

# Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional?

*Antonio Virgilio Bastos*

*Igor Gomes Menezes*

*Universidade Federal da Bahia*

## Resumo

O desejo de permanecer na organização tem sido considerado ora um componente constituinte, ora um consequente do comprometimento organizacional. A presente pesquisa teve como objetivo testar a influência de variáveis atitudinais (bases afetiva e instrumental) e das intenções comportamentais de comprometimento organizacional sobre intenções de permanência na organização. Para testar as relações entre as variáveis da pesquisa foram selecionados 1.869 trabalhadores das regiões norte, nordeste e sul do Brasil, que responderam a um questionário com itens fechados. Os dados foram analisados utilizando-se procedimentos de regressão múltipla e modelagem de equações estruturais. Os resultados apontaram que: a) a medida de intenções de permanência na organização não pode ser predita significativamente por nenhuma das variáveis que compõem a base instrumental; b) a variável que prediz mais fortemente permanência é a base afetiva; e c) as intenções comportamentais de permanência na organização não são constituintes do comprometimento organizacional.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional; permanência na organização; intenções comportamentais; bases do comprometimento; modelagem por equação estrutural.

## Abstract

*Intention to stay: a component or an outcome of organizational commitment?* The desire to remain in the organization has been considered either as a component of organizational commitment or its outcome. This research aimed to test the influence of both traditional attitudinal variables (affective and continuance basis) and the behavioral intentions to organizational commitment variable on the intention to stay. To test the relationships between these variables, we selected 1,869 workers in the north, northeast and southern Brazil, who filled out a questionnaire. The data were analyzed using multiple regression procedures and structural equation modeling. The results showed that: a) None of the variables constituting the continuance basis predict significantly the measure of intentions to stay, b) Affective basis is the strongest variable predicting the intentions to stay, and c) Behavioral intentions to remain in the organization is not an organizational commitment component.

**Keywords:** organizational commitment; remain in the organization; behavioral intentions; basis of commitment; structural equation modeling.

Em duas das definições clássicas e largamente aceitas sobre comprometimento organizacional, Buchanan (1974) e Mowday, Steers e Porter (1979) descreveram que trabalhadores comprometidos são aqueles que possuem um desejo de se manter como membro da organização, aliado à identificação com valores e disposição em se esforçar em prol da mesma. A partir dessa caracterização, um dos indicadores de avaliação do comprometimento organizacional seria o desejo de permanecer na organização, sendo esse desejo um constituinte do comprometimento.

Em um estudo mais recente conduzido por Menezes (2006), a fim de testar a validade de construto da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional, verificou-se que todos os itens que avaliavam intenções

comportamentais de permanência na organização não demonstraram uma forte correlação com os itens de intenções comportamentais de comprometimento organizacional, sendo eliminados do modelo fatorial final. Os resultados dessa pesquisa mostraram uma ausência de correlação entre tais construtos, de modo que a estrutura fatorial do comprometimento organizacional não admitia a permanência como parte do fenômeno. Klein, Molloy e Cooper (2009) e Jaros (2009) corroboraram tal achado quando descreveram que o desejo de permanecer na organização não faz parte do conceito de comprometimento, sendo um construto à parte.

Na literatura sobre antecedentes e consequentes do comprometimento, tem-se admitido, no entanto, que a intenção de permanecer na organização poderia ser um consequente

daquele fenômeno (Angle & Perry, 1981; Brown, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004; Williams & Hazer, 1986). Todavia, como afirmaram Slattery e Rajan Selvarajan (2005), a natureza da relação causal entre a intenção de permanência e o comprometimento organizacional é ainda algo não resolvido e que merece a ampliação de estudos empíricos para o teste dessa relação.

Considerando-se as controvérsias conceituais e empíricas que cercam a relação entre comprometimento e permanência, o presente estudo tem como propósito investigar três questões centrais: a noção de intenção de permanência é uma dimensão que se integra a outras que definem comprometimento organizacional em uma perspectiva comportamental? A noção de intenção de permanência é um conseqüente do comprometimento organizacional atitudinal? Caso seja um conseqüente, qual a dimensão que melhor prediz a intenção de permanência: a afetiva, a instrumental, ou ambas?

A seguir, a revisão da produção científica sobre as relações entre as variáveis do estudo é sistematizada como base para a proposição das quatro hipóteses que buscam, em última instância, testar os achados de Menezes (2006) de que a intenção de permanência na organização não se integra ao conceito de comprometimento organizacional nem tampouco pode ser descrito, atualmente, como um conseqüente do construto.

#### *As intenções de permanência na organização como constituintes do comprometimento organizacional*

Embora Mowday, Porter e Steers (1982) tenham definido que trabalhadores comprometidos são aqueles que desejam permanecer na organização, as revisões clássicas de Mathieu e Zajac (1990), Randall (1990) e Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) mostraram que a associação direta entre comprometimento organizacional e *turnover* é relativamente fraca. Uma das justificativas centrais para tais achados é que o relacionamento entre comprometimento e o comportamento real de saída não é simples nem muito menos direto, mas moderado por outras variáveis, como as ligadas a razões que motivam a saída (qualidade do vínculo), as intenções comportamentais de saída, além de variáveis sociodemográficas e oportunidades de trabalho alternativas que são percebidas.

Quando se considera a intenção de permanência na organização como um constituinte do comprometimento organizacional, diferentes pesquisas têm demonstrado a fragilidade dessa associação. Um dos estudos clássicos nessa direção foi o de Mowday et al. (1979), o qual apontou que o *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, uma das medidas internacionais mais utilizadas, não apresentava uma estrutura fatorial unidimensional. Seis dos quinze itens do OCQ avaliavam “desejo/intenção de permanecer”, não demonstrando saturação no fator de comprometimento organizacional, o que apontaria para a bidimensionalidade da medida. Segundo Bozeman e Perrewé (2001), embora Mowday et al. (1979) tenham notado que os itens que avaliam “desejo/intenção de permanecer” possam fazer parte de construtos distintos, eles combinaram os dois conceitos em uma perspectiva única no OCQ. Outros autores têm concordado com a noção de que tais itens de permanência do OCQ são redundantes com os itens que avaliam o construto

intenções de *turnover*, não devendo ser utilizados para compor diretamente uma medida de comprometimento organizacional (Angle & Perry, 1981; Reichers, 1985).

Quando o comprometimento é investigado a partir de intenções comportamentais (participação, empenho extra ou sacrifício pessoal, melhor desempenho e produtividade, defesa da organização), verifica-se que ele possui uma estrutura fatorial que não incorpora as intenções de permanência na organização (Menezes, 2006). Duas conjecturas podem ser derivadas da fraca relação entre intenções comportamentais de comprometimento organizacional e de permanência na organização. A primeira delas, de teor mais socioeconômico, diz respeito às possíveis transformações no mundo do trabalho ocorridas nos últimos anos, que têm influenciado os contratos de longo prazo e aumentado a instabilidade sobre o tempo de permanência na organização. Nos dias de hoje, com a imprevisibilidade do mercado financeiro internacional e o crescimento da competitividade, essa expressão caiu em desuso, ao passo em que se torna também cada vez mais comum o entendimento de que um trabalhador atualmente “esteja” como membro da organização do que “seja” um membro.

A segunda conjectura, de caráter mais teórico, demonstra que: exibir intenções comportamentais de comprometimento organizacional demanda do sujeito uma postura proativa de trabalho, isto é, a assunção de condutas que estejam além das suas obrigações diárias e prescrições do cargo. As intenções de permanência na organização, por sua vez, não exigem do trabalhador uma decisão sobre influenciar ou intervir em qualquer aspecto da vida organizacional, ficando sua escolha somente sobre “abandonar o que tenho agora” ou “deixar como está”.

À luz de tais considerações, este estudo testará, a princípio, a seguinte hipótese:

$H_1$ : As intenções comportamentais de permanência na organização não são uma dimensão constituinte do construto comprometimento organizacional.

#### *O comprometimento organizacional de base afetiva e a permanência na organização*

Em se tratando da dimensionalidade do comprometimento organizacional, o modelo de Steers e Mowday (1981) define que o comprometimento afetivo é um forte preditor das intenções de deixar a organização e, conseqüentemente, do próprio movimento de saída (*turnover*). Como o comprometimento afetivo refere-se ao vínculo emocional do trabalhador e está diretamente associado com a identificação e envolvimento com a organização, é provável que trabalhadores comprometidos desejem manter seu vínculo com o objetivo de facilitar o alcance de seus objetivos dentro da organização (Suliman & Iles, 2000). A intenção de permanecer na organização seria assim um conseqüente que se espera que varie com cada aspecto do comprometimento e tem sido consistentemente correlacionado com o comprometimento afetivo, enquanto tem demonstrado uma menor correlação com o comprometimento instrumental (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002).

Em diferentes estudos, têm-se verificado correlações

negativas entre a intenção de deixar a organização e o comprometimento organizacional atitudinal. Labatmediene, Endriulaitiene e Gustainiene (2007), ao estudarem a validade de construto em uma amostra lituana, verificaram uma associação negativa entre intenção de saída e comprometimento de  $r = -0,55$  ( $p < 0,01$ ). Addae, Parboteeah e Davis (2006) encontraram uma correlação negativa de  $r = -0,72$  ( $p < 0,01$ ). Os mesmos achados foram obtidos por Cohen (2000) e por Alexandrov, Babakus e Yavas (2007), que encontraram um nível de correlação de  $r = -0,54$  ( $p < 0,01$ ). Uma meta-análise conduzida por Brown (1996), ao correlacionar envolvimento com o trabalho e intenções de saída, demonstrou uma correlação negativa entre as variáveis ( $r = -0,31$ ,  $p < 0,01$ ). O'Reilly e Chatman (1986), ao associarem o comprometimento afetivo com a noção de identificação (Kelman, 1958), verificaram que a identificação se correlaciona de forma moderada com as intenções de permanência na organização ( $r = 0,25$ ,  $p < 0,01$ ).

Tendo em vista os resultados de pesquisas progressas sobre a relação entre comprometimento afetivo e permanência organizacional, para o presente estudo espera-se corroborar a seguinte hipótese:

$H_2$ : O comprometimento organizacional afetivo funciona como um forte preditor das intenções de permanência organizacional.

### *O comprometimento organizacional de base instrumental e a permanência na organização*

Não obstante as pesquisas, de um modo geral, tenham revelado que o comprometimento afetivo (entendido também como identificação e envolvimento) seja o preditor atitudinal mais forte das intenções de permanência, a decisão por ficar na organização atual pode ser motivada por distintas variáveis, como falta de alternativas imediatas de trabalho, sacrifícios pessoais e materiais sentidos sob a possibilidade de deixar a organização. Para Mujtaba (2007), o empregado busca um equilíbrio econômico, social e psicológico entre suas expectativas, necessidades e desejos, que possam ser providas em função do vínculo que ele mantém com sua organização. Esta é a base teórica que sustenta, por exemplo, a proposta do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) e, particularmente, a ideia de um comprometimento de continuação.

Este vínculo de continuação ou instrumental é fonte de divergências teóricas e empíricas quanto a integrar o construto comprometimento organizacional, o que pode ser visto na revisão apresentada por Rodrigues (2009). Na presente pesquisa, o vínculo instrumental foi investigado a partir de duas sub-dimensões distintas, em concordância com diferentes autores (Allen & Meyer, 1996; Hartmann & Bambacas, 2000; Labatmediene et al., 2007; Mathieu & Zajac, 1990; McGee & Ford, 1987; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990): 1ª) falta de alternativas ou oportunidades de trabalho (CC:LoAlt) e 2ª) sacrifícios percebidos ao deixar a organização (CC:HiSac). Embora estudos mais recentes, como o de Klein et al. (2009), de Menezes e Bastos (no prelo) e de Solinger, Van e Roe (2008), tenham demonstrado que o comprometimento organizacional atitudinal é um construto unidimensional, formado

unicamente pela dimensão afetiva, o vínculo instrumental será investigado nesta pesquisa por estar diretamente associado à noção de *turnover*. Basicamente todos os itens relacionados às duas sub-dimensões destacam as percepções dos trabalhadores sobre a saída da organização, motivada ora por outras alternativas de trabalho ora pelos custos pessoais e profissionais. Destarte, Morgan e Hunt (1994) consideram que o melhor modo de avaliar resultados consequentes aos investimentos realizados pelo trabalhador, e as suas percepções sobre a possibilidade de perder ou de não ter como repor vantagens decorrentes dos investimentos caso deixasse a organização é por intermédio da intenção de saída da organização.

De acordo com Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski e Erez (2001), a falta de ajustamento entre trabalhador e organização, percebido por meio de sacrifícios pessoais ou instrumentais, estaria entre as principais razões para a tomada de decisão sobre a saída de uma organização. Sendo assim, quanto melhor esse ajustamento, maior a probabilidade que um trabalhador sintase vinculado à organização e, conseqüentemente, maiores suas chances de nela permanecer. Segundo os resultados de pesquisa conduzida por Hartmann e Bambacas (2000), a intenção de saída da organização encontrou-se fortemente associada à sub-dimensão CC:LoAlt ( $r = 0,77$ ,  $p < 0,01$ ), corroborando o trabalho clássico de Arnold e Feldman (1982), que encontraram uma correlação de  $r = 0,44$  ( $p < 0,01$ ) entre intenção de *turnover* e intenção pela procura de outras alternativas de trabalho. Por outro lado, a sub-dimensão CC:HiSac correlacionou-se negativamente com as intenções de saída ( $r = -0,42$ ,  $p < 0,01$ ).

A partir da relação entre as sub-dimensões do vínculo instrumental e a permanência organizacional, derivaram-se duas hipóteses:

$H_3$ : A sub-dimensão falta de alternativas ou oportunidades de trabalho associa-se negativamente com as intenções de permanência organizacional.

$H_4$ : A sub-dimensão sacrifícios percebidos ao deixar a organização associa-se positivamente com as intenções de permanência organizacional.

## Método

### *Participantes*

Para a testagem das hipóteses de pesquisa foram selecionados, por amostragem por julgamento, 1.989 trabalhadores de empresas do setor primário (27,7%), secundário (44,6%) e terciário (27,7%) da economia, situadas no Pólo Industrial de Manaus, na Região do Baixo Médio São Francisco (Juazeiro e Petrolina) e na Região Metropolitana de Florianópolis. Apresentando características culturais distintas, as três regiões foram escolhidas com o intuito de aumentar a variabilidade da amostra e aumentar o poder de generalização dos resultados da investigação.

Dos 1.989 casos iniciais, 120 foram excluídos do banco de dados final por atenderem a pelo menos um dos seguintes critérios: 1ª) ter mais de 10% de respostas *missing* (Trojanskaya et al., 2001; Wagner, Motta, & Dornelles, 2004); e 2ª) estar

distante a mais de 1,5 da amplitude interquartilica, sendo considerado um caso *outlier*. Dos 1.869 casos válidos, 55,0% eram do sexo masculino, sendo a média de idade de 31,25 anos ( $DP = 10,27$ ). 42,6% possuem nível médio completo e 26,9% são de nível superior. 45,5% dos pesquisados são solteiros e 41,1% são casados. 67,2% dos trabalhadores possuem uma renda mensal que varia de R\$ 381,00 a R\$ 1.900,00. Em relação às organizações investigadas, a maioria possui acima de 250 trabalhadores, perfazendo um total de 53,6%. 77,1% são empresas privadas e 18,1% são órgãos públicos.

### Instrumentos

O questionário de pesquisa foi composto por cinco escalas. A primeira das medidas, a escala de comprometimento atitudinal (afetiva) foi composta por 7 dos 15 itens da versão original do *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, de Mowday et al. (1982), outrora traduzida e adaptada para o contexto nacional por Borges-Andrade, Afanasiéff e Silva (1989), e 3 dos 6 itens da *Affective Commitment Scale (ACS)*, de Meyer, Allen e Smith (1993), traduzida e adaptada para o país por Medeiros e Enders (1998) e, agora, readaptada para a presente pesquisa. A junção do OCQ com a ACS, que foi denominada aqui por AFET, buscou atender à finalidade de avaliar em uma medida única o comprometimento afetivo.

Para a avaliação da sub-dimensão “falta de alternativas ou oportunidades de trabalho” (CC:LoAlt) e “sacrifícios percebidos ao deixar a organização” (CC:HiSac) foram adaptados alguns itens de diferentes instrumentos sobre comprometimento (Carson, Carson, & Bedeian, 1995; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Powell & Meyer, 2004; Rego, 2003), e construídos alguns novos a fim de melhorar a qualidade psicométrica geral desses itens. As medidas atitudinais utilizaram-se da técnica de escalonamento do tipo *Likert*, com sete categorias de resposta, variando do extremo nível de concordância ao grau máximo de discordância.

A medida responsável pela avaliação das intenções comportamentais de comprometimento organizacional foi a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), composta por 20 itens validados por Menezes e Bastos (no prelo). A EICCO foi um instrumento desenvolvido com o objetivo de avaliar os descritores comportamentais associados a posturas que demonstrassem comprometimento organizacional, podendo ser considerada uma escala que integra as perspectivas atitudinal e comportamental em uma medida única. Seguindo um modelo de escala do tipo diferencial semântico, a EICCO toma o elemento ‘intenções comportamentais’ como um elo que intermedeia a relação entre atitudes (sentimentos), crenças (cognições) e o comportamento comprometido propriamente dito (Ajzen, 1988). Para tanto, são expostas ao sujeito situações-dilema, com cursos alternativos de ação, em que a demonstração de uma postura proativa indica comprometimento com sua organização empregadora.

Por fim, a última escala empregada foi a Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO), medida que segue o mesmo formato da EICCO, ao serem criadas situações-dilema em que os trabalhadores respondem a 7 itens relacionados à proposta de trabalho de outras organizações. Adicionalmente aos itens dessas escalas, foram investigadas

características pessoais e profissionais, tais como: sexo, idade, estado civil, tempo de serviço, tamanho da empresa, dentre outras. Todas as medidas da presente pesquisa foram previamente validadas.

### Procedimentos

Os dados foram coletados nas organizações no momento do expediente, e a aplicação foi acompanhada, nas Regiões Norte e Nordeste, pelo pesquisador ou por um bolsista de iniciação científica previamente treinado para a aplicação do questionário. Na Região Sul, a coleta de dados foi acompanhada por um profissional de recursos humanos, que foi designado a acompanhar os trabalhadores na resolução dos itens do questionário.

Além dos casos de aplicação da versão impressa das escalas, a coleta de dados ocorreu também mediante o emprego de um sistema de banco de dados *on-line* e de um banco *off-line*, que guarda a mesma configuração e disposição gráfica da versão impressa. A escolha de um tipo ou outro ficou sob a dependência do nível educacional do participante, ou ainda, de sua preferência por uma das versões.

A presente pesquisa foi registrada no Sistema Nacional de Ética em Pesquisa (SISNEP), e todos os participantes deram a anuência no termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), sendo-lhes informados os objetivos do estudo e cuidados para a garantia do anonimato.

### Análise dos Dados

Para testar a hipótese  $H_1$ , foram realizadas duas análises fatoriais, pela Teoria Clássica dos Testes (TCT) e pela Teoria de Resposta ao Item (TRI), a fim de testar a validade discriminante entre as medidas de intenções comportamentais de comprometimento organizacional e de permanência na organização. Para a análise fatorial pela TCT utilizou-se o método de componentes principais, com rotação Promax e normalização Kaiser. Pela TRI, foi usada a *Full Information Factor Analysis (FIFA)*. Buscando testar as hipóteses  $H_2$ ,  $H_3$  e  $H_4$ , adotou-se a regressão linear simples, para investigar a influência de cada variável atitudinal (AFET, CC:LoAlt e CC:HiSac) individualmente, sobre a EICCO. Em um segundo momento, foi desenvolvido um modelo estrutural para verificar o relacionamento entre todas as três variáveis atitudinais com os resultados da EICPO.

## Resultados e discussão

Para verificar se permanência é um constituinte do comprometimento organizacional, analisou-se a validade discriminante entre a EICCO e a EICPO, empregando-se duas análises de fatores (TCT e TRI). Ambas as análises apontaram para uma clara diferenciação entre as medidas, sendo que nenhum item de comprometimento organizacional saturou no fator de permanência na organização, bem como não houve itens de permanência com carga fatorial superior a 0,30 na dimensão de comprometimento. A correlação obtida entre as medidas apontou para um  $r = 0,007$  ( $p = 0,753$ ). Os valores de carga fatorial para ambas as análises encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1  
Análise fatorial pela TCT e pela TRI com todos os itens da EICCO (comprometimento organizacional) e da EICPO (permanência na organização)

Itens	AF (TCT)		AF (TRI)	
	Comprometimento	Permanência	Comprometimento	Permanência
eicco_1	0,64	-0,02	0,61	-0,02
eicco_2	0,63	0,03	0,60	0,03
eicco_3	0,62	-0,06	0,59	-0,05
eicco_4	0,61	-0,06	0,58	-0,05
eicco_5	0,61	-0,08	0,58	-0,07
eicco_6	0,60	-0,03	0,57	-0,02
eicco_7	0,59	-0,02	0,56	-0,02
eicco_8	0,55	0,04	0,51	0,03
eicco_9	0,55	0,07	0,51	0,07
eicco_10	0,53	0,09	0,49	0,08
eicco_11	0,52	0,03	0,48	0,03
eicco_12	0,52	0,09	0,48	0,08
eicco_13	0,51	-0,10	0,47	-0,09
eicco_14	0,50	-0,19	0,46	-0,15
eicco_15	0,48	0,10	0,44	0,09
eicco_16	0,47	0,08	0,43	0,07
eicco_17	0,46	-0,03	0,42	-0,02
eicco_18	0,45	0,10	0,41	0,08
eicco_19	0,44	0,10	0,40	0,08
eicco_20	0,43	-0,13	0,39	-0,10
eicpo_1	-0,01	0,73	-0,01	0,68
eicpo_2	-0,05	0,70	0,00	0,63
eicpo_3	0,01	0,70	-0,05	0,63
eicpo_4	0,03	0,65	0,03	0,57
eicpo_5	0,13	0,54	0,12	0,44
eicpo_6	0,02	0,52	0,02	0,41
eicpo_7	-0,09	0,32	-0,07	0,23

Nota. Em virtude de sua disposição gráfica, os itens da EICCO e da EICPO não foram disponibilizados no presente trabalho. Para adquirir a versão final, por favor, contate os autores.

Os resultados revelaram, em congruência com as reflexões teóricas (Jaros, 2009; Klein et al., 2009) e com os resultados de estudo anterior Menezes (2006), que permanência na organização não se mostra como um constituinte do comprometimento organizacional, confirmando a hipótese  $H_1$ , da validade discriminante entre as medidas de intenções comportamentais.

Para o teste das demais hipóteses, foi realizada uma regressão linear simples para a predição de cada variável atitudinal individualmente sobre a EICPO. Verificou-se que a própria EICPO não atendeu aos critérios mínimos de entrada pelo método *forward*, pois o valor do teste F da análise de variância foi não significativo ( $p > 0,05$ ). Ao ser utilizado o método *enter*, forçando a predição, verificou-se que todas as variáveis apresentaram valor de  $R^2$  igual a zero, com valores de correlação praticamente nulos. Como a contribuição de cada variável na previsão das intenções de permanência na organização por regressão simples foi nula, não se procedeu à análise de regressão linear múltipla, sendo diretamente construído o modelo estrutural para que outras relações entre as variáveis pudessem ser detectadas.

Sendo utilizada a modelagem de equações estruturais (SEM) para o teste do poder preditivo das variáveis AFET, CC:LoAlt e CC:HiSac sobre a EICPO pode-se verificar um moderado nível de associação entre a AFET e a EICPO ( $\lambda = 0,44, p < 0,001$ ), e um fraco nível entre CC:LoAlt e EICPO ( $\lambda = 0,10, p < 0,001$ ) e entre CC:HiSac e a EICPO ( $\lambda = 0,12, p < 0,001$ ). Para a composição dos modelos estruturais, utilizou-se como estimador o *Maximum Likelihood (ML)*.

O  $\chi^2$  do modelo com as quatro variáveis foi de 1.857,071

( $gl=630$ ), melhorando para 1.082,324 ( $p < 0,001$ ) com a modificação do modelo. Com o uso do AMOS, a modificação do modelo é sugerida pelo emprego do índice de modificação (*modification index - MI*), que faz uma estimativa do decréscimo do qui-quadrado se novas correlações entre variáveis forem adicionadas ao modelo original, possibilitando a análise prévia e simultânea do efeito das modificações sugeridas (Perillo, 2000). A primeira modificação acatada foi associar os itens da AFET “eu sinto os problemas desta organização como se fossem meus” (item a\_3) e “sinto os objetivos dessa organização como se fossem os meus” (item a\_4), por apresentarem grande similaridade semântica. As variáveis mostraram-se associadas a um coeficiente padronizado de  $\lambda = 0,34$  ( $p < 0,001$ ). Duas modificações foram realizadas visando associar as variáveis AFET e CC:LoAlt com CC:HiSac. Quando ligada a uma questão afetiva, a sub-dimensão CC:HiSac descreve sacrifícios condizentes com fatores pessoais, em que o indivíduo acredita que deixar a organização lhe acarretaria custos emocionais ( $\lambda = 0,27, p < 0,001$ ). Por outro lado, quando vinculada à sub-dimensão CC:LoAlt, os sacrifícios possivelmente percebidos são de ordem instrumental, como perda de investimentos já realizados e perda salarial ( $\lambda = 0,46, p < 0,001$ ).

As últimas modificações sugeridas envolvem a AFET, a sub-dimensão CC:LoAlt e a EICPO com o item “seria muito custoso para mim trocar de organização” (item f2\_1), da sub-dimensão sacrifícios percebidos. Sendo um item importante para o modelo estrutural, a noção de que sair da organização geraria custos pode ser influenciado por uma questão afetiva ( $\lambda = 0,25, p < 0,001$ ), por uma necessidade ( $\lambda = 0,17, p < 0,001$ )

e pode influenciar a intenção de permanência ( $\lambda = 0,15, p < 0,001$ ). Essa relação demonstra uma tendência de que a intenção de permanência na organização seja impactada pela percepção dos custos de saída, quer sejam esses custos de ordem afetiva, quer de ordem instrumental. Vale destacar que, embora o item associado a custos tenha uma relação positiva com a EICPO, a dimensão sacrifícios percebidos, no modelo final, apresentou um coeficiente padronizado quase nulo ( $\lambda = -0,01, p > 0,05$ ). A dimensão afetiva continuou apresentando o maior nível de correlação dentre as três variáveis. A variância explicada final para a EICPO a partir das demais variáveis manteve-se a 22,0%. O modelo estrutural final, resumido com os devidos ajustes entre as quatro variáveis, pode ser observado na Figura 1. Linhas pontilhadas representam os novos parâmetros indicados pelos índices de modificação (MI).

Como a estatística  $\chi^2$  é bastante sensível a grandes amostras, pois aumentam o poder estatístico, resultando em significância

com tamanhos de efeitos pequenos (Henson, 2006), foram considerados alguns índices de ajuste adicionais para determinar se o modelo é aceitável. Pode-se verificar, pela Tabela 2, que todos os índices encontram-se acima dos parâmetros esperados de acordo com os critérios de Weston e Gore Jr. (2006), apontando para uma boa qualidade geral da análise fatorial confirmatória.

Tendo em vista os resultados desta pesquisa, pode-se admitir que corroboram a hipótese  $H_2$ , visto que a dimensão afetiva apresenta, isoladamente, uma correlação de 0,43 com as intenções de permanência na organização e uma variância explicada de 19,0%. A hipótese  $H_3$  foi refutada, visto que a sub-dimensão “falta de alternativas” correlacionou-se de forma positiva com as “intenções de permanência organizacional”, embora essa correlação fosse somente moderada. Esse resultado é inusitado, visto que, o que se espera de um trabalhador que afirma não ter alternativas de saída é que, quando novas oportunidades apareçam, ele demonstre poucas intenções de

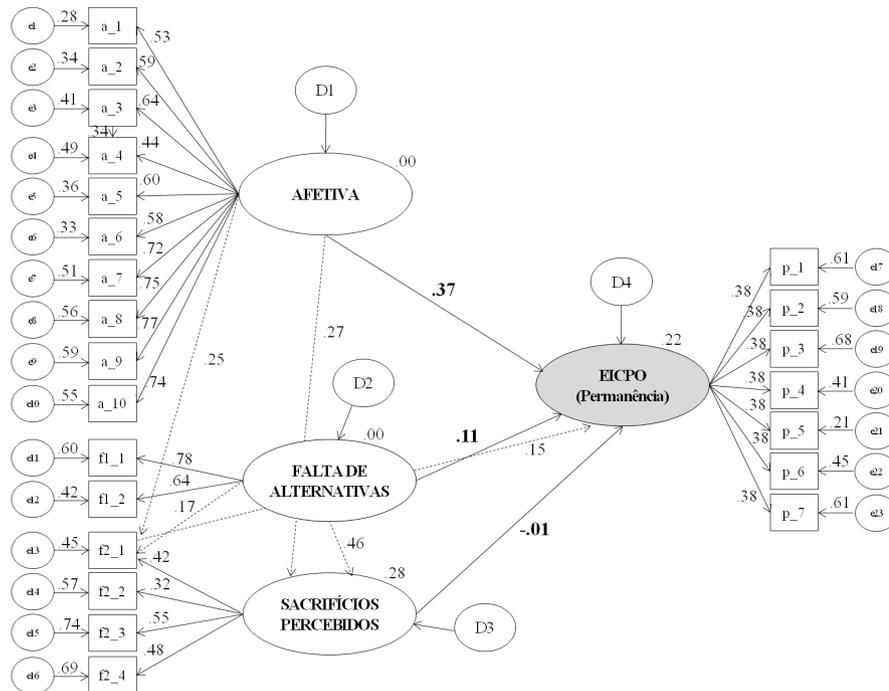


Figura 1. Modelo estrutural final ajustado entre as variáveis afetiva, F1, F2 e EICPO com estimação dos parâmetros pelo método *maximum likelihood* (coeficientes padronizados).

Tabela 2  
Índices de ajuste estimados para o modelo estrutural final

Tipo de Índice	Nome	Resultado (Modelo Estrutural)	Parâmetro
Comparativo de ajuste	Normed fit index (NFI)	0,920	Acima de 0,90
	Incremental fit index (IFI)	0,936	
	Comparative fit index (CFI)	0,936	
Proporção da variância explicada	Goodness-of-fit index (GFI)	0,951	Acima de 0,90
	Adjusted goodness-of-fit index (AGFI)	0,939	
Ajuste baseado nos resíduos	Root mean square residual (RMR)	0,133	Valores pequenos
	Root mean square error of approximation (RMSEA)	0,045	Abaixo de 0,08

ficar na organização atual.

Da mesma forma, a hipótese  $H_4$  foi rejeitada, dado que a sub-dimensão “sacrifícios percebidos ao deixar a organização” correlacionou-se de forma praticamente nula com as intenções de permanência, não demonstrando um padrão de associação positiva. Seria esperada a exibição de uma postura de permanência da parte de indivíduos que acreditam que sair da organização traria prejuízos pessoais ou instrumentais.

### Considerações finais

Nas organizações modernas, há uma preocupação com os custos associados ao *turnover*, isto é, com a rotatividade e a baixa capacidade de retenção de trabalhadores por parte de uma organização. Uma das razões centrais de tal preocupação é que elevado nível de rotatividade gera custos de recrutamento para substituição de trabalhadores e maiores níveis de investimentos em treinamento e desenvolvimento, afetando diretamente o desempenho e a lucratividade das organizações (Jesitus, 1992; Stallworth, 2003, 2004). Por apresentar impactos diretos na vida dos trabalhadores, bem como nas organizações, é fundamental que sejam estudadas as intenções que levam os indivíduos a demonstrar interesse por manter-se como membro de uma organização.

A medida de comprometimento organizacional utilizada no presente estudo, ao enfatizar intenções de comportamentos que exigem a proatividade da participação dos trabalhadores no cotidiano organizacional, revela que as intenções de permanência são um construto de natureza diferente, já que ficar na organização não obriga o sujeito a ser proativo com ela. Além disso, pela instabilidade nas relações econômicas, crescente após a globalização, não se pode mais ter a garantia de que a permanência seja sinônimo de comprometimento organizacional. Neste sentido, a presente pesquisa fornece evidências mais robustas de que a intenção de permanecer não deve ser considerada uma dimensão constituinte do comprometimento organizacional.

Na realidade, a intenção de permanecer na organização, também um tipo de vínculo social, pode ocorrer por diferentes razões. A princípio, a razão que demonstra possuir a maior associação com o desejo de estar vinculado à organização é a base afetiva, ligada à identificação e à internalização de normas e valores organizacionais. A sub-dimensão “falta de alternativas de trabalho”, ao demonstrar fraca relação com “permanência”, não prediz adequadamente a intenção de ficar. Do mesmo modo, a sub-dimensão “sacrifícios percebidos ao deixar a organização” não demonstra significativa importância para a explicação da relação. Embora o item dessa dimensão (“seria muito custoso para mim, trocar de organização”) seja o preditor mais forte das intenções de permanência, pode-se verificar que a sua maior correlação ocorre com a dimensão afetiva, reforçando a hipótese de que esta base encontra-se no centro da decisão sobre continuar na organização atual. Ou seja, os resultados do estudo fortalecem a compreensão de que a intenção de permanecer na organização é um conseqüente do comprometimento organizacional, quando conceitualizado a partir de sua base afetiva e não da sua base instrumental, como largamente enfatizado no modelo

tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991).

Não obstante os resultados da presente pesquisa tragam avanços teóricos sobre a relação entre permanência organizacional e comprometimento organizacional, faz-se importante que se investiguem outros elementos antecedentes ao *turnover* que possam influenciar as intenções de permanência organizacional, bem como o próprio comportamento de saída. Alguns modelos clássicos de *turnover* (Lee & Maurer, 1999; Mobley, 1982; Price & Mueller, 1981; Steers & Mowday, 1981) incluem as influências do “não-trabalho”, como vínculo familiar (ser casado e ter filhos), e conflitos estabelecidos entre os papéis assumidos no trabalho e o papel assumido dentro da família como características que afetam igualmente o *turnover*. Além disso, as intenções de permanência na organização podem ser motivadas também por outros atrativos, como grupo ou equipe de trabalho e certos tipos de projetos de trabalho que acabam por fortalecer indiretamente o vínculo do indivíduo com a organização. Diferentes são, assim, as razões que podem desencadear o desejo de um trabalhador deixar a organização, sendo que os motivos de saída podem estar presentes na própria organização, na comunidade, no próprio indivíduo ou em atrativos de outras organizações, sendo necessária uma investigação mais sistêmica para o devido entendimento das intenções comportamentais de saída da organização.

### Referências

- Addae, H. M., Parboteeah, K. P., & Davis, E. E. (2006). Organizational commitment and intentions to quit: an examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(3), 225-238.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago: Dorsey Press.
- Alexandrov, A., Babakus, E., & Yavas, U. (2007). The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions: moderating role of employment status. *Journal of Service Research*, 9(4), 356-371.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Borges-Andrade, J. E., Afanasieff, R. S., & Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *XIX Reunião Anual de Psicologia. Resumos* (p. 236). Ribeirão Preto: Autor.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item contamination on OCQ-turnover cognition relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.

- Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations*, 53(3), 387-417.
- Hartmann, L. C., & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: a multi-method scale analysis and test of effects. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 89-108.
- Henson, R. K. (2006). Effect-size measures and meta-analytic thinking in counseling psychology research. *The Counseling Psychologist*, 34, 630-660.
- Jaros, S. (2009). Measurement of commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer, (Eds.). *Commitment in Organizations: accumulated wisdom and new directions* (pp. 347-382). Ohio: Routledge Academic.
- Jesitus, J. (1992). Franchising, leasing can be viable alternatives. *Hotel and Motel Management*, 207, 47-58.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.). *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions* (pp. 3-36). Ohio: Routledge Academic.
- Labatmediene, L., Endriulaitiene, A., & Gustainiene, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.
- Lee, T. W., & Maurer, S. (1999). The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave, and voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 11, 493-513.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Científica*, 2(3), 67-87.
- Menezes, I. G. (2006). *Escalas de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador).
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (no prelo). Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. *Avaliação Psicológica*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnitsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: causes, consequences and control*. Reading: Addison-Wesley.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 43-77.
- Mujtaba, B. G. (2007). *Workplace diversity management: challenges, competencies and strategies*. Florida: Lumina Press. Recuperado de <http://www.lumina.com/store/workforcediversitymanagement.htm>.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Perillo, R. D. (2000). *Índice de Satisfação Ponderado pela Importância: um modelo para avaliar a satisfação de clientes* (Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília).
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157-177.
- Price, J., & Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 34, 543-565.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academic Manager*, 10(3), 465-476.
- Rodrigues, A. C. A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador).
- Slattery, J. P., & Rajan Selvarajan, T. T. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 53-66.
- Solinger, O. N., Van, O. W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Stallworth, H. L. (2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 18, 405-418.
- Stallworth, H. L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19, 945-955.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and the post-decision accommodation process. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 235-281). Greenwich: JAI Press.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context. *Journal of Management Development*, 19(1), 71-83.
- Troyanskaya, O., Cantor, M., Sherlock, G., Brown, P. O., Hastie, T., Tibshirani, R., ... Altman, R. B. (2001). Missing value estimation methods for DNA microarrays. *Bioinformatics*, 17, 520-525.
- Vandenbergh, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- Wagner, M. B., Motta, V. T., & Dornelles, C. C. (2004). *SPSS passo a passo: Statistical Package for the Social Sciences*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Weston, R., & Gore Jr., P. A. (2006). A brief guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34, 719-751.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.

---

*Antonio Virgílio Bittencourt Bastos*, doutor em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília, é professor titular da Universidade Federal da Bahia. Rua Macapá, 461, Aptº 601, Ondina, Salvador-BA. CEP.: 40170-150. E-mail: virgilio@ufba.br

*Igor Gomes Menezes*, doutor em psicologia pela Universidade Federal da Bahia, é professor adjunto na mesma universidade. E-mail: igorgmenezes@uol.com.br