resultado dos dados sobre a anomia organizacional e intenção de rotatividade apresentam uma correlação linear positiva, ou seja, o desejo do trabalhador em sair da organização em um futuro próximo (Mowday; Porter; Bois, 1982) tem relação positiva com o interesse em cumprir as normas. Ele pode ir se “desligando” da empresa, mesmo ainda estando nela. A sensação de não se sentir parte da equipe, a pouca preocupação em seguir ou atingir os propósitos organizacionais exemplificam esta realidade. Spector (2006) informa que pessoas com baixo comprometimento têm maior probabilidade de se demitirem dos seus empregos do que aqueles com alto comprometimento.

## **Comprometimento afetivo versus comprometimento calculativo, comprometimento normativo, intenção de rotatividade, idade e tempo de serviço.**

O Comprometimento afetivo se correlacionou estatisticamente e negativamente com a anomia organizacional e já foi discutida esta correlação negativa no item anterior.

Quando o comprometimento afetivo foi estudado com as outras variáveis, este se correlacionou positivamente com o comprometimento calculativo, normativo e com a idade. Isto significa dizer que o funcionário se mantém na empresa por desejo de estar nela (Rego, 2003), mas em alguns momentos julga se é válido ou não ficar na organização (Rusbult & Farrell, 1983). Em sua avaliação, seu compromisso ético aparece como mais forte, o que traz sentimento de culpa pela possibilidade de não honrar seus deveres morais (Wiener, 1982) com a empresa. Assim, a vontade de estar na organização, aliada à sensação de obrigação moral e uma eventual avaliação dos prós e contras de estar na mesma, fazem com que os trabalhadores voltem suas atenções para as empresas e mantenham as características desejáveis às organizações.

Os estudos de Simon e Coltre (2012) confirmam que o aspecto afetivo tem maior peso no processo do comprometimento, principalmente com funcionários que ocupam cargos mais elevados na empresa. Allen e Meyer (1990) reforçam que o peso do comprometimento calculativo vai depender da percepção entre os prós e os contras em se manter na organização e a falta de opção.

Já no que diz respeito ao comprometimento afetivo e à idade, os resultados são apoiados pelas pesquisas de Mathieu e Zajac (1990). As conclusões constataram que o grau de comprometimento crescia à proporção em que se aumentava a idade dos funcionários. Aliás, era de se esperar, pois quando se trabalha muito tempo em uma empresa, ela passa a ser praticamente a extensão de sua vida familiar.

Em uma idade mais madura há um comprometimento maior. Portanto, quanto mais o funcionário está comprometido com a empresa, mais ele volta sua atenção para os objetivos organizacionais (Allen & Meyer, 1990; Jex, 2002; Jaros, 2007; Borges-Andrade, 1994) e menos pensa em sair à procura de outro trabalho. Assim, se o trabalhador não pensa em sair por vontade própria do atual trabalho, ele se comporta de forma a não ser demitido por iniciativa da empresa (Siqueira & Gomide Jr. 2014).

O comprometimento afetivo se correlacionou negativamente com a intenção de rotatividade. Logo, o funcionário que está na empresa por desejo não sente vontade em estar em outra organização, não pensa em mudar de emprego. Isto é citado também nos estudos de

Dixit e Bhati (2012), onde o comprometimento afetivo é considerado a forma de comprometimento mais efetivo; conseqüentemente não se pensa em sair da organização nem em ser demitido dela. Ficando na mesma, o tempo passa e a idade avança, assim há um conseqüente amadurecimento profissional.

Tais resultados relacionam comprometimento e intenção de rotatividade e também foram apresentados por Cohen (1993, 2000), Ito, Eisten, Sederer, Yamada e Tachimori (2001), Siqueira e Pereira (1999, 2001), Siqueira e Gomide Jr (2004), Muthuveloo e Rose (2005). Os autores informam que há forte relação entre comprometimento organizacional e intenção de rotatividade.

O comprometimento afetivo não se correlacionou estatisticamente com o tempo de serviço, e não foi encontrada na literatura pesquisada qualquer relação significativa entre essas variáveis.

### **Comprometimento calculativo versus comprimento normativo, intenção de rotatividade, idade e tempo de serviço**

O comprometimento calculativo já foi estudado com a anomia organizacional e com o comprimento afetivo, nos itens anteriores respectivamente.

O comprometimento calculativo se correlacionou positivamente com comprometimento normativo e negativamente com a intenção de rotatividade. Desta forma a lealdade à organização se mantém, mesmo frente às adversidades que fazem com que o contexto organizacional não seja tão vantajoso, confirmando os estudos de Souza e Ribas Júnior (2013). É possível que este interesse em ficar na empresa venha a partir da ponderação de outras possibilidades de emprego consideradas desinteressantes, ou por falta destas perspectivas (Rusbult; Farrell, 1983). Esta vontade em permanecer na organização também pode acontecer pelo sentimento de culpa em função das questões morais, ao pensar em sair da mesma.

O comprometimento calculativo não se correlacionou com a idade e tempo de serviço, e não foi encontrada na literatura pesquisada qualquer relação significativa entre essas variáveis.



## **Comprometimento normativo versus intenção de rotatividade, idade e tempo de serviço.**

Já foram discutidos o comprometimento normativo com a anomia organizacional, comprometimento afetivo e comprometimento calculativo, nos itens anteriores, respectivamente.

Referente à correlação linear entre o comprometimento normativo e intenção de rotatividade esta se mostra negativa, ou seja, quanto mais o funcionário se sente na obrigação moral em se manter na empresa, menos ele pensa em sair dela. A idade pode ser um fator desencadeante deste sentimento em função da realidade do mercado. O tempo de serviço já pode correlacionar esta variável com o fato do trabalhador achar que a empresa já “fez tanto” por ele e não seria ético deixá-la.

O comprometimento normativo não se correlacionou com a idade e tempo de serviço, e não foi encontrada na literatura pesquisada qualquer relação significativa entre essas variáveis.

## **Intenção de rotatividade versus idade e tempo de serviço**

As relações entre a intenção de rotatividade e a anomia organizacional, comprometimento afetivo, comprometimento calculativo e comprometimento normativo já foram estudados em 6.1, 6.2, 6.3 e 6.4, respectivamente.

Os resultados sobre a intenção de rotatividade e sua correlação com a idade e tempo de serviço se apresentou negativa e significativa. Essa conclusão já tinha sido obtida por Meyer e Allen (1997). Quem tem mais idade e mais tempo de empresa apresenta mais vontade de se manter na organização. A justificativa desta realidade pode estar ligada tanto à valorização do lado bom do trabalho (Souza, 2013), assim como à dificuldade de conseguir novo trabalho tendo em vista que o mercado, de uma forma geral, absorve menos pessoas com mais idade. Ou ainda a um maior nível ocupacional em função do tempo de empresa ou idade (Simon & Coltre, 2012).

Os dados que se referem à correlação sobre o tempo de serviço e intenção de rotatividade se mostraram negativos, ou seja, quanto maior o tempo de serviço, menor a intenção de rotatividade. Novamente há uma correlação com as hipóteses anteriores. Desse modo, quanto mais tempo o trabalhador tem de empresa, aliado ao consequente aumento de idade, menor a intenção dele em se desligar, ou ser desligado pela organização.

## Idade versus tempo de serviço

As relações entre a idade, bem como o tempo de serviço, e a anomia organizacional, comprometimento afetivo, comprometimento calculativo; comprometimento normativo e intenção de rotatividade já foram estudados em 6.1, 6.2, 6.3; 6.4 e 6.5, respectivamente.

Fechando a análise dos dados referente à tabela 9, a correlação entre idade e tempo de serviço é positiva, tendo em vista que quanto maior o tempo total de serviço, maior a idade, como era de se esperar.

Ao comparar os resultados relativos à idade e tempo de serviço com trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores da área, não foi possível obter quaisquer resultados que servissem de base para as devidas comparações.

Mas, pode-se conjecturar que a correlação positiva entre idade e comprometimento afetivo significa que quanto mais maduro, mais o funcionário é capaz de se identificar com a organização, aceitando seus objetivos, valorizando seus propósitos e, conseqüentemente, querendo se manter na empresa.

Figura 6  
Teste do modelo do estudo com o uso da Modelagem por Equações Estruturais

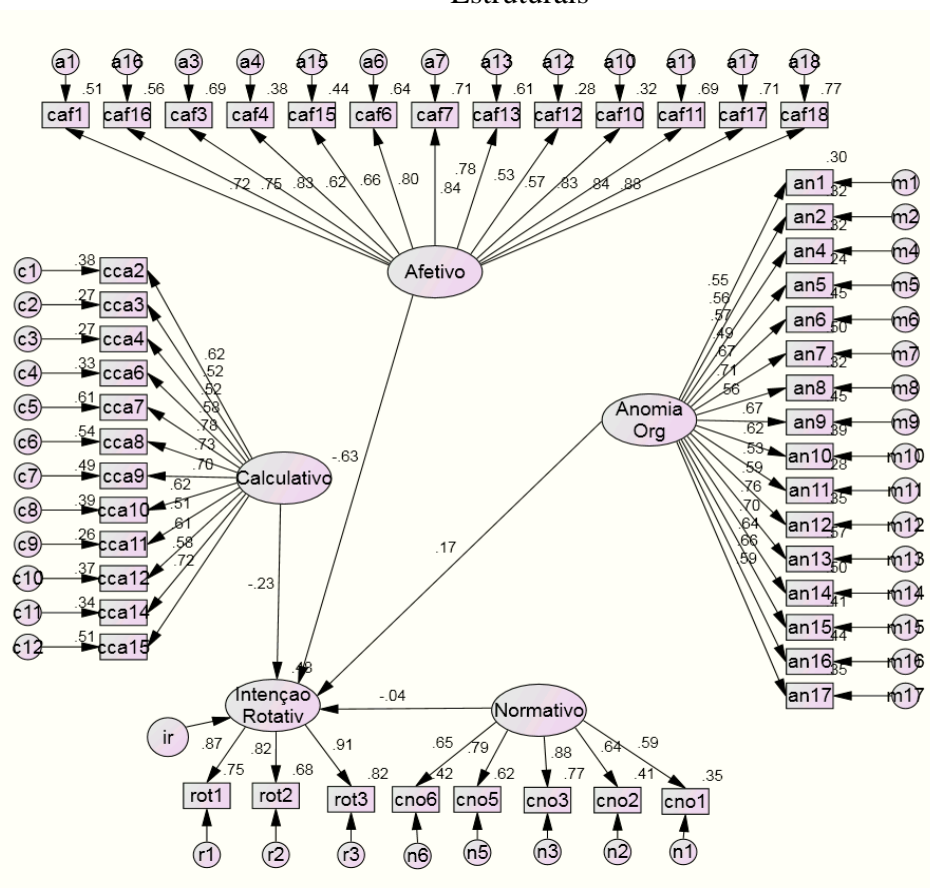


Tabela 10  
Impacto da Anomia Organizacional sobre a Intenção de Rotatividade

Variáveis independentes	Variável dependente	Estimativa
1. Anomia Organizacional		0,17**
2. Comprometimento Organizacional Afetivo	Intenção de Rotatividade	- 0,63**
3. Comprometimento Organizacional Calculativo		- 0,23**
4. Comprometimento Organizacional Normativo		- 0,04 <sup>n.s.</sup>

\*\* - Significativo ao nível de 0,01. n.s. - não significativo

Tabela 11  
Parâmetros da AFC da ECOG

Parâmetros	Valor obtido	Valor ideal
$\chi^2$	131,00	-
$\chi^2/gf$	2,67	Até 5
RMR	0,04	Menor que 0,05
GFI	0,94	Acima de 0,80
AGFI	0,91	Acima de 0,80
CFI	0,95	Próximo a 1
RMSEA	0,07 (0,05-0,08)	Menor que 0,10

Pelos dados apresentados, foi possível testar o modelo de estudo com o uso da modelagem por equações estruturais. De acordo com a tabela 10, a anomia organizacional influenciou positivamente a intenção de rotatividade. Desse modo, os resultados mostram que a falta de normas (Souza & Ribas Júnior, 2013) desperta ou potencializa a vontade do indivíduo em deixar a empresa. Provavelmente, um dos motivos que justifica esta influência é o fato do funcionário se sentir perdido, sem direcionamento, em função do clima de desorientação causado por um cenário de anomia organizacional. Outro motivo que pode justificar é a conjuntura na qual quando não há normas ou elas não são claras, os indivíduos ou os pequenos grupos criam suas próprias normas, de acordo com sua conveniência, o que nem sempre é interessante aos demais funcionários ou setores da empresa, fortalecendo o contexto de anomia. Há ainda as normas que não se adaptam à realidade da mesma, ou não são ágeis, ou influenciam positivamente o desejo do funcionário em sair da empresa.

O comprometimento organizacional afetivo e calculativo, por sua vez, influenciaram negativamente a intenção de rotatividade. Isto quer dizer, no que diz respeito ao aspecto

afetivo, que há pouca probabilidade do indivíduo que está na empresa por sentir-se à vontade, por gostar, com sentimento de pertencimento, desejar sair (Bhati & Dixit, 2012). O funcionário que consegue atingir seus propósitos pessoais e organizacionais é o trabalhador com comprometimento afetivo que não apresenta motivos para evadir da empresa. No comprometimento calculativo, o funcionário avalia durante a maior parte do tempo os prós e contras de estar nela, e conclui positivamente em favor da organização. Dito de outra forma, o trabalhador que constata perder vantagens sem possibilidades de reposição destas ou de investimentos feito até momento para organização (Bastos et al., 2014), é um funcionário com comprometimento calculativo, portanto, neste contexto, sem intenção de rotatividade.

É importante ressaltar que esta influência negativa do comprometimento organizacional sobre a intenção de rotatividade é mais alta com os trabalhadores que estão por próprio interesse, por desejo em se manter, tendo em vista que este comprometimento afetivo é o mais efetivo (Bastos et al., 2014). Já o comprometimento organizacional normativo não influenciou da intenção de rotatividade. Este resultado ratifica que o funcionário se mantém na organização sem sentimentos de pertencimento ou avaliações, ele sente um dever moral em estar na empresa, imaginar sair causa culpa (Bastos et al., 2014), assim, ele não pensa em sair.

Figura 7

Modelo explicativo do impacto da anomia organizacional sobre o comprometimento organizacional

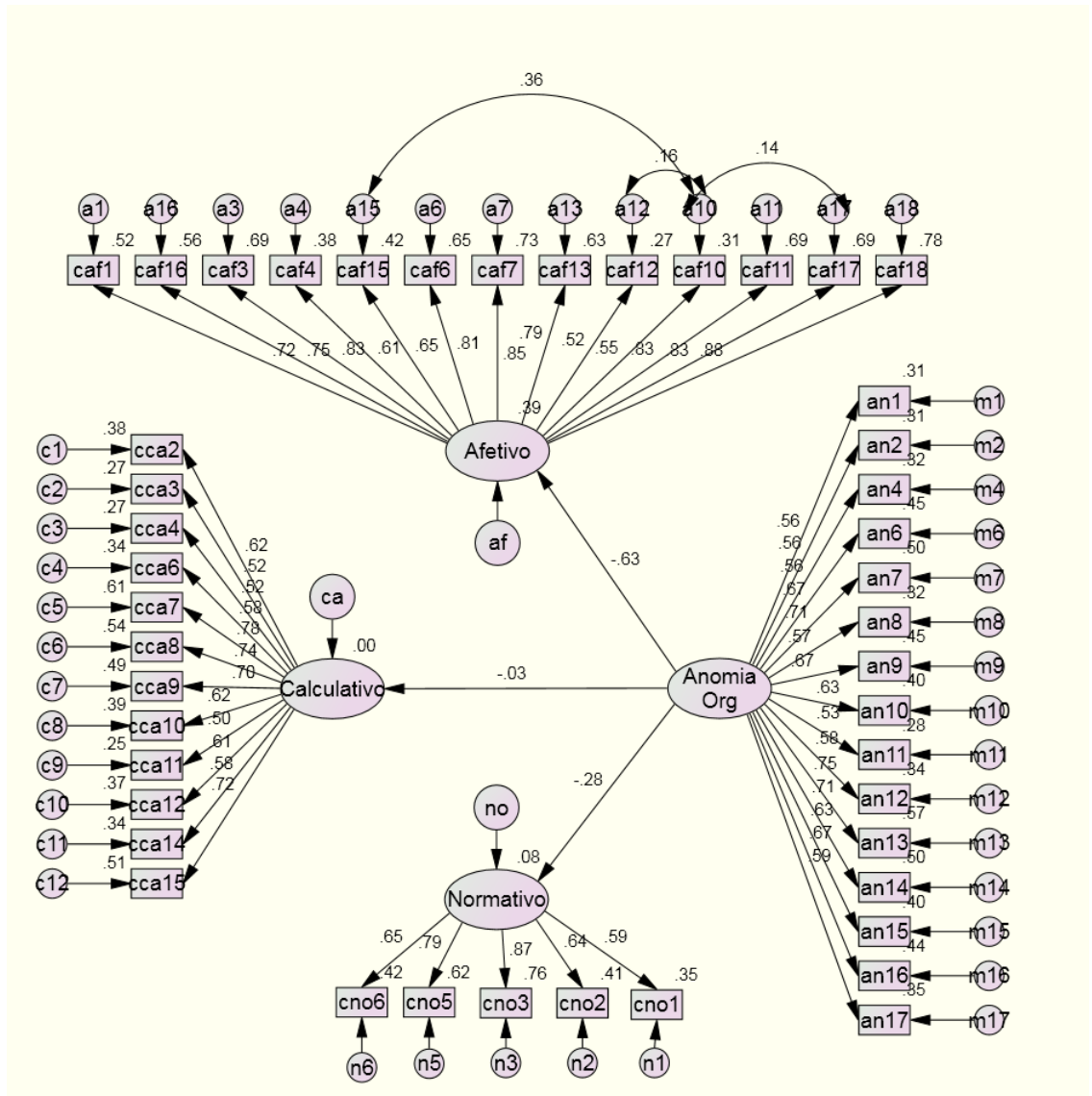


Tabela 12

Impacto da Anomia Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional

Variável independente	Variáveis dependentes	Estimativa
Anomia Organizacional	Comprometimento Organizacional Afetivo	- 0,63**
	Comprometimento Organizacional Calculativo	- 0,03 <sup>n.s.</sup>
	Comprometimento Organizacional Normativo	- 0,28**

\*\* - Significativo ao nível de 0,01. n.s. - Não significativo

Tabela 13  
Parâmetros do modelo de impacto da Anomia Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional

Parâmetros	Valor obtido	Valor ideal
$\chi^2$	177,00	-
$\chi^2/gl$	1,91	Até 5
RMR	0,04	Menor que 0,05
GFI	0,84	Acima de 0,80
AGFI	0,85	Acima de 0,80
CFI	0,89	Próximo a 1
RMSEA	0,05 (0,05-0,07)	Menor que 0,10

Observa-se nos resultados que a anomia organizacional influenciou negativamente o comprometimento afetivo e normativo, significativamente ( $p < 0,01$ ). Esta influência negativa remete ao quadro de que quanto maior o estado de anomia, menor a vontade, de forma geral, em se comprometer com a empresa.

A influência negativa significativa da anomia organizacional sobre o comprometimento afetivo indica que quanto maior a anomia organizacional, menor será a propensão do empregado em se comprometer com a organização. Durkheim (1978) afirma que em empresas de maior porte o trabalho é mais fracionado, o que facilita o estado de anomia. Nessas condições, há uma menor identificação com a empresa (Bastos et al., 2014). Assim sendo, as pessoas diminuem suas atitudes em sintonia com as normas por não reconhecerem como justo tal comportamento (Souza & Ribas Júnior, 2013).

No que diz respeito especificamente a influência da anomia organizacional e do comprometimento calculativo, este se apresenta negativo, ou seja, a anomia aumentada causa uma diminuição no comprometimento calculativo, embora o teste aplicado não tenha encontrado significância estatística. Esta situação remete a avaliação que o funcionário faz entre os pontos positivos e negativos para se manter na empresa, ou procurar outro trabalho no mercado, embora na presente pesquisa não tenha evidências estatísticas suficientes para afirmar que haja uma influência negativa da anomia organizacional sobre o comprometimento calculativo ( $p > 0,05$ ). A anomia organizacional funciona, assim, como um elemento negativo a ser considerado na avaliação que o empregado faz dos ganhos e perdas ao sair da organização. Vale ressaltar que o contexto do mercado de trabalho no que diz respeito a demanda e oferta, também influencia na análise do funcionário. Havendo um elevado grau de anomia e uma alta oferta de oportunidades de emprego, o comprometimento calculativo irá

diminuir. Entretanto, quando há uma escassez de vagas, mesmo em situações de elevada anomia organizacional, o comprometimento organizacional calculativo permanece elevado.

Por fim, a influência negativa significativa da anomia organizacional sobre o comprometimento normativo remete que, mesmo com forte crença de débito moral com a organização, esta é abalada pelo contexto anômico. Dito de outra forma, o funcionário tem sentimentos de culpa ao pensar em sair da organização, mas estes são minimizados quando “há falta de consenso sobre as normas” (Merton, 1964, p.227).

## 6. CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo geral testar um modelo explicativo da intenção de rotatividade a partir dos preditores anomia organizacional e comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo). A análise confirmatória conferiu fidedignidade aos instrumentos. Apesar de serem validados para o Brasil, foi importante realizar os testes, pois alguns itens não serviram para avaliar a amostra. O estudo respondeu, aos propósitos inicialmente pretendidos. Assim, um importante passo foi dado na compreensão de como as variáveis da pesquisa se relacionaram.

A anomia organizacional apresentou-se como importante variável na explicação da intenção de rotatividade nas organizações. Vale ressaltar que apesar de sua relevância, esta foi pouco estudada até o presente momento. Fundamental saber que, no que diz respeito ao trabalhador, o comprometimento organizacional afetivo e calculativo, além do tempo de serviço e idade, são alguns dos fatores responsáveis pela manutenção do mesmo na empresa. No que diz respeito ao comprometimento, o afetivo destaca-se entre os demais quando o assunto é relacionado a anomia e intenção de rotatividade.

Apareceu nos resultados desta pesquisa que os funcionários com comprometimento afetivo são os que melhor lidam com os contextos anômicos na organização. Mesmo em situações onde todos na empresa se sentem perdidos, “soltos” por não saberem como agir, o trabalhador com este perfil é o que mais sustenta uma postura de alinhamento, ainda que sofrendo o impacto da anomia, ele não perde de vista o que precisa ser feito, se empenha em favor da empresa. O comprometimento afetivo está relacionado ao desejo do funcionário em ficar na empresa.

Funcionários com comprometimento afetivo são os mais visados para serem mantidos nas organizações, pois tomam para si os objetivos da empresa e ainda satisfazem seus propósitos por meio dela. Para manter este trabalhador é necessário ter políticas de recursos humanos que auxiliem no contexto anômico, como pacote de benefícios, remuneração de acordo com o mercado, projetos de treinamento e desenvolvimento, fluxograma de processos, dentre outros. Além disso, é imperativo uma gestão interessada e apta em estimular o trabalhador nos momentos de crise advindos da influência da anomia, que despertam a intenção de rotatividade e podem culminar na saída da organização.

O comprometimento normativo não se mostrou relevante, no presente estudo, para explicar a intenção de rotatividade. Considerando-se que o mesmo se refere a um dever moral em se manter na organização e que ao pensar em sair dela se sente culpado, é possível discutir



sobre esse resultado com base no que acontece nos dias atuais. De fato, o empregado é estimulado a buscar novas colocações e progredir na carreira. Não é mais visto de forma negativa aquele trabalhador que está a busca de novos desafios, de alcançar novos patamares profissionais. Esse incômodo pode ser diminuído com o aumento da falta de regras, levando a efetivação do fato. Dito de outra forma, o contexto anômico abre precedentes para o trabalhador não se sentir constrangido em pensar na sua demissão. A manutenção do funcionário, nesse caso, cabe à empresa, através de um gestor que crie e mantenha condições para o comprometimento. Deve haver uma proximidade do gestor com o funcionário para que o administrador possa identificar o que é importante para o trabalhador no sentido de proporcionar o fortalecimento de suas crenças de aspecto moral, já que o contexto anômico não é favorável e pode resultar em saída da organização.

O comprometimento calculativo em um contexto de anomia é o mais simples, pois é o resultado da avaliação que o trabalhador faz sobre vantagens e desvantagens em se manter na empresa. O desfecho deste julgamento direciona sua vontade em estar ou não na organização, além de apontar seu compromisso ou não com os propósitos organizacionais. As questões internas como remuneração, clima organizacional, estilo de gestão dentre outros são contemplados, assim como o mercado de trabalho. Logo, mesmo que o trabalhador não esteja satisfeito com as políticas organizacionais, se o mercado estiver recessivo ele não sairá e manterá algum nível de comprometimento para não ser demitido, tendo em vista a pouca possibilidade de recolocação no mercado de trabalho.

O bom funcionamento das normas é primordial para manter seus funcionários em uma organização. Isto quer dizer que estabelecer e divulgar regras claras traz como consequência não só diminuição na intenção de rotatividade como também proporciona um aumento do comprometimento, principalmente no que diz respeito ao comprometimento afetivo, relacionado ao desejo em se manter na empresa por vontade própria. O motivo para tal realidade está pautado no fato de que só com normas claras os funcionários sabem como proceder, o que esperar do colega de trabalho e da empresa. Assim em um ambiente organizacional com regras, os trabalhadores se sentem mais seguros e não apresentam interesse em sair da empresa.

Duas variáveis que chamaram a atenção foram a idade e o tempo de serviço, por suas correlações que, apesar de significativas, foram baixas. A idade se correlacionou positivamente com comprometimento afetivo e negativamente com intenção de rotatividade. O tempo de serviço se correlacionou negativamente com intenção de rotatividade e positivamente com a idade. Isto quer dizer que tempo de serviço e idade são variáveis

importantes e que devem ser consideradas pelas empresas que desejam funcionários comprometidos e sem intenção de rotatividade.

O resultado da presente pesquisa contribui no sentido de nortear o foco das políticas de RH. O recrutamento é um exemplo, pois quando o objetivo deste processo é o perfil mais experiente, este, se entrar, terá uma maior predisposição em não querer sair. Além disso, buscar profissionais já prontos no mercado é uma vantagem competitiva organizacional. Porém, se este indivíduo já fizer parte da organização, a possibilidade de progressão através do recrutamento interno é mais um estímulo que irá solidificar a ligação entre funcionário e empresa, convergindo para uma inerente dispersão na intenção de rotatividade.

Outra contribuição desta pesquisa diz respeito ao fato de que o indivíduo maduro, quer por idade, quer por tempo de serviço, que escolhe estar na empresa, tem menor intenção de rotatividade. Assim, é mister rever os processos organizacionais que dizem respeito a captação e manutenção de funcionários que tem maior tempo de serviço e/ou idade.

Embora o indivíduo que tem mais tempo de serviço e/ou idade seja o candidato ideal para entrar na empresa ou se manter nela, as políticas de RH que busquem este propósito não podem desconsiderar o contexto de anomia na organização. Pois, o desejo de se manter na organização é abalado pela sensação de insegurança em função da falta de regras.

É aconselhável ampliar o público a ser estudado e aprofundar o conhecimento, atualizando-o sempre. Assim, recomendam-se mais investigações sobre intenção de rotatividade a partir preditores anomia organizacional e comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo), no sentido de esclarecer quais seriam as melhores políticas para manter os talentos na empresa. Vale ressaltar que uma maior atenção deve ser dada à anomia, que é de fundamental importância e poucas de publicações.

## REFERÊNCIAS

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anselmi, M. L., Angerami, E. L. S., & Gomes, E. L. R. (1997). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 2(1), 44-50.
- Appelbaum, S. H., Iaconi G. D., & Matousek A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7 (5), 586-598.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 3, p. 52-64.
- Bastos, A. V. B., & Costa, F. M. (2014). Comprometimento Organizacional: Bases para uma Abordagem Processual. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Jul-Set 2014, 30 (3), pp. 329-337.
- Bastos, A. V. B., Borges-Andrade, J. E. & Zanelli, J. C. (Orgs.) (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Maia, L. G. M., Rodrigues, A. C. D. 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.
- 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.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1992). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt/Main, 18f., 111.
- Besnard, P. (1988). The true nature of anomie. *Sociological Theory*, 6, 91-95.
- Brannick, J. (1999). Decreasing the staggering costs of turnover in your organization. [online] Disponível na Internet via WWW.URL : <http://www.brannick.com>.

- Byrne, B. M. (1989). A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models. New York: Springer-Verlag.
- Brito, A., & Bastos, A. (2001). O Schema de “trabalhador comprometido” e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. *Organizações e Sociedade*, 8(22), 177-193.
- Bhati, M., & Dixit, V. (2012). A Study about Employee Commitment and its impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1 (6), 34-51.
- Camargos, M. A., & Barbosa, F. V. (2005). Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. *Revista de Gestão*, 12(2), 99-115.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos. São Paulo: Artmed Editora.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a “toxic” organization, *Nursing Management*, Vol. 29 No.5, pp. 32-34.
- Chang, J. Jr. (2001). *Gestão de Pessoas Através do Desenvolvimento do Comprometimento Organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos nesse processo*. São Paulo: FEA/USP Tese de Doutorado.
- Cohen, A. K. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1140-1157.
- Cohen, A. K. (1997). An elaboration of anomie theory .Nikos Passas & Robert Agnew (Eds.). *The future of anomie theory*. Boston : Northeastern University Press.
- Cohen, A. K. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of the three models. *Human Relations*, 53, 387-417.
- Costa, Antônio C. L. (2008). O campo de detecção de normas e desvios. *Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, v. 2, p. 115-138.
- Costa, F. M., & Bastos, A.V.B. (2014). Comprometimento organizacional: bases teóricas para uma abordagem processual. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* (UNB. Impresso), v. 30, p. 329-337.
- Crampton, S. M., & Wagner, J. A. (1994). Percept–percept inflation in microorganizational research: an investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 67–76.

- Cullen, F. T., Fisher, B. S., & Applegate, B. K. (2000). Public opinion about punishment and corrections. In M. Tonry (Ed.), *Crime and justice: A review of research* (Vol. 14, pp. 1-79). Chicago: University of Chicago Press.
- Dickter, D. N., Roznowski, M., & Harrison, D. A. (1996). Temporal tempering: an event history analysis of the process of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 705-716.
- Dixit, V. & Bhati, M. (2012). A study About Employee Commitment and its Impact on Sustained Productivity in India Auto-Component Industry European. *Journal of Business and Social Sceinces*. 1(6), 44-45.
- Durkheim, E. (2012). A divisão do Trabalho Social, 1893 - Martins Fontes.
- Durkheim, Émile. (1978). Educação e Sociologia. *Tradução do Professor Lourenço Filho*. Rio de Janeiro: Melhoramentos e Fundação Nacional de Material Escolar.
- Epstein, J. J. (1999). Reducing turnover through training. *High Volume Printing*, v. 17, p. 20-24, Oct. 1999.
- Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (2001). Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. *RAC*, 5 (2), 175-200.
- Formiga, N. (2012). Variação do estilo parental dos pais e condutas desviantes em jovens brasileiros. *Revista de Psicologia GEPU*, 3(2), 73-87.
- Garson, D. (1998). Structural Equation modeling. *Information Management*, 5 (14), 41- 67.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely, Jr. J. H., & Konopaske, R. K. (2006). *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: McGraw-hill.
- Guyau J.-M. (1878). *La Morale d'Épicure et ses rapports avec les doctrines contemporaines*, Paris : G. Baillière, 8 (291).
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hale, J. (1998). Strategic Rewards: Keeping your best talent from walking out the door. *Compensation & Benefits Management*, 14(3), 39-50.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *Journal of Organizational Behavior*, 6 (4), 7-25.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: A scientist practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Jha, Shweta. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, 9 (2), 26-33.

- Kim, S.-W. (2003). Anomie, institutions, and crime: The role of social institutions in the relationship between socioeconomic change and crime in Russia. University of Oklahoma, Department of Sociology. *Chair of PhD Dissertation*.
- Lastres, H. M. M., & Albagli, S. (Orgs.) (1999). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus.
- Levine, Donald N. (1985). The Flight from Ambiguity: Essays in Social and Cultural Theory. *University of Chicago Press*.
- Lobato, D. M. (1997) Administração Estratégica. Rio de Janeiro, RJ: Papeis e Cópias de Botafogo.
- Malvezzi, S. (1995). A Carreira Profissional ainda Depende de Ascensão na Hierarquia do Poder? *Marketing Industrial*. São Paulo, ano 1, jul/set, 1995. p. 30-40.
- Mathieu, John E. & Zajac, Dennis M. A. (1990). Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v.108.
- Manrique de Lara, P. Z. (2009). La Anomia como Moderador de la Relación entre Percepciones de Justicia Organizativa y el Uso Negligente de Internet en el Trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 25 (2), 99-112.
- Manrique de Lara, P. Z. & Melián-González, S. (2009). The role of anomia on the relationship between organisational justice perceptions and organisational citizenship online behaviours. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society* 7 (1), 72-85
- Maroco, J. (2010). Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações. Portugal: Report Number.
- Medeiros, Carlos A. F.; Enders, Wayne T. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Científica*. v.2, n.3, Set./Dez. p.67-87.
- Melo, M. A. S., Bezerra J. C. B., Coleta, M. F. D., Puente-Palacios, K. E., Puente-Palacios, J. A. D., & Bezerra, A. L. Q. B. (2014). Comprometimento Organizacional de trabalhadores da Vigilância Sanitária em municípios do estado de Goiás. *Trabalho, Educação e Saúde*, 12 (3) 655-677.
- Merton, R. K. (1964). Anomie, Anomia and Social Interaction: Contexts of Deviant Behavior, in: Marshall Clinard (Hrsg.), *Anomie and Deviant Behavior*. New York: The Free Press, 213-242.

- Merton, R. K. (1938). Social Structure and Anomie, in: *American Sociological Review* 3, 672-682.
- Merton, R. K. (1968). *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo: Mestre Jou.
- 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*, v. 78, n. 4, p. 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the work place*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Mowday, R. T. & Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. N. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493, 522.
- Muthuveloo, R., & Rose, R. C. (2005). Antecedents and outcomes of organizational commitment among Malaysian Engineers. *American Journal of Applied Sciences*. 2 (6), 1095- 1100.
- Orru, M. (1987). *Anomie: History and Meanings*, Allen and Unwin, Winchester, MA.
- Outhwaite, W., & Bottomore, T. (1996). *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Quenza, C. J. P. (2009). National Identity, *Anomie and Mental Health in Latin America*, 57(6), 851-870.
- Quintaneiro, T., Barbosa, M. L. O., & Oliveira, M. G. (2002). *Um toque de clássicos: Marx, Dürkheim e Weber*. 2ª ed. Ver. Amp., Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.
- Rego, A. (2003). Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica - afinal quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 27,25-35.
- Ramlall, S. (2003). Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness, *Applied H.R.M. Research*, 8(2), 63-72.

- 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 de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2010. p.10 (2), 129-144.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438.
- Schoepfer, A., & Piquero, N. L. (2006). Exploring white-collar crime and the American dream: A partial test of institutional anomie theory. *Jornal de Justiça Criminal*. 34, 3, p. 227-235 9 p.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. *Anais do Enanpad 2001*, CD-ROM.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. Bastos (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 316 -348). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr., S., Moura, O. I., & Marques, T.M. (1997). Cognições de saída da organização: mensuração e relações com outros critérios organizacionais [Resumo]. *I Reunião Anual da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, Anais, Uberlândia.
- Siqueira, M. M. M., & Pereira, S. E. F. N. (1999). Análise de modelo afetivo para intenção de rotatividade [Resumo], *I Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*, Anais, Salvador.
- Siqueira, M. M. M., & Pereira, S. E. F. N. (2000). Análise de um modelo afetivo para intenção de sair da organização. *Revista da SPTM*, 4 (6), 48-57.
- Souza, M. A. (2003). *Representação Social da Sociedade, anomia e individualismo-coletivismo*. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro; UFRJ/IP.
- Souza, M. A., & Ribas Júnior, R. C. (2013). Anomia organizacional: Discussão conceitual e desenvolvimento de escala. *Psicologia Argumento (PUCPR. Online)*, v. 31, p. 677-686.



- Souza, M. A., Souza, I. Santos, & S. C., Neto. (2003). Validação de um instrumento para medida de anomia. *Anais da Reunião Anual de Psicologia* (pp. p. 258-259), Belo Horizonte, 33.
- Santos, S. C. C.; Oliveira, R. R. Comprometimento, participação de colaboradores e uso do tempo livre: o caso do SESC/PE. In: XXV Encontro da Anpad. Anais, ANPAD, 2001. CD ROM.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1995.
- Simon, J., & Coltre, S. M. (2012). O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. *Revista Eletrônica*, v.13. n.1.
- Siqueira, M. M. M., Gomide JR., S., Moura, O.I, & Marques, T.M. (1997). Cognitiones de saída da organização: mensuração e relações com outros critérios organizacionais [Resumo]. *I Reunião Anual da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, Anais, Uberlândia, 1997.
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Siqueira, M. M. M. & Pereira, S. E. F. N. (1999). Análise de modelo afetivo para intenção de rotatividade [Resumo], I Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, Anais, Salvador.
- Siqueira, M. M. M., & Pereira, S. E. F. N. (2001). Análise de um modelo afetivo para intenção de sair da organização. *Revista da SPTM*, 4 (6), 48-57.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B.
- Sigelman, E. (1981). *Anomia e desorganização: estudo psicológico em contexto brasileiro*. Tese de Doutorado não-publicada Rio de Janeiro: ISOP.
- Silva, N., Zanelli, J. C. & Tolfo, S. R. (2014). Cultura Organizacional. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, p. 491-525.
- Spreitzer, G.M., & Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing, in Cameron, K., Dutton, J. and Quinn, R. (Eds), *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, pp. 207-24.
- Srole, L. (1956). Social integration and certain corollaries. *American Sociological Review*, 21, 709-16.
- Tsahuridu, E. (2009). An Exploration of Factors Affecting Work Anomia. *Journal of Business Ethics*, 1-9.

- Tsahuridu, E. E. (2006). Anomie and ethics at work. *Journal of Business Ethics*, 69 (2), 163-174.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *The Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Vandenberg, R. J. (1999). Desegregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations*.
- Zhao, R. & Cao, L. (2010). Social Change and Anomie: A Cross-national Study. *Social Forces*, 88(3), 1209-1229.
- Zihlmann, R. (1995). Community Formation/Community Destruction—Nomos and Anomie in a Core Societal Area, *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 15, 8/9/10 pp. 189 – 198

## **ANEXOS**

## **Anexo I - Escala de intenção de rotatividade**

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

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

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

1. ( ) Você pensa em sair da empresa onde trabalha.
2. ( ) Você planeja sair da empresa onde trabalha.
3. ( ) Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.

## Anexo II - Escala de Anomia Organizacional

Indique em cada item o quanto você concorda que se aplica à organização em que você trabalha, seguindo a legenda abaixo:

1 - Não se aplica de modo nenhum	2 - Pouco se aplica	3 - Aplica-se razoavelmente	4 - Aplica-se bastante	5 - Aplica-se totalmente
----------------------------------	---------------------	-----------------------------	------------------------	--------------------------

Na organização em que trabalho ...

Itens	1	2	3	4	5
1. Eu tenho a sensação de que as pessoas são consideradas descartáveis.					
2. A vida das pessoas não está melhorando, mas sim piorando.					
3. É difícil dizer em quem realmente se pode confiar.					
4. As punições são baseadas em decisões pessoais e não em regras.					
5. A missão que é divulgada não se aproxima em nada à prática.					
6. As regras são somente para alguns.					
7. As pessoas não se importam com o que acontece com o próximo.					
8. A visão divulgada é irrealista					
9. Eu sinto que o lucro é mais valorizado que o bem estar dos empregados.					
10. A demissão ocorre por razões que são desconhecidas pela maioria dos empregados.					
11. É difícil saber o que é certo ou errado.					
12. Os valores difundidos estão longe de serem praticados.					
13. As pessoas permanecem por comodismo ou falta de opção, não por satisfação.					
14. Ninguém se importa com o que acontece, mesmo quando você está numa situação de desespero.					
15. Não se sabe em que situação o empregado é criticado ou elogiado					
16. Não se sabe ao certo que normas devem realmente ser seguidas.					

### Anexo III - Escala de comprometimento afetivo

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação a empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber o QUANTO VOCÊ TEM ESSES SENTIMENTOS E EMOÇÕES.

Dê suas respostas marcando com um x na tabela após cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

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

“A empresa onde trabalho me faz sentir ...”

Itens	1	2	3	4	5
1. Confiante nela.					
2. Desgostoso com ela.					
3. Empolgado com ela.					
4. Fiel a ela.					
5. Apegado a ela.					
6. Orgulhoso dela.					
7. Contente com ela.					
8. Responsável por ela.					
9. Distante dela.					
10. Dedicado a ela.					
11. Entusiasmado com ela.					
12. Preocupado com ela.					
13. Encantado com ela					
14. Desiludido com ela.					
15. Envolvido com ela.					
16. Fascinado com ela.					
17. Interessado por ela.					
18. Animado com ela.					

#### Anexo IV - Escala de comprometimento normativo

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

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

Itens	1	2	3	4	5
1. Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.					
2. É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.					
3. Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.					
4. Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.					
5. Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.					
6. É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.					
7. Esta empresa já fez muito por mim no passado.					

## Anexo V - Escala de Comprometimento calculativo

As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

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

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

Itens	1	2	3	4	5
1. Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.					
2. Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.					
3. Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantia de não ser demitido).					
4. Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.					
5. Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.					
6. Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.					
7. Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.					
8. Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.					
9. Eu estaria prejudicando minha vida profissional.					
10. Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.					
11. Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).					
12. Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.					
13. Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.					
14. Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.					
15. Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.					