

# O IMPACTO DO SUPORTE ORGANIZACIONAL E DO COMPROMETIMENTO AFETIVO SOBRE A ROTATIVIDADE

*Rogério dos Santos Silva*

Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP).

Professor da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, SP, Brasil.

E-mail: <rssroger@yahoo.com.br>.

*Alexandre Cappellozza*

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV).

Professor do Programa de Pós-Graduação de Administração de Empresas da Universidade

Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, SP, Brasil.

E-mail: <alexandre.cappellozza@metodista.br>.

*Luciano Venelli Costa*

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP).

Professor do Programa de Pós-Graduação de Administração de Empresas da Universidade

Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, SP, Brasil.

E-mail: <luciano.costa@metodista.br>.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar o impacto dos construtos Percepção de Suporte Organizacional e Comprometimento Organizacional Afetivo sobre a Intenção de Rotatividade do empregado, forte indicativo para a organização de aumento de *turnover* e perda de talentos. Foi aplicado um questionário do tipo *survey* a 132 profissionais do estado de São Paulo, com as três escalas amplamente validadas. As análises estatísticas demonstraram que, embora ambos os construtos tiveram impacto negativo significativo sobre a intenção de rotatividade, o comprometimento afetivo tem mais impacto que o suporte organizacional para a retenção do funcionário. Este estudo tem utilidade prática para gestores, no sentido de colocar na agenda da gestão o objetivo de fortalecer o comprometimento afetivo dos profissionais que se deseja manter na organização. Para pesquisadores, abre a necessidade de estudos em práticas de gestão ou outras variáveis que possam impactar no comprometimento organizacional afetivo dos profissionais.

**Palavras-chave:** suporte organizacional, comprometimento organizacional, *turnover*.

## 1 INTRODUÇÃO

O século XXI apresenta um cenário globalizado e extremamente competitivo ao ambiente organizacional. A desmaterialização da economia tem aumentado a relevância do conhecimento como diferencial competitivo, que por sua vez fortalece a importância da retenção de pessoas estratégicas pelas organizações (Lastres & Albagli, 1999). Neste cenário, é importante compreender

como se relacionam indicadores de percepção das pessoas sobre as ações da organização, e seus respectivos impactos sobre indicadores de retenção, como o *turnover*.

Para manterem-se competitivas e garantirem a sobrevivência no mercado que atuam, as organizações têm sido obrigadas a rever suas estratégias, a fim de despertar em seus empregados sentimento de afeto, confiança, respeito e crenças relacionadas com o grau de valorização das suas contribuições (Einsenberger, Huntington, Hutchi-

son, & Sowa, 1986; Shore & Shore, 1995). Desta maneira, o trabalhador desenvolverá percepções positivas quando julgar que as intenções da organização são sinceras e não manipulativas (Oliveira-Castro, Pilati, & Borges-Andrade, 1999).

Segundo Mowday, Steers, & Porter (1979), o indivíduo estabelece vínculos com a organização quando se identifica com os objetivos e valores organizacionais. Benefícios pessoais podem advir destes vínculos para sua vida. Profissionais comprometidos afetivamente com a organização tendem a apresentar menores índices de absentismo, maior produtividade e são como facilitadores para atingir os objetivos organizacionais (Allen & Meyer, 1990).

Outras variáveis também interferem na intenção de sair de uma determinada organização, desde falta de perspectivas profissionais a problemas pessoais. Em relação aos problemas pessoais, algumas empresas preocupam-se mais que outras em oferecer um suporte às necessidades do indivíduo, além das suas obrigações legais. A percepção que a pessoa tem sobre a preocupação da empresa em lhe oferecer suporte em momentos de necessidade é o que se denomina percepção de suporte organizacional.

A questão que se apresenta é: qual destes construtos – Percepção de Suporte Organizacional ou Comprometimento Organizacional Afetivo – tem maior impacto sobre a Intenção de Rotatividade dos colaboradores?

### 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é avaliar o impacto da Percepção de Suporte Organizacional (PSO)

e do Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) sobre a Intenção de Rotatividade (IR).

Este objetivo desdobra-se em:

- ♦ Analisar o impacto das variáveis PSO, COA, gênero, idade, tempo de trabalho e, se a pessoa possui ou não cargo de chefia; sobre a intenção de rotatividade;
- ♦ Avaliar qual das variáveis – PSO ou COA – tem maior impacto sobre a intenção de rotatividade.

### 1.2 HIPÓTESES E MODELO CONCEITUAL

O estudo tem seis hipóteses, a seguir, representadas em modelo conceitual na Figura 1:

- ♦ **Hipótese 1 (H1):** Percepção de suporte organizacional tem impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade;
- ♦ **Hipótese 2 (H2):** Comprometimento organizacional afetivo tem um impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade;
- ♦ **Hipótese 3 (H3):** O gênero tem impacto significativo sobre a intenção de rotatividade;
- ♦ **Hipótese 4 (H4):** Idade tem impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade;
- ♦ **Hipótese 5 (H5):** Tempo de trabalho tem impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade;
- ♦ **Hipótese 6 (H6):** Possuir cargo de chefia tem impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade.

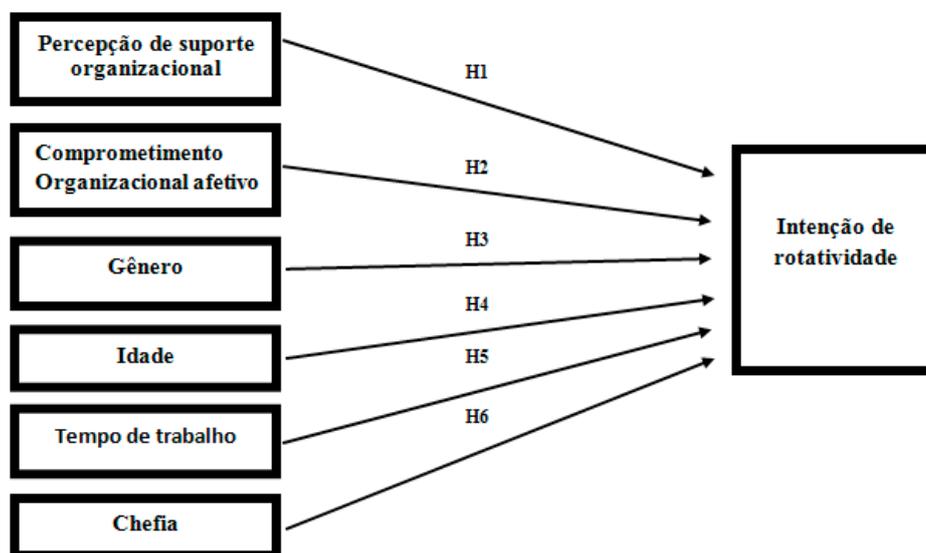


Figura 1. Modelo conceitual de pesquisa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A gestão de pessoas carece de indicadores que venham a explicar as relações subjetivas que os profissionais estabelecem com as organizações. Saber qual o índice de *turnover* apenas aponta *a posteriori* que os empregados estão descontentes com a gestão e procuram sair. Esta pesquisa apresenta aos gestores alguns indicadores que podem ser levantados enquanto o profissional ainda mantém o vínculo organizacional, e seus impactos sobre a intenção de sair da empresa, mesmo sem fazer esta pergunta diretamente, o que poderia provocar especulações e mudança de postura.

Para pesquisadores, os resultados corroboram com os de outros indicadores já levantados sobre os construtos, contribuindo para o arcabouço teórico sobre rotatividade ou *turnover*.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentará os conceitos dos principais construtos do estudo, bem como as últimas pesquisas relevantes sobre os temas.

### 2.1 PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

É crescente a preocupação das organizações em proporcionar e desenvolver um ambiente de trabalho agradável, satisfatório e melhores condições de trabalho, desenvolvendo no funcionário a crença de que a organização oferece suporte (Siqueira & Padovam, 2008).

O estudo do tema teve início na década de 1980 com o trabalho de Eisenberger et al. (1986), onde desenvolveram pesquisas sobre a percepção de suporte organizacional, que tem em sua fundamentação a ideia de que o empregado personifica a organização que trabalha, porque tende a ver ações dos agentes da organização como ações da própria organização. Ainda segundo os autores, os colaboradores encaram as organizações como entidades vivas e desenvolvem crenças relacionadas com o grau de valorização das suas contribuições e da atenção ao seu bem-estar que a organização demonstra. Dessa maneira, esta tendência é denominada de percepção de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986).

Roades e Eisenberger (2002) afirmam que a percepção de suporte organizacional está associada a questões fundamentais para a empresa e para empregado. Conforme os autores, as organizações tendem a valorizar seus empregados que demonstram envolvimento, dedicação e comprometimento com o trabalho, por outro lado, os empregados buscam organizações que proporcionem um ambiente de trabalho agradável. A chefia é como um agente da organização e tem como responsabilidade orientar e avaliar o desempenho do trabalhador. Desta forma as orientações positivas ou negativas são consideradas um indicativo de percepção de suporte organizacional (Aselage & Eisenberger, 2003).

O trabalhador só desenvolve as percepções positivas do suporte organizacional quando ele julga que as intenções da organização são sinceras e não manipulativas (Oliveira-Castro et al., 1999).

Para desenvolver a percepção de suporte organizacional, deve existir uma relação de reciprocidade, onde a organização demonstra de forma clara e sincera preocupação com o bem-estar do trabalhador e o empregado o envolvimento e o comprometimento (Eisenberger et al, 1986). Para que a reciprocidade seja adequadamente utilizada como base teórica social na compreensão da percepção do suporte organizacional, o empregado é posicionado como receptor de doações espontâneas na forma de suporte que a organização oferece como doadora. A Figura 2 representa essa relação (Siqueira, 2005).

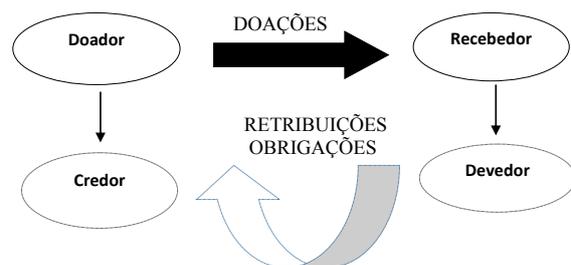


Figura 2. Diagrama conceitual para a norma de reciprocidade. (Siqueira, 2005. p. 85).

A partir da percepção deste suporte, o empregado sente-se como devedor, enxergando a organização como credora e merecedora de retribuições além do contrato formal. Da mesma forma, quando o funcionário oferece favores voluntários à organização, além da sua obrigação formal, ele enxerga a mesma como devedora de retribuições a ele, como credor. Ele espera que a organização lhe considere além do contrato formal quando ele precisar, ou seja, ofereça suporte organizacional.

Segundo análises de Siqueira e Gomide Jr. (2004), a capacidade de percepção de suporte influenciar resultados relevantes para as organizações, está amplamente registrada na literatura. Para Oliveira-Castro et al., (1999) a percepção de suporte organizacional atua em resultados relevantes para a organização, essa percepção em altos níveis proporciona melhor desempenho organizacional, reduz o absenteísmo, a insatisfação com o trabalho e a intenção de sair da empresa, consequentemente aumenta o desempenho, a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo.

Kossek, Bodner e Hammer (2011) apresentaram um modelo de investigação sobre as relações entre a percepção de suporte e de familiaridade com o trabalho, onde comparou a influência relativa de quatro variáveis: suporte social no local de trabalho, suporte organizacional, suporte do supervisor e familiaridade com o trabalho. Os resultados mostraram que a familiaridade com o trabalho e suporte do supervisor estão fortemente relacionadas entre si, e a percepção de suporte organizacional afeta diretamente a familiaridade com o trabalho.

O estudo desenvolvido por Ratnasingam et al. (2012), usou conceitos de percepção de suporte organizacional como uma estrutura abrangente, investigando o papel moderador da percepção de suporte organizacional familiar, satisfação sobre a relação entre o tipo de utilização de creche (dentro e fora do local de trabalho), compromisso com o trabalho e a satisfação com o emprego. Os resultados indicaram que, em comparação com os usuários de acolhimento externo, funcionários que utilizavam creche no local de trabalho eram menos engajados e satisfeitos com seus empregos, por sua organização ser desprovida de fundamentos para a sua vida familiar.

Wayne, Casper, Wendy, Matthews e Allen (2013), apresentam um estudo com o objetivo de explicar os processos através dos quais as percepções de suporte organizacional familiar se relacionam ao comprometimento afetivo. Os resultados sugerem que suporte organizacional familiar do empregado está positivamente associado com o comprometimento dos funcionários através de suas experiências de trabalho, a família e as atitudes de parceiros.

Conclui-se, diante dos resultados das pesquisas realizadas, que as crenças dos trabalhadores acerca da preocupação da organização com

seu bem-estar influenciam os vínculos com o trabalho (envolvimento e satisfação) e vínculos afetivos (comprometimento afetivo) e impacta significativamente sobre as ações individuais (absenteísmo e intenção de sair da empresa) que podem contribuir para a efetividade organizacional (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

## **2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO**

A capacidade de comprometer-se é inerente aos seres humanos e, como ser racional, o homem pode decidir por se comprometer ou não com outras pessoas, com o trabalho ou com a família. Uma pessoa é atraída a associar-se a outra, ou outras pessoas, pelos benefícios que essa relação pode trazer (Blau, 1964). Para que tenha comprometimento, o indivíduo precisa identificar algum tipo de ganho nas suas relações. O primeiro autor a tratar o comprometimento como vínculo psicológico entre o trabalhador e a organização foi Herbert Kelman em 1958, que considerou a natureza do comprometimento como multidimensional: envolvimento instrumental motivado por recompensas; e envolvimento baseado em um desejo de afiliação e interiorização, causadas pela congruência entre os valores individuais e organizacionais (Medeiros & Albuquerque, 2005).

Becker (1960), como primeiro cientista social que usou o termo comprometimento para denominar o engajamento de um indivíduo em uma atividade, teve seus estudos intensificados a partir da década de 1970 e tem ocupado um lugar de destaque como objeto de investigação. Bastos (1993) afirma que por ser uma medida mais estável, o estudo do comprometimento superou o estudo da satisfação no trabalho.

Para Mowday et al. (1979), o comprometimento é uma variável significativa e vista como uma atitude importante para compreensão na relação de trabalho entre os trabalhadores e as organizações. De acordo com esses autores o comprometimento organizacional afetivo ocorre quando o indivíduo reconhece a sua identificação com a empresa e os benefícios pessoais que este vínculo pode trazer para sua vida.

Mowday, Porter, & Steers (1982) acrescentam a identificação do profissional em relação aos objetivos e valores organizacionais. Os autores defendem três dimensões para a definição de comprometimento afetivo ou atitudinal: o profes-

sional acreditar e aceitar os valores e objetivos da organização à qual está inserido; grande desejo de manter o vínculo com a organização; e interesse em esforçar-se a favor da organização.

Com os avanços das pesquisas sobre o comprometimento, Meyer e Allen (1991) construíram um modelo teórico composto por três dimensões, que foi validado por diversos pesquisadores:

1. Instrumental: envolve a avaliação, pelo empregado, das recompensas e custos associados à sua permanência na organização;
2. Normativo: conjunto de pressões internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de forma congruente com os objetivos e interesses da organização;
3. Afetivo: processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização.

Os trabalhadores que apresentam forte comprometimento afetivo permanecem na organização, além de apresentar melhor desempenho e agir como facilitadores para atingir os objetivos organizacionais (Allen & Meyer, 1990). Siqueira (1995) afirma que as experiências emocionais positivas oriundas dos laços afetivos do trabalhador com a organização podem se transformar em sentimentos positivos como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação.

Luo, Siu e Lu (2010) testaram os efeitos diretos e moderação de comprometimento organizacional afetivo sobre os estressores de trabalho em relação à satisfação no trabalho. Três fatores estressantes de trabalho mais importantes foram avaliados: pesada carga de trabalho, falta de autonomia no trabalho e conflitos interpessoais. O resultado desta pesquisa foi que ambos os fatores estressantes de trabalho e comprometimento organizacional afetivo estavam relacionados com a satisfação no trabalho.

Kazemipour, Amin e Pourseidi (2012) investigaram as relações entre espiritualidade no trabalho, o comportamento de cidadania organizacional e comprometimento organizacional afetivo entre enfermeiros. Os resultados da pesquisa sugerem que a espiritualidade no local de trabalho tem uma influência positiva sobre o comportamento de cidadania organizacional dos enfermeiros e comprometimento afetivo. Espiritualidade no trabalho explica 16% da variação no comportamento de cidadania organizacional, ao mesmo tempo em que explicou 35% da variação no comprometimento afetivo entre enfermeiros.

Hausmann, Mueller, Hattrup e Spiess (2013) analisaram as relações entre as diferenças de nível de nação em positividade cultural e satisfação com a vida e comprometimento organizacional afetivo individual entre os funcionários de uma multinacional, a pesquisa esta que foi realizada em 30 países. Tanto a satisfação com a vida e positividade cultural mostrou relações incrementais com comprometimento organizacional afetivo, quando testado em conjunto no mesmo modelo.

Bastos e Borges-Andrade (2002) afirmam que em qualquer processo em uma organização existirá relações de compromisso entre os indivíduos envolvidos em torno de missão, metas e valores organizacionais. Os efeitos do comprometimento afetivo estão associados a um maior índice de desempenho, assiduidade, os colaboradores comprometidos apresentam menores taxas de intenção de rotatividade e maiores adesões a projetos da organização (Bastos & Borges-Andrade, 2002; Siqueira & Gomide Jr., 2004).

### 2.3 INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE

O estudo sobre a rotatividade pessoal no ambiente organizacional nos últimos anos tem despertado o interesse de muitos pesquisadores que buscam compreender como os indivíduos interagem no âmbito organizacional. Steers e Mowday (1981) definem que o comportamento de um indivíduo que quer sair da organização passa pelas seguintes etapas: 1. baixa expectativa de trabalho e valores compartilhados com a organização; 2. respostas afetivas negativas; 3. intenção de deixar a organização; e, por fim, 4. oportunidades de trabalho melhores no mercado. Diante deste cenário, faz-se necessário entender melhor o comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional, compreender o processo que pode resultar a levá-lo a pensar ou ter vontade de sair da organização em que trabalha (Vandenberg & Nelson, 1999).

Intenção de rotatividade pode ser definida como uma probabilidade de um indivíduo deixar a organização em algum ponto do futuro próximo, de tal maneira que este desejo configura o que se chama intenção de rotatividade (Mowday et al., 1982). Para Brannick (1999), a rotatividade de pessoal se manifesta em função de alguns fatores como: políticas organizacionais; relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; falta de incentivo; e treinamento inadequado. Os atos dos empregados relacionados à rotatividade

representam de alguma forma o sentimento do empregado em relação à organização na qual trabalha. Conhecer melhores as opiniões e as atitudes dos empregados é antecipar algo sobre as suas decisões e comportamentos futuros (Milkovich & Boudreau, 2000).

Armstrong-Stassen e Ursel (2009) pesquisaram a percepção de suporte organizacional, satisfação com a carreira e a retenção dos trabalhadores mais antigos. O resultado deste trabalho demonstrou que a percepção de suporte organizacional media a relação entre fatores organizacionais e intenção de permanecer na organização.

Poon (2012) pesquisou um quadro de mediação e moderação entre a justiça social, a justiça processual, comprometimento afetivo e intenção de rotatividade. Os resultados desse estudo chamam a atenção para a importância de comprometimento afetivo na ausência de justiça distributiva e processual e o papel da justiça processual de fiscalização no sentido de atenuar os efeitos adversos do baixo comprometimento afetivo na intenção de rotatividade.

Sharoni et al. (2012) estudaram os efeitos moderadores das dimensões da justiça organizacional e cultura organizacional sobre a relação entre o comportamento de cidadania organizacional e a intenção de rotatividade. Os resultados revelaram um apoio para os efeitos interativos das dimensões da justiça organizacional e cultura organizacional e comportamento de cidadania organizacional em relação à intenção de rotatividade. Além disso, justiça organizacional, cultura organizacional e comportamento de cidadania organizacional emergiram como variáveis independentes.

Tschopp, Grote e Gerber (2013) pesquisaram como a orientação de carreira molda a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Os resultados da pesquisa para orientação de carreira como um moderador diferiu entre os vínculos de satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. A relação estatística foi encontrada para ser semelhante e menos negativo para os trabalhadores com orientações de carreiras independente e lealdades focada do que para a promoção focada e funcionários desligados. Quanto à relação dinâmica entre a mudança satisfação no trabalho e mudança intenção de rotatividade, no entanto, os funcionários independentes e lealdades com foco diferente: Aumento (diminuição) em satisfação no trabalho era mais fortemente relacionado a

um declínio (aumento) de intenção de rotatividade de empregados independentes do que a lealdade funcionários focados.

A importância do estudo sobre a rotatividade revela-se uma fonte de preocupação das organizações em um cenário globalizado e competitivo, onde se faz necessário oferecer produtos e serviços com qualidade (Ferreira & Freire, 2001). Assim, faz-se necessário entender a intenção de rotatividade ampliando o conhecimento sobre o fenômeno e investigar as causas de seu aparecimento, reforçando a importância de políticas organizacionais que possibilitem a permanência de profissionais na organização (Polizzi Filho & Siqueira, 2012).

Diante da necessidade de conhecer variáveis que possam ser antecedentes da variável de intenção de rotatividade, foram posicionadas neste estudo: a percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacional afetivo, idade, gênero, tempo de trabalho e chefia como antecedentes diretos da intenção de rotatividade.

### 3 MÉTODO

O presente estudo pode ser considerado uma pesquisa de natureza transversal, com abordagem quantitativa (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2005), visto que as variáveis do estudo foram medidas no nível intervalar (Siegel, 2006). Nesta seção serão descritos os participantes, os instrumentos utilizados, procedimentos de coleta e as técnicas de análise de dados.

#### 3.1 AMOSTRA

A amostra foi escolhida aleatoriamente a partir de 132 profissionais do estado de São Paulo. Os indivíduos participantes deste estudo apresentaram-se da seguinte maneira: 132 trabalhadores, sendo a maioria do gênero feminino (75%), idade média 25,86 anos (DP = 8,33), solteiras (71,7%), com quase sua totalidade (91%) com o nível médio completo. Quanto aos aspectos funcionais os participantes tinham como tempo de trabalho 2,95 anos em média (DP=2,70), atuando em sua maioria em empresas particulares (76,5%) e sem ocupar cargos de chefia (87,1%).

Foi realizada uma análise exploratória dos dados para verificar a precisão da entrada de dados, *outliers* e respostas omissas.

### 3.2 INSTRUMENTOS

O instrumento resultante dessa análise consiste em questionário composto por três escalas, descritas a seguir.

**Escala de Percepção de Suporte Organizacional** – A medida foi construída e validada por Eisenberger et al. (1986) e validada para o Brasil por Siqueira (1995; 2008). Constitui-se em uma escala unifatorial que, em sua forma reduzida é composta por seis frases. As respostas foram dadas numa escala de sete pontos, tipo Likert, sendo 1=discordo totalmente até 7= concordo totalmente.

**Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo** – A medida foi construída e validada por Siqueira (1995). Mede o quanto o trabalhador se sente comprometido com sua organização empregadora. É unifatorial e contém, em sua forma reduzida, cinco itens. As respostas serão dadas em uma escala de cinco pontos, sendo 1=nada até 5= extremamente.

**Escala de Intenção de Rotatividade:** A medida foi construída e validada por Siqueira, Gomide Jr., Oliveira e Polizzi Filho (2014). É composta por três itens. As respostas serão dadas em uma escala de cinco pontos, sendo 1= nunca até 5 = sempre.

**Tabela 1.** Estatísticas descritivas, teste t de Student e confiabilidade das escalas.

Construtos e Variáveis	Médias	Desvio Padrão	Teste t de Student	Alfa de Cronbach
Suporte Organizacional	3,84	1,72	-1,01	0,91
Comprometimento Organizacional Afetivo	2,7	0,97	-3,48*	0,89
Intenção de Rotatividade	3,35	1,14	3,53*	0,91
Idade	25,86	8,34	-	-
Tempo de Trabalho	2,95	2,7	-	-

**Nota:** n = 132. \*\*\*: p-valor < 0,001; \*\*: p-valor < 0,01; \*: p-valor < 0,05.

Na Tabela 1, observa-se que a dimensão percepção de suporte organizacional não alcançou média significante distinta ao ponto médio da escala de resposta. Portanto, não é possível afirmar que os respondentes “concordem” que é possível obter ajuda de sua organização quanto estão com problemas; e que a empresa em que trabalham se preocupa em lhe dar suporte; que a sua organização estaria disposta a ampliar suas instalações para ajudá-los a utilizar suas melhores habilidades.

Resultados obtidos com médias inferiores, porém significantes, foram encontrados no estudo de Barbosa (2010) ao estudar bem-estar no trabalho e Souza (2011) no estudo da análise da interdependência do capital psicológico. Outros estudos obtiveram médias superiores (Paschoal, 2008; Batista, 2010; Maciel, 2010).

## 4 RESULTADOS

Os resultados foram organizados em tópicos distintos, com a finalidade de sistematizar sua discussão. No primeiro tópico, apresentam-se e se discutem os resultados das análises descritivas referentes às médias e desvios-padrão, teste *t* e confiabilidade das escalas. No segundo tópico, podem ser visualizadas as correlações (*r* de Pearson) das variáveis selecionadas para o estudo. Finalmente, no terceiro tópico, apresenta-se e se interpreta o modelo de regressão múltipla hierárquica com as variáveis percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacional, gênero, idade, tempo de trabalho e chefia como antecedentes diretos da intenção de rotatividade.

### 4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

Na Tabela 1 são apresentadas as médias, os desvios-padrão, escalas de respostas, teste *t* e os coeficientes de correlação (*r* Pearson) das variáveis.

O comprometimento organizacional afetivo também teve média significante inferior ao ponto médio da escala de resposta. Desta forma, observa-se que os trabalhadores pesquisados parecem não estar “muito” comprometidos afetivamente com a organização em que trabalham.

O valor de confiabilidade das escalas foram superiores a 0,7, valor considerado por Nunnally (1975) como ponto de corte para uma medida ser considerada confiável e precisa.

### 4.2 CORRELAÇÕES

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados da utilização do *r* de Pearson que mede intensidade da associação linear (Hair et al.,

2005) entre as variáveis de percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacio-

nal afetivo, intenção de rotatividade, tempo de trabalho e idade e de acordo com Tabela 2.

**Tabela 2.** Coeficientes de correlação (*r* de Pearson).

Construtos e Variáveis	Suporte Organi- zacional	Comprometimento Organizacional Afetivo	Intenção de Rotatividade	Idade	Tempo de Trabalho
Suporte Organizacional	1,00				
Comprometimento Orga- nizacional Afetivo	0,79**	1,00			
Intenção de Rotatividade	-0,63**	-0,71**	1,00		
Idade	-0,09	0,07	-0,11	1,00	
Tempo de Trabalho	-0,01	0,37	-0,09	0,57**	1,00

Nota: n = 132. \*\*\*: p-valor < 0,001; \*\*: p-valor < 0,01; \*: p-valor < 0,05;

Foram adotados como parâmetros os critérios para análise de força das correlações propostos por Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004, p. 147), a saber:  $r = 1$ , correlação perfeita;  $0,80 < r < 1$ , muito alta;  $0,60 < r < 0,80$  alta;  $0,40 < r < 0,60$ , moderada;  $0,20 < r < 0,40$ , baixa;  $0 < r < 0,20$ , muito baixa e  $r = 0$  sem correlação ou nula. Estas concepções serão utilizadas também para a interpretação dos coeficientes negativos.

Os índices apresentados na tabela 2 não são todos significativamente correlacionados entre si, mas observam-se correlações significativas entre algumas variáveis antecedentes de intenção de rotatividade.

Os índices que apresentam alta correlação entre si foram percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade, tendo percepção de suporte organizacional e comprometimento apresentado altas correlações dentre as outras variáveis. E os índices que obtiveram correlações que atingiram índices moderados, segundo os mesmos critérios de Bisquerra et al. (2004), foram tempo de trabalho e idade.

A correlação encontrada entre as variáveis percepções de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo apresenta-se alta. Já correlação negativa e significativa e alta foi entre percepção de suporte organizacional com intenção de rotatividade; e, por fim, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade.

Desta forma pode-se declarar que à medida que for mais elevada a percepção de suporte organizacional, cresce proporcionalmente nos profissionais respondentes o comprometimento organizacional afetivo.

A partir desses resultados de correlação entre as variáveis de percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo com intenção de rotatividade, pode-se considerar que a intenção de rotatividade tende a diminuir na presença de níveis elevados de percepção de suporte organizacional e comprometimento organizacional afetivo e vice-versa. Tais resultados demonstram a existência de correlações significantes entre as variáveis, corroborando com a investigação de Siqueira e Padovam (2008), como também ratifica os achados de pesquisas realizadas anteriormente que relacionam essas variáveis (Carmo, 2009; Domingues, 2010; Barbosa, 2010; Souza, 2010; Diogenes, 2012).

A correlação encontrada entre as variáveis tempo de trabalho e idade apresenta-se moderada ( $r = 0,57$ ;  $p < 0,001$ ), que demonstra quanto maior a idade eleva-se o tempo de indivíduo no trabalho. Vale destacar que a maior correlação com intenção de rotatividade, dentre as variáveis, é o comprometimento organizacional afetivo, tornando-se assim o provável preditor de intenção de rotatividade. Desta forma, entende-se que quanto mais comprometido afetivamente o trabalhador estiver com a organização menos ele pensa, planeja e tem vontade de sair dela.

#### 4.3 ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA

De acordo com Tabachnick e Fidell (2001), a regressão múltipla é um conjunto de técnicas estatísticas que possibilita a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes.

Para avaliar a influência das variáveis: percepção de suporte organizacional, comprometimento

organizacional, idade, tempo de trabalho, calculou-se a regressão múltipla entre estes fatores com

a intenção de rotatividade como variável dependente (Tabela 3).

**Tabela 3.** Resultados da regressão múltipla hierárquica com variável dependente Intenção de rotatividade

Regressores	Beta padronizado	p-valor	VIF	Teste de Levene (p-valor)
Gênero	-0,16	0,79	-	-
Idade	-0,10	0,17	-	0,41
Tempo de trabalho	-0,37	0,63	-	0,27
Chefia	0,11	0,75	-	
COA	-0,51	0,00	3,00	0,40
PSO	-0,25	0,01	3,00	0,67

Ao optar pela regressão múltipla, pressupostos para validação foram observados conforme critério estabelecido por Tabachnick e Fidell (2001) a saber:

1. Multicolinearidade: as correlações entre as variáveis independentes demonstraram não haver multicolinearidade. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), para ocorrer a multicolinearidade é necessário que a correlação entre as variáveis independentes esteja acima de 0,900, o que não ocorreu neste estudo.. De acordo com a Tabela 9, os fatores de inflação da variância (VIF) para cada coeficiente da regressão foram inferiores a 10, que representa a ausência de multicolinearidade (Hair et al., 2005).
2. Homogeneidade nas variâncias: foram realizados testes de Levene para analisar este aspecto para cada variável e todos os p-valor foram acima de 0,05 que sinaliza homogeneidade nas variâncias (Hair et al., 2005).

Bisquerra et al. (2004) expõem que por intermédio das análises multivariadas é possível identificar o percentual de contribuição oferecida coletivamente pelas variáveis contidas no modelo sobre a explicação da variável critério, multiplicando o valor de  $R^2$  do modelo por 100.

O modelo de regressão múltipla com as variáveis percepção de suporte organizacional e comprometimento afetivo explicaram 53,1% da variabilidade de intenção de rotatividade (p-valor < 0,001).

Assim, os planos do empregado em sair da organização recebem um impacto significativo, e de valor elevado, em relação à sua percepção de suporte e comprometimento organizacional afetivo.

Deve-se ressaltar que as variáveis: gênero, idade, tempo de trabalho e chefia foram retiradas do modelo de regressão, pois eram os preditores com menor índice de correlação com intenção de rotatividade.

De acordo com os betas padronizados contidos na Tabela 9, o comprometimento organizacional afetivo demonstra que a permanência do trabalhador na organização está fortemente associada a sentimentos positivos.

Já a variável percepção de suporte organizacional de acordo com o beta apresentado evidencia que os trabalhadores podem diminuir seus níveis de intenção de rotatividade, desde que a organização demonstre de forma clara e sincera a valorização de sua contribuição no trabalho e preocupação com seu bem-estar.

É importante ressaltar que esta é uma relação de mão dupla – a organização oferece suporte ao empregado e este, por sua vez, sente-se devedor da organização, o que reduz sua intenção de sair (Einsenberger et al., 1986), confirmando H1, que a percepção de suporte organizacional tem impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade.

Diante dos resultados da regressão, verifica-se que a influência do comprometimento organizacional afetivo sobre a intenção de rotatividade é maior que influência da percepção de suporte organizacional, tornando o comprometimento organizacional afetivo o componente mais importante na predição de intenção de rotatividade, corroborando os estudos já realizados (Carmo, 2009; Polizzi Filho, 2011).

As variáveis idade, tempo de trabalho e chefia não apresentaram coeficientes de regressão

significantes, portanto, não é possível afirmar que são preditores de intenção de rotatividade e não confirma as hipóteses H3, H4, H5 e H6.

O Quadro 1 sintetiza a confirmação ou não das hipóteses.

**Quadro 1.** Síntese dos resultados das hipóteses

Hipóteses	Conteúdo	Resultado
H1	Percepção de suporte organizacional tem impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade	Confirmada
H2	Comprometimento organizacional afetivo tem impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade	Confirmada
H3	Gênero tem impacto significativo sobre a intenção de rotatividade	Não confirmada
H4	Idade tem impacto significativo sobre a intenção de rotatividade	Não confirmada
H5	Tempo de trabalho tem impacto significativo sobre a intenção de rotatividade	Não confirmada
H6	Possuir cargo de chefia influência a intenção de rotatividade	Não confirmada

## 5 CONCLUSÃO

Em um ambiente competitivo, com alta valorização de intangíveis desenvolvidos pelas pessoas em função de conhecimento acumulado em anos de trabalho, o *turnover* (rotatividade) passa a custar caro não somente do ponto de vista operacional, mas também pelas perdas estratégicas para a organização. A rotatividade tem efeitos nos custos de contratação e demissão, na qualidade do trabalho durante o período de treinamento do recém contratado, na perda de conhecimento acumulado pelo que sai e ainda pode ter prejuízos estratégicos dependendo das informações que o profissional pode levar para os concorrentes. Há vários fatores que influenciam a intenção de sair da organização, muitos relacionados ao comportamento organizacional.

Conforme a literatura pesquisada, a percepção de suporte organizacional em altos níveis proporciona melhor desempenho organizacional, reduz o absenteísmo, a insatisfação com o trabalho e a intenção de sair da empresa; consequentemente, aumenta o desempenho, a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo (Oliveira-Castro et al., 2006). Os efeitos do comprometimento afetivo estão associados a um maior índice de desempenho, assiduidade, os colaboradores comprometidos apresentam menores taxas de intenção de rotatividade e maiores adesões a projetos da organização (Bastos & Borges-Andrade, 2002; Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Esta pesquisa teve como propósito investigar o impacto da percepção de suporte organizacional e do comprometimento organizacional

afetivo sobre a intenção de rotatividade, bem como os efeitos das variáveis: gênero, idade, tempo de trabalho e chefia, interpretando as relações entre estes fatores.

Das seis hipóteses formuladas, confirmaram-se duas: H1 (percepção de suporte organizacional tem impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade); e H2 (comprometimento organizacional afetivo tem impacto significativo e negativo sobre a intenção de rotatividade), com betas de 0,25 e 0,51 respectivamente.

As evidências deste estudo confirmam os resultados encontrados por outros autores, permitindo dizer que o comprometimento organizacional afetivo é um preditor importante para o desempenho do empregado e para os resultados organizacionais tais como: menor redução da rotatividade (Siqueira & Gomide, 2004; Carmo, 2009; Domingues; 2010).

A respeito da percepção de suporte organizacional, os resultados demonstraram um impacto significativo na explicação da intenção de rotatividade neste estudo. Organizações que tendem a valorizar e demonstrar preocupação com seu bem-estar de seus empregados, tendem a diminuir a intenção de sair da organização (Eisenberger et al., 1986).

As variáveis chefia, tempo de trabalho, gênero e idade não demonstraram ter correlações com a intenção de deixar a empresa, pois os resultados apresentados não obtiveram significância, portanto, não é possível afirmar que há influência destas variáveis sobre a intenção de rotatividade.

Porém, isto não quer dizer as empresas devem ignorar o aspecto do suporte organizacional (valorização e preocupação do bem-estar funcionário), pois há uma interdependência entre

as variáveis, mas para diminuir a intenção de rotatividade as organizações devem também direcionar suas ações em situações que conduzam o sentimento de comprometimento afetivo.

Neste sentido, recomenda-se que os gestores busquem estratégias que promovam o orgulho de fazer parte da organização, investindo em eventos que valorizem o empregado, que tragam sua família para empresa, tentando, assim, aumentar o vínculo afetivo de todos com a organização.

Tais achados obtidos na realização desta pesquisa podem ser considerados contribuições relevantes para as organizações, pois auxiliam na compreensão de quais aspectos influenciam na intenção do empregado em sair da empresa.

É importante destacar que a amostra foi composta por respondentes que trabalham em diferentes organizações e pode trazer consigo algumas variáveis que impactam no resultado da pesquisa, como a cultura organizacional.

Outra variável, passível de ser incorporada ao modelo em estudos futuros, refere-se ao comprometimento organizacional calculativo, em razão dos retornos econômicos para a manutenção das relações de troca entre os trabalhadores e as organizações que eles fazem parte. A inclusão de variáveis associadas com cultura organizacional e comprometimento organizacional calculativo é sugestão para futuras pesquisas.

Informa-se que este estudo pode conter erros de medida por meio de imprecisão na mensuração dos valores reais das respostas, entre outras limitações. É relevante ressaltar que o intuito deste trabalho foi examinar as relações entre as variáveis contidas no modelo e não fazer um diagnóstico das instituições onde os respondentes da pesquisa trabalham. Portanto, por conta de diferenças nos contextos organizacionais, podem ocorrer diferenças nos resultados encontrados em outros estudos, além de outras limitações do estudo.

## REFERÊNCIAS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 63, p. 1-18.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 82, p. 201-220.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, v. 24, p. 491-509, 20.
- Batista, R. L. (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: Antecedentes da confiança do empregado na organização*. 144 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada)-Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia.
- Barbosa, T. S. (2010). *Os impactos do balanço emocional, otimismo e percepções de suportes sobre bem-estar no trabalho de agentes comunitários de saúde*. São Bernardo do Campo, 109 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde)-Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Universidade Metodista de São Paulo.
- 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, p. 52-64.
- Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, p. 31-41.
- Batista, R. L. (2010). *Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência: Antecedentes da confiança do empregado na organização*. Uberlândia, 144 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada)-Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, p. 32-40.
- Bisqueira, R., Sarriera, J.C., & Martinez, F. (2004). *Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatística SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power*. New York: John Wiley and Sons.
- Brannick, J. (1999). *Decreasing the staggering costs of turnover in your organization*. [online] Recuperado em: <http://www.brannick.com>.
- Carmo, G. (2009). *Antecedentes da intenção de rotatividade: comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização*. Uberlândia. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada)-Universidade de Uberlândia.
- Diógenes, L. C. (2012). *Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão Público Federal*. Brasília, 58 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília.
- Domingues, A. C. G. E. (2010). *Comprometimento organizacional e intenções de abandono dos agentes em geriatria*. Portugal. 77 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Porto.

- Einsenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, v. 71, n. 3, p. 500-5007.
- Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*. V. 5, p. 175 – 200.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R.L.; & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto alegre: Bookman.
- Hausmann, N., Mueller, K., Hatstrup, K., & Spiess, S. O. (2013). An Investigation of the Relationships between Affective Organisational Commitment and National Differences in Positivity and Life Satisfaction. *Journal Applied Psychology*, v.62, p. 260-285.
- Kazempour, F., Amin, S.M., & Pourseidi, B. (2012). Relationship Between Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior Among Nurses Through Mediation of Affective Organizational Commitment. *Journal of Nursing Scholarship*, v.44, p. 302-310.
- Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L.B. (2011) Workplace social and work – family conflict: A meta – analysis clarifying the influence of general and world – family – specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, v. 64, p. 289-313.
- Lastres, H. M. M., & Albagli, S. (1999). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus.
- Luo, L., Siu, O. L., & Lu, C. (2010) Does loyalty protect Chinese workers from stress? The role of affective organizational commitment in the Greater China Region. *Stress and Health*, v. 26, p. 161-168.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- 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*, v. 14, p. 224-227.
- Maciel, A. P. (2010). *Suporte Organizacional, Coping e Dimensões Afetivas do Bem estar subjetivo: um estudo com jovens aprendizes*. 128 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Universidade Católica de Goiás.
- Medeiros, C.A.F., & Albuquerque, L.G. (2005). Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. v. 5.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization Commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89.
- Nunnally, J.C. (1975). *Introductory statistics for psychology and education*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 3, p. 29-51.
- Paschoal, T. (2008). *Bem estar no trabalho: relações com o suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. 180 f. Tese – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Polizzi Filho, A. (2011). O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre a intenção de rotatividade: um estudo com professores. São Bernardo do Campo. 133 f. Dissertação (Mestrado de Administração), Universidade Metodista.
- Polizzi Filho, A., & Siqueira, M.M.M. (2012). O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre a intenção de rotatividade; um estudo com professores. In: Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Promoção da Saúde e Doenças Crônicas: Desafios à Promoção da Saúde, 9, Aveiro, Anais Lisboa: Placebo.
- Poon, J. L. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A mediation-Moderation Framework. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 42.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 3, p. 29-51.
- Ratnasingam, P., Spitzmueller, C., King, W., Rubino, C., Luksyte, A., Matthews, Russel, A., & Fisher, G. (2012). Can on-site childcare have detrimental work outcomes? Examining the moderating roles of family supportive organization. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 17, n. 4.
- Rhoades, L., & Einsenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied Psychology*, v. 87, n. 4, p. 698-714.
- Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E.C., Shultz, T., Shaul, K., & Zilberman, L. (2012) Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intentions: Do Organizational Culture and Justice Moderate

- Their Relationship. *Journal of Applied Psychology*, v. 42, p. 267-294.
- Shore, L.M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. in R. S. Cropanzano and K. M. Kacmar (eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*.
- Siegel, S. (2006). *Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento*. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: análise de modelo pós-cognitivo*. 265 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S.J. (2004). Vínculos do trabalhador com o trabalho e com a organização. Em: J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade & A.V. B. Bastos (Orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. P. 300-330. Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M.M.M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 10, n. 1, p. 83-93.
- Siqueira, M. M.M., Gomide, JR., S., Oliveira, A. de F., & Polizzi Filho, A. Intenção de Rotatividade. In Siqueira, M.M.M. (org). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V.A.R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 24, n. 2, p. 201-209.
- Souza, W., S. (2010). *Análise da interdependência do capital psicológico, percepção de suporte e bem-estar no trabalho*. São Bernardo do Campo. 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Metodista de São Paulo.
- Steers, R.M., & Mowday, R.T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in Organizational Behavior*, v.3, p. 235-281
- Tabachnik, B., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*. 3 ed. New York: Harper Collins, 2001.
- Tschopp, C., Grote, G., & Gerber, M. (2013). How career orientation shapes the job satisfaction–turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 4. DOI: 10.1002.
- Vandenberg, R.J., & Nelson, J.B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behaviour? *Human Relations*, 52, 1313–1336.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R.A., & Allen, T. D. (2013) Family-Supportive Organization Perceptions and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work–Family Conflict and Enrichment and Partner Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, v. 8, p. 606-622.

## APÊNDICE

### *Instrumento de Medida*

#### *Construto: Comprometimento organizacional Afetivo*

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ SENTE ESTES SENTIMENTOS E EMOÇÕES.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

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

A EMPRESA ONDE TRABALHO FAZ-ME SENTIR ...

1. ( ) Orgulhoso dela.
2. ( ) Contente com ela.
3. ( ) Entusiasmado com ela.
4. ( ) Interessado por ela.
5. ( ) Animado com ela.

#### *Construto: Percepção de Suporte Organizacional*

Abaixo estão listadas várias frases sobre a empresa onde você trabalha atualmente. **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 7), que melhor representa sua resposta.

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1=Discordo totalmente       | 5=Concordo levemente     |
| 2=Discordo moderadamente    | 6=Concordo moderadamente |
| 3=Discordo levemente        | 7=Concordo totalmente    |
| 4=Nem concordo nem discordo |                          |

- ( ) É possível obter ajuda dessa empresa quando tenho um problema.
- ( ) Essa empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar.
- ( ) Essa empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar as minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.
- ( ) Essa empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.
- ( ) Essa empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho.
- ( ) Essa empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.

#### *Construto: Intenção de Rotatividade*

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	As vezes	Frequentemente	Sempre

- ( ) Penso em sair da empresa onde trabalho.
- ( ) Planejo sair da empresa onde trabalho.
- ( ) Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.

*Dados Complementares*

1. **SEXO:** 1 ( ) FEMININO 2 ( ) MASCULINO

2. **IDADE:** \_\_\_\_\_ ANOS.

3. **ESTADO CIVIL:** 1. ( ) SOLTEIRO 2. ( ) CASADO 3. ( ) OUTROS

4. **ESCOLARIDADE:** INDIQUE O NÍVEL MAIS ALTO ALCANÇADO

---

1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	6 ( )
Fundamental completo	Nível médio completo	Superior completo	Especialização completa	Mestrado completo	Doutorado completo

---

5. **TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA ATUAL:** \_\_\_\_\_ ANOS.

SE FOR MENOS DE UM ANO ASSINALE AQUI: ( )

7. **VOCÊ ATUALMENTE OCUPA CARGO DE CHEFIA?**

1 ( ) NÃO 2 ( ) SIM.

## *The Impact of Organizational Support and Affective Commitment over Turnover*

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to assess the relationship of individual organizational support and commitment affective perceptions over personal turnover intention. 132 subjects have participated in this research. The statistical analysis showed that both constructs had a significant and negative impact on turnover intention, but improve affective commitment has shown more effective for employee retention. This study contributes to management practices in organizations informing managers factors that may influence the employees' retention in their organizations. For researchers, reinforce the calling for studies in management practices that may influence the improvement of affective organizational commitment.

**Keywords:** organizational support, organizational commitment, turnover.

### **Endereço para contato:**

Alexandre Cappelozza  
Universidade Metodista de São Paulo  
Rua do Sacramento, 230  
CEP 09641-000 – São Bernardo do Campo, SP, Brasil.

Recebido em: 24/10/2014

Aprovado em: 17/02/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer