

## O IMPACTO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO SOBRE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE EM EMPRESA MINERADORA DE DIAMANTE(ANGOLA)

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar as relações entre estas três variáveis: 'satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade'. Ligando-se aos objetivos através dos seus estímulos internos ou externos, desvendados no estudo em uma mineradora de diamantes em Angola onde foram analisadas as relações entre as três variáveis. Participaram na pesquisa 151 trabalhadores, todos de nacionalidade angolana selecionados aleatoriamente em diferentes áreas da empresa. O tratamento dos dados, de natureza quantitativa, foi processado pelo software estatístico Statistical Package for the Social Science – SPSS, versão 19.0 para Windows. Os resultados descritivos indicam que os trabalhadores detêm um quadro de satisfação no trabalho, com satisfações maiores proporcionadas pelo número de vezes e oportunidades de serem promovidos, com a capacidade profissional de seus chefes, no entendimento encontrado entre si e na maneira como são tratados pelos seus chefes; e menores com o tipo de amizade, confiança e espírito de colaboração demonstrada pelos seus colegas de trabalho, assim como com a capacidade absorvida e o salário se comparado com o quanto trabalha. O quadro do comprometimento organizacional afetivo demonstra maior afeto as questões relacionadas a empresa em fazer o empregado sentir-se orgulhoso e contente com ela. Análises de correlação pelo  $r$  de Pearson informaram índices negativos e significativos entre as duas variáveis e intenção de rotatividade. Tais resultados informam que o plano de deixar a empresa onde trabalham é cada vez menor à medida que se elevam os níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

**PALAVRAS-CHAVES:** Angola; Indústria Mineradora de Diamante; Intenção de Rotatividade.; Satisfação no Trabalho; Comprometimento Organizacional Afetivo.

## THE IMPACT OF JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON INTENTION OF TURNOVER IN MINING DIAMOND COMPANY(ANGOLA)

### ABSTRACT

The present study aimed to analyze the relationship between these three variables: 'job satisfaction, affective organizational commitment and turnover intention'. Linking objectives through its internal or external stimuli, unraveled in the study in a diamond-mining in Angola where we analyzed the relationships between the three variables. 151 employees participated in the survey, all of Angolan nationality, randomly selected in different areas of the company. The processing of the data, quantitative, was processed by the software Statistical Package for the Social Sciences – SPSS, version 19.0 for Windows. The descriptive results indicate that workers hold a picture of job satisfaction, satisfaction with the largest proportionate number of times and opportunities to be promoted with the professional capacity of their leaders, found in understanding each other and the way they are treated by their heads, and lower with the kind of friendship, trust and spirit of cooperation demonstrated by their colleagues, as well as the ability absorbed and salary compared to how it works. The framework of affective organizational commitment, shows greater affection issues the company in making the employee feel proud of it and happy with it, as the slightest affection related issues fell enthusiastic about her and interested in her. Correlation analysis by Pearson's  $r$  indices reported negative and significant between the two variables and turnover intention. These results stated that the plan to leave the company where they work and less and less as they raise levels of job satisfaction and affective organizational commitment.

**KEYWORDS:** Angola; Mining Industry Diamond; Turnover Intention; Job Satisfaction; Affective Organizational Commitment.

*Revista Brasileira de  
Administração Científica,  
Aquidabã, v.5, n.3, Jul, Ago, Set,  
Out, Nov, Dez 2014.*

ISSN 2179-684X

SECTION: Articles

TOPIC: Recursos Humanos



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0007

**João Domingos da Silva Francisco**

Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/1953997420545238>

[profjofran@gmail.com](mailto:profjofran@gmail.com)

**José Alberto Carvalho  
dos Santos Claro**

Universidade Federal de São Paulo, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/0865792662046289>

[albertoclaro@albertoclaro.pro.br](mailto:albertoclaro@albertoclaro.pro.br)

Received: 09/07/2014

Approved: 02/09/2015

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

### Referencing this:

FRANCISCO, J. D. S.; CLARO, J. A. C. S.. O impacto de satisfação no trabalho e de comprometimento organizacional afetivo sobre intenção de rotatividade em empresa mineradora de diamante(Angola). *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.5, n.3, p.114-136, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0007>

## **INTRODUÇÃO**

A indústria é entendida como a associação entre o capital e o trabalho, objetiva transformar matérias-primas em bens industrializados. Com a publicação da obra de Adam Smith (1776), 'A Riqueza das Nações', deu-se início à era do Liberalismo, concepção que norteou a economia europeia, entre os séculos XVIII e XIX (PEREIRA & MENEZES, 2008). O início do processo de industrialização no mundo ocorreu na Inglaterra em meados do século XVIII, durante a 1ª Revolução Industrial, acelerando as inovações tecnológicas, bem como ampliando a exploração do trabalho. No século XIX, a 2ª Revolução Industrial liderada pelos Estados Unidos e Europa Ocidental (Alemanha, França, Inglaterra, Itália), bem como o Japão e a Rússia, foi caracterizada pelo surgimento de novas fontes de energia em substituição ao vapor e carvão mineral. Com o aparecimento do petróleo inaugurou-se uma nova era energética e de matérias primas em que o aço possibilitou a emergência do metalomecânico expandindo a indústria automobilística. Com isto, surgiram novos sistemas produtivos, permitindo ao capitalismo inaugurar a sua fase financeira facilitando a expansão das empresas transnacionais pelo mundo (BECKOUCHE, 1979).

No século XX, a 3ª Revolução Industrial, a revolução técnico-científica, a partir da década de 1960, com o surgimento da microinformática e robótica, caracterizou-se pela forte ligação entre capital industrial e conhecimento científico, tendo como principais setores a informática a robótica e a biotecnologia, onde a energia nuclear surge como principal fonte (PEREIRA & MENEZES, 2008). A lógica de distribuição espacial da indústria fez prevalecer a formação de redes mundiais de produção e circulação de produtos, os processos de produção e venda são desmembrados espacialmente. Na indústria dos diamantes as regras são as mesmas. Alguns desses diamantes são especiais e, apesar do seu tamanho e aparente fragilidade saem dos seus países naturais e enveredam por mercados em países desenvolvidos e com um valor de milhões de dólares (READ & JANSE, 2009). O valor agregado ao produto dificilmente se compara em casos genéricos ao valor simbólico de agradecimento esperado pelas pessoas intervenientes nos diferentes processos de sucesso dessas organizações, fazendo-as sentir distantes ou até próximas delas.

As necessidades crescentes de se compreender o comportamento humano no ambiente do trabalho apresentam-se como grande desafio para as organizações que buscam melhores resultados e posicionamento no mercado competitivo. Estas necessidades observadas numa mineradora de diamantes em Angola reforçaram os objetivos deste estudo, no sentido de analisar as relações entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade. Trata-se de variáveis que produzem entendimento das questões de gestão de pessoas, capital humano que, fazendo parte deste universo global em transformação no seu despertar, carecem de uma avaliação nas suas relações com a organização tutelar, sob forma de pesquisa acadêmico-científica. Dentro de um processo industrial, o diamante tem utilidades cada vez maiores nas inovações tecnológicas de precisão e em equipamentos de última geração. Ele é um produto extraído em zonas e regiões que, geralmente, se distanciam dos polos de desenvolvimento

urbanístico e civilizatório. Nas últimas décadas anteriores a este estudo, em função de sua múltipla utilidade industrial e na tecnologia, este mineral cristalino passou a movimentar mão de obra e suporte tecnológico, suprimindo as suas necessidades de emprego na condição de mineiros em matagais de céu aberto, onde floresce esperança da realização global do desenvolvimento do local.

Por outro lado, as pessoas na amplitude de seus sonhos saturados pelo tempo perdido, sem condições de resgate, a idade avançada, sem experiência nem condições de gestão familiar, o medo de disputar o mesmo espaço e ser superado facilmente pelas novas gerações em função do fácil aprimoramento das novas tecnologias, tudo isto, e em função do caráter e das ambições pela vida que são individuais para cada um, alimentam alguma intenção com relação ao trabalho, dentro das quatro etapas apresentadas por Steers e Mowday (1981) como comportamento do indivíduo, as expectativas, as respostas e as intenções, que podem culminar na rotatividade. Gondim e Siqueira (2004) ao relatarem que as organizações têm dado pouca atenção à pesquisa sobre a influência das emoções (estímulos internos ou externos) e dos afetos (sentimentos, humores e temperamentos) no contexto de trabalho, intrinsecamente, tentam mostrar que a doença existe e que a cura ou controle da mesma depende apenas da aplicação regular da vacina, prática esta que quase nunca ou poucas vezes foi posta em evidência.

Apesar de várias serem as ferramentas de diagnóstico e de pesquisa oferecidas através do esforço individual ou coletivo de pesquisadores brasileiros, portugueses (SIQUEIRA, 2009; TAMAYO, 1998; FERREIRA & SIQUEIRA, 2005; PADOVAM, 2005; SIQUEIRA & GOMIDE JR., 2004; GONDIM & SIQUEIRA, 2004; GOMIDE JR. *et al.*, 2000) e de outros países (ROBBINS, 1998; HELLRIEGEL *et al.*, 2001; COOPER-HAKIM & VISWESVARAN, 2005; COHEN, 2003; MEYER & HERSCOVITCH, 2001; SWAILES, 2002; MOWDAY *et al.*, 1982; MEYER; ALLEN, 1991; O'REILLY & CHATMAN, 1986), a falta de adoções múltiplas em diferentes segmentos entre organizações e academia, referentemente a estudos envolvendo pessoas, tem retardado o reconhecimento dos seus resultados benéficos.

Com base no exposto elaborou-se como questão central a seguinte pergunta: Será que com um alto nível de satisfação por parte dos trabalhadores mineiros e um alto comprometimento organizacional afetivo manifestado em Angola, a intenção de rotatividade poderia ser controlada nos seus níveis mínimos desejáveis, possibilitando a uma companhia mineradora, concessionária nacional dos direitos mineiros no domínio dos diamantes, atingir os seus objetivos estratégicos para o desenvolvimento do subsetor diamantífero angolano? Tem-se, portanto, como objetivo geral analisar as relações entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade. E como objetivos específicos: apresentar, interpretar e discutir os resultados médios, da satisfação no trabalho; apresentar, interpretar e discutir os resultados médios, do comprometimento organizacional afetivo; apresentar, interpretar e discutir os resultados médios, da intenção de rotatividade; e apresentar, analisar e discutir os índices de correlação entre satisfação no trabalho; comprometimento organizacional afetivo; e intenção de rotatividade.

O presente estudo está organizado em quatro seções além desta introdução. Contendo a primeira uma revisão da literatura relacionada ao assunto, onde estão apresentadas as concepções teóricas de estudos que se referem às variáveis satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade. Na segunda seção está apresentado o método aplicado para se atingir os objetivos do estudo. Na terceira estão apresentadas as análises e é realizada a discussão dos resultados da pesquisa. Na quarta e última seção apresenta-se as conclusões como síntese das evidências.

## **REVISÃO TEÓRICA**

Um dos problemas que as organizações enfrentam na gestão de pessoas diante de um mundo cada vez mais globalizado e competitivo é a rotatividade, designado na língua inglesa como *turnover*, um tema que tem sido abordado pela academia. O Portal de Periódicos CAPES<sup>1</sup> apresenta artigos registrados com esta temática. Não foram encontrados estudos que se referem à rotatividade nas organizações em Angola, muito menos analisando o fenômeno na indústria mineradora de diamantes. Em tempos de guerra a fuga de cérebros foi um fato em Angola. As preocupações tidas pelo governo no sentido de formação de novos quadros no estrangeiro em áreas tidas como prioritárias após a independência transformou-se num parcial fracasso por falta de infraestruturas de serviços, umas abandonadas outras destruídas pela guerra, sendo como consequência a grande maioria do pessoal recém-formado absorvida pelo Exército.

O entendimento da sua história recente e dos processos de mudança trazidos por vários jornalistas/pesquisadores, comentando através de seus ângulos de análise em manchetes de jornais nacionais/internacionais, não esclarecem diretamente o foco acadêmico da questão. Redondamente retratam a livre circulação de pessoas, bens e serviços, a diversidade em oportunidades de trabalho devido ao surgimento de novos polos industriais e de serviços em grande parte do território angolano, bem como os reassentamentos da população, reorganização de suas estruturas familiares e muitos outros aspectos, como dever do Estado no pós-guerra. Em Angola, em tempos de paz, o ressurgimento destes que incubaram seus conhecimentos por falta de espaço de aplicação e de outros que, mesmo formados, fizeram das armas instrumentos de trabalho, torna o quadro eminente e propenso à movimentação de pessoas das organizações com tradição para aquelas que surgem no mercado oferecendo novas oportunidades. Indiretamente, todos estes aspectos relacionados à falta/excesso de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, carentes de aprofundamento acadêmico, sinalizam a rotatividade como consequência irrefutável.

Considerando o passado recente em Angola, nota-se que a rotatividade é um fenômeno visível e natural, que precisa ser gerido e mantido sob o olhar da academia com foco nas organizações sobreviventes, que eram guardiãs da diversidade, em dificuldades e pressões, e

---

<sup>1</sup> <http://www.periodicos.capes.gov.br/>

tiveram a missão de, em seus espaços, gerirem pessoas com diferentes especialidades e ofícios, precisando incubar seus múltiplos aprendizados, em troca de novas oportunidades, muitas delas não condizentes. Em cenários desta natureza a presença da academia se faz indispensável, pois capacita e ensina a utilizar ferramentas de análise científica, levantamentos de dados, justificativas dos fatos realísticos encontrados e apoio aos processos de gestão de pessoas e organizações.

Steers e Mowday (1981) definem a rotatividade como sendo o comportamento de um indivíduo na saída da organização, através das seguintes etapas: (1) Expectativas de trabalho e valores compartilhados com a organização; (2) Respostas afetivas; (3) intenção de deixar a organização; (4) *turnover*, estimulado por alternativas em oportunidades de trabalho, condições econômicas e de mercado. Este comportamento, que culmina com a saída da organização, quando generalizado, pode acarretar custos elevados, o que segundo Li e Jones (2013), “não deixa de ser uma preocupação mundial cara para a organização afetada, independentemente da área de atuação. No contexto de ambiente de trabalho pode afetar a qualidade a segurança”. O que Levy *et al.* (2012), num estudo de caso estimando o custo de rotatividade dos professores nas grandes cidades, consideram uma situação crítica por este afetar, não só a escola, como a comunidade, os alunos e envolvendo outros custos associados, também pode ser ampliado para outros tipos de organizações. Já Silva e Toledo (2009) aplicaram o modelo *Diamond-Mortensen-Pissarides (DMP)* na combinação e distribuição de custos do trabalho com rotatividade e comportamento cíclico das vagas e do desemprego. E Sarah *et al.* (2009), explorando o impacto da rotatividade do trabalhador e o desempenho da empresa, numa análise nas previsões dos modelos anteriormente apresentados por Salop e Scheffman (1979) e Garino *et al.* (2008), que separam os trabalhadores titulares e recém-contratados na função de produção.

Tentando explicar o absenteísmo voluntário e involuntário, Steers e Rhodes (1978), baseando-se em revisão de 104 estudos empíricos, apresentam um modelo de comparecimento dos empregados nas organizações de trabalho. Ao usar da literatura disponível consistente com o modelo, apesar de insuficiente para validá-lo, sugerem que a frequência é diretamente influenciada por dois fatores principais: a) motivação no atendimento e b) a capacidade de vir trabalhar, dizendo ser a motivação no atendimento em grande parte influenciada pela satisfação com a situação do emprego e várias pressões internas e externas para participar, argumenta-se no modelo contra afirmações anteriores de que o absenteísmo e rotatividade compartilham raízes comuns.

Staw (1980) mostra a importância em conhecer os motivos que levam as pessoas a deixar as organizações em que trabalham, já Steers e Mowday (1981) dizem ser a intenção de rotatividade o preditor imediato de *turnover* ou, ainda, a simples intenção de se demitir retrata a predição que pode afetar a rotatividade. Mowday, Porter e Steers (1982) dizem que intenção de rotatividade refere-se à probabilidade estimada (subjéctiva) própria dos indivíduos de que eles estão deixando a organização em algum ponto do futuro próximo, o que, segundo Chang (1999), trata-se de uma variável cognitiva, de responsabilidades preditivas do processo de rotatividade, fundamentalmente pesquisada pelo comportamento organizacional. Ainda Chang (1999), preocupado em prever o

processo de rotatividade na melhor intenção de reter talentos insatisfeitos no trabalho capazes de se diferenciarem na competitividade das organizações, acaba considerando a intenção de rotatividade como sendo uma variável cognitiva final que pode afetar imediatamente a rotatividade. Vandenberg e Nelson (1999) consideram que mesmo sendo elevada a intenção de rotatividade das pessoas, esta não pode nem deve ser considerada um precursor inevitável à saída do empregado.

Segundo Harris, Harris e Harvey (2008) há estudos que concluíram que os níveis de tensão no trabalho dos indivíduos são constante e fortemente relacionados à intenção de rotatividade, sendo o supervisor um dos intermediários mais importantes nos relacionamentos interorganizacionais com poder de amortecer a relação, a pressão e a intenção de rotatividade dos empregados. Propósitos da evidência empírica de orçamento governamental e de contextos organizacionais relacionados à tomada de decisão sugerem que os chefes do programa serão menos propensos a deixar a sua unidade ao sentirem dificuldades com o orçamento. Staley e Magner (2008) verificaram que as relações entre as três formas de justiça no orçamento governamental: a justiça distributiva, a equidade processual e justiça interpessoal, levam os chefes de programas a deixarem a organização. Resultados revelam a existência de relação única significativa e positiva entre a justiça orçamental interacional com a intenção de deixar, após o controle passar para as outras duas formas de justiça orçamental e três variáveis demográficas. Nunca a justiça distributiva orçamental nem a justiça orçamental processual tiveram uma relação única significativa com a intenção de sair. Como implicações práticas em decisores de orçamentos em setores governamentais tem-se o estudo de Staley e Magner (2008).

Estando a se tornar imperativo para as organizações sustentarem as suas vantagens competitivas, a percepção da qualidade de serviços através da interação com os clientes, os autores Sushanta *et al.* (2010) afirmam a dissonância emocional para além de seu efeito direto produz um efeito mediador dentro do relacionamento em busca da identificação organizacional entre intenção de rotatividade e bem-estar emocional. Amah (2009) analisando o relacionamento entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, tentou encontrar o efeito moderador do cargo ocupado e a satisfação com a vida. A satisfação no trabalho encontrada por ter uma relação negativa direta com a intenção de rotatividade, satisfação com a vida e a centralidade desempenha o papel moderador nesta relação, de forma que a baixa satisfação com a vida e baixo papel de centralidade causa tendência a sair da organização, mesmo tendo altos níveis de satisfação.

Moura *et al.* (2009) examinando o papel da identificação organizacional e satisfação no trabalho com relação as intenções de rotatividade em sete organizações, com variedade em termos de culturas e domínio institucional, obtiveram resultados consistentes com a teoria da identidade social (SIT) e com a ideia em perspectivas de que a identificação é um preditor muito próximo de intenção de rotatividade. Provando que, mais do que a satisfação no trabalho, a identificação organizacional oferece forte ancora psicológica que desestimula a intenção de rotatividade em uma variedade de contextos organizacionais. Bangcheng *et al.* (2010) verificaram que pessoa-organização (PO) é um bom preditor de satisfação no trabalho e intenção de rotatividade. Em

contrastes com estudos anteriores na China, a conformidade nos resultados da análise do modelo de competição indica que a satisfação no trabalho funciona como um mediador total entre PO e intenção de rotatividade, admitindo que qualquer ajuste em PO, afeta a intenção de rotatividade através da satisfação no trabalho.

Yi *et al.* (2010), envolvendo a participação de clientes no estudo onde busca-se avaliar no empregado, as suas influências comportamentais de cidadania, desempenho, satisfação, comprometimento e intenção de rotatividade, demonstram que o comportamento dos clientes impacta diretamente no desempenho do empregado. Polizzi Filho (2011) mostra-nos como resultado por ordem decrescente de importância as seguintes razões: localização da organização, salários competitivos, a natureza do trabalho, a reputação da empresa, desenvolvimento de carreira, segurança no trabalho, cultura organizacional, os desafios, treinamento e desenvolvimento, poder e liberdade para tomada de decisão e benefícios atrativos.

Wan-Jing (2011) considera ser devido ao valor estratégico do capital humano e o custo de recolocação de funcionários valorizados nas organizações que os fatores com grande ênfase na rotatividade são justificados compartilhando as com as ideias de Holtom *et al.* (2005) e Lee e Maurer (1997). A influência que o comportamento de supervisão e trabalho induzido ao estresse pode ter sobre a satisfação no trabalho e intenção de rotatividade à luz da literatura sobre o comportamento de suas variáveis (ADEBAYO & OGUNSINA, 2011). Yucel (2012) examinou as relações entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade sobre as atitudes relacionadas ao trabalho e testou as relações entre si e sugere que os níveis altos de satisfação no trabalho influenciam positivamente nos comprometimentos (afetivo, instrumental e normativo), embora tenha impacto negativo sobre a intenção de rotatividade.

Yi-Yi *et al.* (2012) diante da dúvida entre existência, relacionamento ou crescimento, partiram de um quadro conceitual desenvolvido com abordagem na teoria das necessidades humanas de Alderfer (1972). Dentro das três categorias existentes: (a) necessidades em relação à remuneração e benefícios, (b) necessidades de parentesco em relação aos relacionamentos; (c) necessidades de trabalho e equilíbrio entre trabalho vida e crescimento necessário para o desenvolvimento da carreira e realização. Perceberam que o que motiva a intenção de rotatividade em assistentes sociais é o serviço do bem-estar do público infantil. Mahdi *et al.* (2012) estudaram a relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade na Malásia e apresentaram como resultados a satisfação no trabalho intrínsecos e extrínsecos que influenciam a intenção de rotatividade mostrando que apesar de ambas as formas de satisfação serem inversas com os funcionários a intenção é de mudarem de empresa. Admitem que a satisfação intrínseca exerce uma influência mais forte sobre a intenção de rotatividade.

Comentários sobre a relação de satisfação no trabalho, absentismo e outros fatores consequentes continuam sendo relatados e, ainda, negligenciados em cenários de certas organizações do planeta em função da falta de avaliação do grau de importância na aplicação de testes estatísticos de significância. Para situações desta natureza o modelo aplicado por Hackett e

Guion (1985) e Schmidt e Hunter (1977) continua abrindo portas em situações onde o tema em análise nunca se sentiu julgado no ponto de vista acadêmico e científico, permitindo, a avaliação da natureza e da força de sua relação, na ausência de atitudes. Em todos os casos de reconceitualização a preocupação continua sendo sempre mantida no primeiro plano, a consideração das percepções dos próprios trabalhadores. Considerada o primeiro componente do conceito de bem-estar no trabalho, a sua abordagem direta foge às regras sem antes mencionar o clássico de Locke (1976), ao defini-la como sendo “[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho”, entendida como o manancial das virtudes sublimes colhidas como fruto prazeroso no trabalho.

É fato que este tema tem sido estudado, pois as revisões de literatura trazidas por Hampton (1992) e Siqueira (1995), posicionadas sobre a linha do tempo, refletem a realidade traduzida em esforços na busca de melhores explicações sobre o assunto. Os pesquisadores mencionados ao longo deste percurso têm trazido ao mundo acadêmico suas definições num processo evolutivo. Segundo Siqueira (1995), isto tem acontecido por ainda não existir dentre elas uma definição consensual e sedimentada sobre o assunto, apesar de vários pesquisadores já concordarem com a característica multifatorial e afetiva do conceito. Assim sendo, ao longo deste percurso pode-se encontrar definições e afirmações referentes à satisfação no trabalho, como as apresentadas por D’Amorim (1995) que define como “um estado emocional refletindo uma resposta afetiva em relação à situação de trabalho” e por Lee (2000) como “um prazeroso estado emocional resultante da avaliação de um trabalho ou experiência no trabalho” e ambos comungam o mesmo princípio de estado espiritual apesar de se basearem em diferentes estímulos.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004) há envolvimento das avaliações na organização que provocam no indivíduo diferentes graus de satisfação: trabalho, chefia, colegas, salário e equipe. Ainda Siqueira e Gomide Jr. (2004) a satisfação faz com que os trabalhadores produzam mais, gerem menos custos e mais lucros. Ferreira e Siqueira (2005) enaltecem Siqueira (1995) ao afirmarem que essas abordagens são as mesmas que nortearam os estudos internacionais realizados nos anos 1960 e 1970. Siqueira (2009) apresenta como sendo um vínculo de afetos positivos, formados a partir das três grandes categorias de fontes de satisfação: do relacionamento com as pessoas, das retribuições organizacionais e das tarefas realizadas.

Estudos sobre os indivíduos, compromissos com as organizações adquirem um renovado interesse à luz das mudanças impostas pelas novas estruturas organizacionais que depositam maior confiança na sua liderança oferecendo várias oportunidades com menos limites nas diversidades de carreiras. A necessidade de identificar e reter pessoas que agregam valor para a organização constitui um enorme desafio enfrentado por profissionais de recursos humanos, que se dispõem a manter sobre controle os níveis de satisfação de seus trabalhadores, valorizando-os como pessoas, mostrando que seus esforços são reconhecidos e apreciados. Siqueira e Padovam (2008) apontam como um vínculo afetivo positivo com o trabalho, apesar das controvérsias da literatura quanto à sua definição, sua essência psicológica (cognitiva ou afetiva) e

suas dimensões (SIQUEIRA & GOMIDE, JR., 2004). As autoras ressaltam que as avaliações prazerosas têm aspectos específicos obtidos nos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, as satisfações que o salário pago pela empresa lhe proporciona, bem como as oportunidades de promoção na empresa e seu contentamento com as tarefas realizadas.

Riketta (2008) ao responder a questão se são as atitudes de trabalho que causam desempenho ou se ocorre de forma contrária, realizou análises em estudos que tinham mensurado repetidamente estes fatos (ou seja, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional). Grant (2008) questionou se a tarefa é significativa o aumento do desempenho no trabalho e seus resultados oferecem notáveis implicações para a teoria, pesquisa e prática na concepção de trabalho, processamento de informação social, motivação no trabalho e desempenho. Sabendo-se que as experiências de negociação podem afetar subsequentes atitudes e comportamentos de um negociador, pouco ainda se sabe sobre as suas consequências em longo prazo. Neste sentido, Curhan *et al.* (2009) testaram o grau em que o valor econômico e subjetivo alcançado nas negociações relativas à oferta de trabalho podem prever atitudes posteriores de trabalho dos funcionários e intenções quanto à possível rotatividade. Loi, Yang e Diefendorff (2009) indagando os efeitos diferenciais dos quatro tipos de justiça organizacional exercidos sobre a satisfação no trabalho diário de cada indivíduo, previram que a justiça interpessoal e a justiça informacional apresentariam variações diárias significativas com impactos diretos sobre a satisfação no trabalho numa base diária. Teorizaram que a justiça distributiva e a justiça processual num nível intermédio entre pessoas iriam moderar as relações interpessoais, mostrando os resultados que tanto a justiça interpessoal e a informacional foram positivamente relacionados com a satisfação no trabalho diário. Hom *et al.* (2009) esclarecem os relacionamentos de trabalho entre empregados e organização (EORs), baseando-se nas abordagens de Tsui *et al.* (1997), testam especificamente se o intercambio social e inserção no trabalho mediam como investimento mútuo (em que os empregadores oferecem altos incentivos aos empregados para suas altas contribuições) e sobre o investimento (altos incentivos sem correspondentes altas contribuições esperadas) e concluem que este estudo enriquece as perspectivas EORs, identificando a inserção no trabalho como mediador que é mais duradouro que o intercambio social.

Andreassen *et al.* (2010) examinando correlatos de componentes *workaholism* (Envolvimento no trabalho, Condução, Prazer do trabalho), bem como as necessidades básicas de satisfação no trabalho e personalidade, concluem que necessidade de satisfação no trabalho foi positivamente relacionado com prazer de trabalho, e negativamente para dirigir. Conscientização foi positivamente relacionado com todos os componentes do *workaholism*: Extroversão e Abertura para trabalhar, Envolvimento e Prazer do trabalho, e Neuroticismo para dirigir. Foram encontradas relações negativas entre Neuroticismo e Prazer do trabalho, e Socialização e Condução. Apesar das associações serem bastante fracas, os resultados permitem diferenciar as características dos *workaholics* entusiastas e não entusiastas que eram consistentes com as previsões tomadas a partir de teorias centrais sobre *workaholism*.

A realidade mostra um corpo crescente da literatura que liga os sistemas as práticas de trabalho de alto desempenho para os resultados de desempenho organizacional através do empurrão dado por pesquisas recentes ao examinarem os mecanismos subjacentes que permitem essa conexão. Messersmith *et al.* (2011) reforçam um modelo na trajetória ao nível de unidade, de modo que no nível de departamento a utilização do sistema de trabalho de alto desempenho esteja associada a níveis elevados de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e satisfação psicológica, porém baixos indícios de intenção de rotatividade são verificados. Swider *et al.* (2011) analisando os fatores que podem ajudar a explicar que condições o esforço do empregado na procura de emprego pode mais fortemente prever faturamento subsequente, perceberam que a relação da rotatividade e procura de emprego foi mais forte quando os funcionários tinham menores níveis de inserção no trabalho e satisfação no trabalho, assim como níveis mais elevados de alternativas disponíveis. Wu e Griffin (2012) baseados no princípio do desenvolvimento da personalidade, incorporaram as perspectivas disposicionais e contextuais tentando examinar as relações recíprocas longitudinais entre o núcleo de auto avaliação (CSE) e satisfação no trabalho (ST). Revelam que a satisfação no trabalho e o crescimento da satisfação com o trabalho em anos anteriores previam positivamente CSE por um ano mais tarde. Por sua vez, CSE contribuíam para uma maior satisfação no trabalho e o seu crescimento nos anos seguintes.

O comprometimento organizacional afetivo (COA) é considerado o terceiro componente do conceito de bem estar no trabalho, retratando a interação afetiva do trabalhador e sua organização empregadora. Dentre as abordagens apresentadas pelos pesquisadores que analisam o assunto é notória a existência de controvérsias, com tendências na síntese e objetividade. Porter, Steers *et al.* (1974) analisaram as mudanças estudadas ao longo do tempo nas medidas de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, estando cada uma delas relacionadas a rotatividade subsequente. Estas relações entre atitudes e rotatividade foram encontradas nos últimos dois únicos períodos de tempo, sugerindo que tais relações são mais fortes em momentos mais próximos quando um indivíduo deixa a organização. Tamayo (1998, p. 59), repetindo os estudos de Monday *et al.* (1979), diz que o comprometimento organizacional afetivo e a identificação do empregado com a empresa, o envolvimento com os papéis próprios da função por ele desempenhada é a lealdade para com a organização. Mowday *et al.* (1979) reconhecendo o vínculo atitudinal e afetivo do construto, o formulam com as seguintes dimensões: aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, disposição de investir esforços em favor da organização, bem como desejo e vontade de se manter membro da organização. Os mesmos autores transcrevem seu entendimento sobre o assunto como sendo um vínculo formado entre o indivíduo e uma organização que poderá auxiliá-lo na realização de seus objetivos pessoais. Morris e Steers (1980) examinando as relações de diversos aspectos da estrutura organizacional com o comprometimento organizacional, primando pela presença de regras e procedimentos escritos no sentido de melhorar a percepção dos empregados e sua confiabilidade na organização. Os resultados obtidos sugeriam que “os futuros

esforços de construção de modelo deveriam levar em conta a estrutura da organização como uma dimensão potencialmente importante de influências sobre o comportamento organizacional” (p. 56).

Bastos (1994) ao apresentar uma tipologia composta por cinco focos diferenciados de estudos do comprometimento deixa-nos com as sensações: No primeiro com enfoque afetivo, a concepção é vista como estabelecimento de um vínculo afetivo do indivíduo com a organização, contribuindo positivamente, para o bem-estar do mesmo e para os objetivos da organização. No segundo com enfoque instrumental ou calculativo, a concepção é vista através da relação, custo/benefício, associando a permanência do indivíduo na organização por necessidade. No terceiro com enfoque normativo, a concepção é percebida através das pressões exercidas para o cumprimento das normas. No quarto com enfoque sociológico, a concepção é percebida em função das relações de autoridade instituídas através da relação superior/subordinado, legitimadas pela aceitação da liderança exercida. No quinto e último, com enfoque calculativo, a concepção é percebida e avaliada pelos comportamentos e atitudes dos indivíduos, indicados a partir de observações da assiduidade, do tempo na empresa, da qualidade do trabalho e várias outras formas. Siqueira (2001) aponta em seu próprio estudo a existência de três bases de comprometimento organizacional mais estudadas atualmente, considerando como sendo de natureza, afetiva, calculativa (ou instrumental) e normativa.

Meyer e Allen (1991) citados por Ferreira e Siqueira (2005), subentendem o compromisso afetivo do trabalhador com a organização como um desejo de continuar a fazer parte do seu quadro de colaboradores; o compromisso calculativo como uma necessidade do trabalhador para que possa atingir seus objetivos pessoais; enquanto o compromisso normativo, tido como um dever moral. O COA, representa o eixo de ligação positivo entre o empregado e o empregador, em concordância com os objetivos da organização em mudar a vida do trabalhador de acordo com Borges-Andrade (1994) e Monday *et al.* (1979). A integração no conceito de bem-estar no trabalho (BET) surge já com nova versão definida trazida e melhorada por Siqueira (2005, 2008).

O comprometimento dos colaboradores com a organização tem sido uma questão crucial para o mercado de trabalho. Estudos têm procurado avaliar os fatores que contribuem para se encontrar formas de maior compromisso entre as partes. Tem sido fato as dificuldades em se conseguir manter intacto o quadro dos melhores profissionais, em função do aumento da competitividade aliada à globalização dos mercados, bem como o surgimento de novas oportunidades globais. Vanaki e Vagharseyyedin (2009) ao investigar a relação entre comprometimento organizacional, condições de trabalho, meio ambiente e satisfação com a vida, perceberam uma correlação entre os escores totais de comprometimento organizacional afetivo e das condições do ambiente de trabalho indicou uma relação significativa e positiva, encontrando uma relação estatisticamente significativa entre o comprometimento organizacional afetivo e satisfação com a vida. Concluíram sugerindo a implementação de um programa abrangente para melhorar as condições de trabalho e satisfação com a vida do trabalhador como solução para se aumentar o seu compromisso organizacional.

Clausen e Borg (2010) num estudo de corte prospectivo investigaram se o comprometimento organizacional afetivo está relacionado ao estado do trabalho positivo e suas experiências, mediando à associação entre as características psicossociais do trabalho e rotatividade. Os dados sobre os estados relacionados com o trabalho positivo e características psicossociais do trabalho foram determinados no início do estudo de corte. As análises iniciais mostraram que as características psicossociais do trabalho predisseram significativamente a rotatividade. Análises posteriores mostraram que o comprometimento organizacional afetivo e experiência de significado no trabalho reduziram significativamente os riscos de rotatividade, e os mediadores atenuaram as associações entre as características psicossociais do trabalho e rotatividade. Os resultados mostram que aumentando os estados relacionados com o trabalho positivo e melhorando o ambiente psicossocial do trabalho, a rotatividade entre os funcionários pode ser reduzida.

Eisenberger *et al.* (2010) propondo o conceito denominado como personificação organizacional do supervisor (SOE), envolvendo o grau que os funcionários identificam seu supervisor com a organização. A fim de responderem a grande variação na relação entre a troca de líder-membro e comprometimento organizacional afetivo dos funcionários, aplicou-se diferentes amostras em dois estudos, verificou-se que a medida SOE aumentou e tornou maior a associação entre a troca líder-membro e comprometimento organizacional afetivo. Como resultado a identificação de auto-relato do supervisor com a organização aumentou a expressão de declarações positivas sobre a organização, que por sua vez aumentou a SOE dos subordinados do supervisor.

Kim e Brymer (2011) destacam em seu estudo onde investigam os efeitos da liderança ética sobre a satisfação no trabalho de gerentes e comprometimento afetivo capaz de influenciar os resultados comportamentais do gestor (por exemplo, o esforço extra e intenção de rotatividade), afetando o desempenho da organização. Participaram 324 gerentes de nível médio. O estudo demonstra que para os executivos a liderança ética está positivamente relacionada com a gerência de nível médio, satisfação no trabalho e seu comprometimento organizacional afetivo, mas não leva à sua vontade de exercer um esforço extra. Roya–Anvari *et al.* (2011) mostraram que as práticas de remuneração estratégica levaram a satisfação percebida do contrato psicológico e este por sua vez, levou o comprometimento organizacional afetivo mais alto. Leroy *et al.* (2012) verificaram que a preposição de que a liderança autêntica está relacionada ao seguidor do COA totalmente mediada pela integridade comportamental do líder e que a liderança autêntica e integridades comportamentais do líder estão relacionadas com seguidor de desempenho de papéis de trabalho, totalmente mediados através de seguidores do comprometimento organizacional afetivo. Balassiano e Salles (2012) utilizando um modelo de equações estruturais avaliaram os efeitos do capital próprio percebido e justiça no comprometimento afetivo dos funcionários com a organização. Sendo o principal contributo deste estudo o de tratar os dois conceitos separadamente, através deles confirmaram-se os pressupostos teóricos de que a percepção de justiça é de fato antecedente e determinante do comprometimento organizacional afetivo, o que se refutou quanto à percepção

da equidade ou capital próprio. Justificando a nova abordagem de remover o conceito de equidade de justiça ao se medir o COA.

Polizzi Filho (2011), enfatizando Mathieu e Zajac (1990) pelas suas afirmações apresenta, como recomendação prontamente acatada no Brasil, as obras de Siqueira (1995, 2008, 2009), Ferreira e Siqueira (2005), Siqueira e Gomide Jr. (2004) e Gomide Jr. *et al.* (2000) na divulgação da utilidade teórica em se aprofundar sobre os principais antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional. Os fatos dos estudos aqui apresentados retratam o tema traduzindo parte dos esforços realizados na busca de argumentos que justificarão como bases seguras a real intenção deste trabalho, onde a rotatividade será fotografada juntamente com dois de seus preditores diretos (ST e COA) e, conseqüentemente, o retrato conjunto obtido será projetado para diferentes análises.

## METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os elementos que integram os passos metodológicos da pesquisa, incluindo-se: participantes, instrumentos e procedimentos (de coleta e de análise de dados). Trata-se de uma pesquisa quantitativa, transversal e com delineamento correlacional.

A coleta de dados foi realizada utilizando-se um questionário autoaplicável composto por três medidas: Escala de Satisfação no Trabalho – EST. Medida construída e validada por Siqueira (1995; 2008) com a intenção de avaliar o grau de satisfação no trabalho declarado pelo participante (trabalhador). Na sua forma reduzida contém cinco fatores com três itens cada: satisfação com os colegas de trabalho ( $\alpha = 0,81$ ), satisfação com o salário ( $\alpha = 0,90$ ), satisfação com a chefia ( $\alpha = 0,84$ ), satisfação com a natureza de trabalho ( $\alpha = 0,77$ ) e satisfação com promoções ( $\alpha = 0,81$ ). As respostas foram dadas em uma escala de 7 pontos (1= totalmente insatisfeito, 2 = muito insatisfeito, 3 = insatisfeito, 4 = indiferente, 5 = satisfeito, 6 = muito satisfeito, 7 = totalmente satisfeito). Como exemplos de cada fator aqui representado temos: Para o fator que mede a satisfação com os colegas, “com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho”; para o fator que mede a satisfação com o salário, “com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho”; para o fator que mede a satisfação com a chefia, “com a maneira como o meu chefe me trata”; para o fator que mede a satisfação com a natureza do trabalho, “com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam”; para exemplo de item que mede a satisfação com as promoções, “com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal”.

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA. Tratando-se de uma medida de auto-relato, através desta, o trabalhador informa a intensidade de seus sentimentos dirigidos a empresa. Construída por Siqueira (1995; 2008), contém em sua forma reduzida cinco itens ( $\alpha = 0,93$ ), sendo as respostas dadas numa escala de cinco pontos (1 = nada, 2 = pouco, 3 = mais ou menos, 4 = muito, 5 = extremamente). Dois exemplos de itens que representam esta escala são: “Orgulhoso dela” e “Interessado por ela”.

Escala de Intenção de Rotatividade – EIR. Diferenciando-se das demais, esta escala é utilizada na sua única versão completa. Construída e validada por Siqueira, Gomide Jr., Moura e Marques (1997) é composta por três itens ( $\alpha = 0,95$ ), sendo as respostas dadas pelos trabalhadores numa escala de cinco pontos (1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente, 5 = sempre). Um dos itens desta escala é “Penso em sair da empresa onde trabalho”.

Ao final do questionário os participantes informaram em ‘dados complementares’: gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho, tipo de empresa, se ocupa cargo de chefia ou não, o grupo que pertence, e como realizam a maior parte de seu trabalho. O protocolo para autorização para a pesquisa foi elaborado pela instituição de ensino superior apoiadora do projeto e entregue à direção da Sociedade Mineira de Catoca que o aprovou. A partir daí deu-se início ao processo de coleta de dados para o desenvolvimento deste estudo. O acesso junto aos trabalhadores das diferentes áreas que compõem a empresa foi autorizado, os questionários foram distribuídos sob forma de participação voluntária, antecedidos sempre de orientações relacionadas aos objetivos de pesquisa e esclarecimento de dúvidas sobre as formas corretas de preenchimento. Deixando a critério dos participantes, os questionários eram recolhidos no mesmo dia ou nos dias seguintes. A solicitação de seriedade no ato de preenchimento e o agradecimento pela participação voluntária também fizeram parte dos procedimentos, além de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado que autorizava o uso dos dados para fins científicos sem a divulgação das identidades.

## RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com 151 trabalhadores de indústria mineradora em Angola, todos de nacionalidade angolana, selecionados aleatoriamente por setores da empresa buscando-se maior abrangência representativa. Em concordância com os dados obtidos, ressalta-se que dos 151 trabalhadores participantes neste estudo, 138 eram do sexo masculino (91,4%); com variação de idade entre 21 e 62 anos; e predominância para o estado civil solteiro (61,6%). No seio dos trabalhadores obteve-se 58,3% com a titulação de nível médio completo, enquanto 2,6% com o mestrado completo. O tempo médio de trabalho era de 8,5 (DP = 4,4) anos, variando de um a 16 anos conforme demonstra a Tabela 1.

**Tabela 1:** Dados dos participantes (n = 151)

Variáveis	Níveis	f	%	Média DP	
				Média	DP
Sexo	Feminino	13	8,6		
	Masculino	138	91,4		
Idade	Até 30 anos	32	21,9		
	De 31 a 40 anos	62	41,0	38,34	8,42
	De 41 a 50 anos	47	31,1		
	A cima de 50anos	9	6,0		
Estado civil	Solteiro	93	61,6		
	Casado	45	29,8		
	Outros	13	8,6		

<b>Escolaridade</b>	Fundamental Completo	15	9,9		
	Médio Completo	88	58,3		
	Superior Completo	29	19,2		
	Especialização Completa	7	4,6		
	Mestrado Completo	4	2,6		
	Doutorado Completo	1	0,7		
	Nenhum dos Anteriores	7	4,6		
<b>Tempo de trabalho</b>	Até 4 anos	34	22,5		
	De 5 a 8 anos	46	30,5	8,54	4,43
	De 9 a 12 anos	32	21,2		
	A cima de 12 anos	39	25,8		

A coleta dos dados foi realizada na Sociedade Mineira de Catoca (SMC), situada no leste de Angola, província da Lunda Sul, a 35 km da cidade mais próxima (Saurimo) e 843 km da cidade capital (Luanda). Constituída formalmente em 16 de Setembro de 1993, apresenta como acionistas principais as empresas: ENDIAMA<sup>2</sup> (angolana de capital público; 32,8%); ALROSA (russa de capital público; 32,8%); ODEBRECHT (brasileira de capital privado; 16,4%); e GRUPO LEV LEVIEV (israelita de capital público; 16,8%). Seu objeto social vocaciona-lhe a prospecção, exploração, tratamento e comercialização de diamantes dos jazigos de quimberlito da sua chaminé que se estende por 639 mil metros quadrados, sobre uma estrutura geológica complexa, na estrutura de Lucapa, num sistema de cretáceos, com falhas de tendências extencionais no sentido NE-SW (nordeste-sudoeste) (CARVALHO *et al.*, 2000; GUIRAUD *et al.*, 2005).

Tratando-se de uma empresa de grande porte, o organograma apresentado não representa o todo constituinte de sua estrutura orgânica empresarial de certa forma complexa, estando assim, no topo de sua estrutura hierárquica, a direção geral. Apresenta-se a seguir as Direções Financeiras, de Produção, de Recursos Humanos e Administração. Ainda com subordinação direta da Direção Geral encontram-se os Suprimentos, os Gabinetes de Comercialização e Avaliação de Diamantes e o de Planeamento e Controle, todos estes com estatutos de Departamento. Ligados a Direção Geral estão ainda os Setores de Segurança das Centrais de Tratamento e de Segurança Industrial. Em Janeiro de 2013 a empresa contava com 2.024 funcionários sendo 1.831 nacionais (90,5%), e 193 expatriados (9,5%). O Departamento de Administração de Pessoal ligado à Direção de Recursos Humanos e Administração cuidam da gestão de pessoal nas mais variadas vertentes, desde o processo de recrutamento, seleção, admissão, promoção, demissão etc., tudo de acordo com os regulamentos vigentes na empresa e em concordância com a Lei Geral do Trabalho Angolana. Este departamento encarrega-se também de gerir a inserção dos funcionários por categorias ocupacionais enquadrando-os dentro dos Grupos de Programas (estrutura criada pela empresa para um melhor enquadramento da sua força de trabalho). Os GPs, nos quais estão enquadrados todos os funcionários da empresa nacionais e expatriados, numericamente encontram-se distribuídos conforme Tabela 2.

<sup>2</sup> [http://www.endiama.co.ao/endiama\\_historia.phd](http://www.endiama.co.ao/endiama_historia.phd)

**Tabela 2:** Referente à distribuição do pessoal por grupos de programas

Grupos de Programas	DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL		Subtotal
	Cargo Ocupacional	Quantidades	
GP – I	Diretores e Chefes de Departamento	4 + 25	29
GP – II	Chefes de Setor/Adjunto e Técnicos Superiores	51 + 170	221
GP – III	Chefes de Seções e Técnicos Médios	84 + 438	522
GP – IV	Encarregados de Serviços	72	72
GP – V	Pessoal de Base / Operadores	1167	1167
➤ Total		2011+ (13)	2024

## DISCUSSÃO

A análise dos dados foi realizada utilizando-se técnicas de análise estatística descritiva, discriminando-se médias, desvios-padrão, frequências, percentuais, teste *t* de *Student*, e coeficientes de correlação (*r* de *Pearson*) nas variáveis de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade. Na Tabela 3 apresentam-se as médias os desvios-padrão, amplitude de respostas, valores do teste *t*, os coeficientes de correlação (*r* de *Pearson*) entre as variáveis, incluindo-se os índices de precisão das escalas utilizadas no estudo. O teste *t* foi utilizado para verificar se os escores médios de cada variável sob análise se distanciavam significativamente do ponto médio das suas respectivas escalas de resposta contidas nas medidas. Assim como para verificar os coeficientes de correlação entre as variáveis em análise utilizou-se o *r* de *Pearson*. Destaca-se ainda que os índices de precisão são todos satisfatórios, visto que, seus resultados superam 0,70, valor considerado por Nunnally (1975) como ponto de corte da medida, para confiabilidade e precisão.

**Tabela 3:** Resultados das estatísticas descritivas dos participantes (n = 151)

Variáveis	Média	DP	Amplitude de resposta	Valores do teste <i>t</i>	1	2	3
Satisfação no Trabalho (1)	4,21	0,76	1 – 7	3,34**	(0,83)		
Compromet. Org. Afetivo (2)	2,80	0,91	1 – 5	- 2,73**	,490**	(0,85)	
Intenção de Rotatividade (3)	2,71	1,30	1 - 5	- 2,76**	-,431**	-,510**	(0,90)

\*\*P < 0,01. Índices de confiabilidade apresentados entre parênteses, na diagonal.

Na Tabela 3 observa-se que satisfação no trabalho alcançou média ligeiramente superior (M = 4,21) ao ponto médio da amplitude de respostas (valor = 4;  $t = 3,40$ ;  $p < 0,01$ ); ao passo que comprometimento organizacional afetivo (M = 2,80) e intenção de rotatividade (M = 2,71) suas médias alcançaram níveis ligeiramente inferiores ao ponto médio da amplitude de respostas, que em ambos os casos tem (valor = 3), visto terem sido observados valores significativos do teste de diferença entre as medidas, observou-se ainda uma diferença entre ( $t = -2,73$ ;  $p < 0,01$ ; e  $t = -2,76$ ;  $p = 0,01$ ). No caso de satisfação no trabalho percebe-se que parte dos trabalhadores questionados estão 'levemente satisfeitos' com relação à maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal, com a capacidade que o trabalho lhes absorve, assim como, com a variedade de tarefas que realizam. Estes resultados posicionam-se ligeiramente acima do valor do ponto médio e diferem-se nas suas dimensões aos resultados apresentados por Barbosa (2010), corroborando com Ferraz (2009), Polizzi Filho (2011) e Agapito (2012).

No caso de comprometimento organizacional afetivo, percebe-se por parte dos trabalhadores questionados o posicionamento entre o 'pouco e o mais ou menos', quanto ao afeto sentido pela organização, assumindo-se 'mais ou menos': orgulhosos, contentes, entusiasmados, interessados e animados com a sua organização empregadora. Estes resultados por se posicionarem ligeiramente abaixo do ponto médio diferem-se aos apresentados por Silvério (2008), Ferraz (2009), Barros (2011), Polizzi Filho (2011) e Agapito (2012), corroborando com Barbosa (2010). Quanto à intenção de rotatividade percebe-se 'certa intenção' balanceando os trabalhadores pesquisados entre 'poucas e algumas vezes' quanto à questão de: pensar, planejar e ter vontade de sair da empresa onde trabalham. Este resultado corrobora o alcançado e apresentado por Agapito (2012), Polizzi Filho (2011) e Carmo (2009), cujas pesquisas apresentaram baixos escores médios de intenção de rotatividade.

A utilização do  $r$  de Pearson, visto na Tabela 3, mostra os índices de correlação calculados entre os escores médios das três variáveis que fazem parte das análises: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade. Adotou-se como parâmetros os mesmos critérios para análise de forças das correlações propostos por Bisqueirra *et al.* (2004), 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. Tratando-se de distribuições assimétricas as mesmas interpretações serão utilizadas sob forma absoluta para os coeficientes negativos. Os três índices de correlação contidos na Tabela 3 são todos significativos, sendo um positivo e dois negativos. Tais resultados demonstram que são diretamente proporcionais os índices de correlação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo enquanto as correlações entre cada uma destas duas variáveis com intenção de rotatividade indicam correlações inversamente proporcionais.

Segundo os critérios de Bisqueirra *et al.* (2004), constatou-se a existência apenas de correlações moderadas entre todas as variáveis estudadas de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade. Verificando-se que as forças das correlações, variam de  $r = - 0,510$  a  $r = 0,490$ , sendo que o maior índice de correlação encontrado foi entre as variáveis, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade ( $r = |- 0, 510|$ ;  $p < 0,01$ ) e o menor foi entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade ( $r = |- 0,421|$ ;  $p < 0,01$ ), ambas com conotações negativas, determinando a inversão na proporcionalidade de relacionamentos. Na presença de tais resultados, pode-se afirmar que satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo impactam com intenção de rotatividade de forma significativa moderada e negativa, pelo valor e direção do índice apresentado na correlação entre os conceitos. Partindo-se destes resultados, considera-se que intenção de rotatividade tende a diminuir na presença de níveis elevados de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, assim como pode aumentar em situação inversa.

Vale destacar que a maior correlação de intenção de rotatividade entre as duas variáveis verificou-se com comprometimento organizacional afetivo, apenas reconfirmando a sua melhor

predição quanto à intenção de rotatividade. Entendendo-se que quanto mais comprometido afetivamente o trabalhador estiver com a organização menos ele pensa, planeja e tem vontade em sair dela e vice-versa. Este resultado corrobora com os alcançados por Agapito (2012) cujas correlações que compõem o bem-estar, envolvendo no caso de análise a (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade), obtiveram em seus estudos, índices significativos e negativos, sendo da mesma forma inversamente proporcionais, apresentando em todos os casos o comprometimento organizacional afetivo como sendo o melhor preditor de intenção de rotatividade.

## **CONCLUSÕES**

Analisou-se a realidade angolana em uma mineradora de diamantes acerca das relações entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de rotatividade. Tratou-se nos três primeiros objetivos específicos de apresentar, interpretar e discutir os resultados médios de cada uma das variáveis separadamente, e observou-se que estes foram atingidos satisfatoriamente. O quarto objetivo também foi atingido de forma que entre as variáveis estudadas, como resultados apresentados, interpretados e discutidos seus índices correlacionaram-se significativa e moderadamente.

Ao se obterem resultados semelhantes aos praticados no Brasil, país com semelhança histórica, cultural e até mesmo linguística. Há uma corroboração com as contribuições de pesquisadores do Brasil organizados à luz das teorias do comportamento organizacional, baseadas em estudos psicossociais da sua realidade que em fusão com o mundo em constantes mudanças foi se posicionando e aprimorando. Suas iniciativas e resultados em estudos, e pesquisas, têm contribuído bastante para seu reconhecimento no mundo acadêmico cada vez mais próximo e interessado por resultados que surgem suportando e afrontando as grandes ciências. Não se podendo generalizar este estudo para outras categorias profissionais, que não as de mineiros por motivos que vão desde a própria realidade de trabalho, a diversidade condicional aplicada na contratação de sua mão de obra, em função da própria localização das minas de diamantes e por outros aspetos que caracterizam a natureza da amostra, constituem possíveis limitações.

Com agenda de pesquisa em Angola, onde cresce o número de projetos em prospecção para abertura de novas mineradoras, destacam-se necessidades contínuas de pesquisas com trabalhadores mineiros, sugerindo-se estudos em organizações embrionárias deste setor, assim como de outros setores em diferentes fases de crescimento, podendo-se averiguar compatibilidades ou disparidades nos resultados. Caracterizando-se os aspectos abordados na pesquisa em diferentes cenários organizacionais, reavaliando-se ou buscando-se novos resultados se proporcionam bases seguras para estudos futuros contribuindo mutuamente tanto para academia quanto para as organizações na busca de evidências relacionadas a intenção de rotatividade.

Como aplicação prática dos resultados do estudo observou-se espaços de ação muito reduzidos. Tratando-se de um mercado em transformações que se prevê competitivo, abundante em recursos naturais, promissor nos resultados e carente em recursos humanos, as organizações em estados embrionários que vem surgindo em grandes números por todo o país, no pós-guerra, de certa forma preocupadas com o posicionamento e sobrevivência neste mercado em crescimento aumentarão o espaço de ação aplicativa. Dadas as possíveis contribuições deste estudo, a carência dos seus empregados diferenciados através de políticas e práticas de gestão de pessoas, que aumentem a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo diminuindo a intenção de rotatividade e suas consequências têm sido motivo para que certas empresas em estado embrionário não atinjam seu estado adulto, comprometendo seus resultados.

## REFERÊNCIAS

- ADEBAYO, S. O.; OGUNSINA, S. O.. Influence of supervisory behavior and job stress on job satisfaction and turnover intention of police personnel in Ekiti State. **Journal of Management and Strategy**, v.2, n.3, p.13-21, 2011.
- AGAPITO, P. R.. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.
- ALDERFER, C.. **Existence relatedness e growth**. New York: Free Press, 1972.
- AMAH, O. E.. Job satisfaction and turnover intention relationship: the moderating effect of job role centrality and life satisfaction. **Research and Practice in Human Resource Management**, v.17, n.1, p.24-35, 2009.
- ANDREASSEN, C. S.; HETLAND, J.; PALLESEN, S.. The relationship between 'workaholism', basic needs satisfaction at work and personality. **European Journal of Personality**, v.24, p.3-17, 2010.
- BALASSIANO, M.; SALLES, D.. Perceptions of justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute. **Brazilian Administration Review-BAR**, v.9, n.3, p.268-287, 2012.
- BANGCHENG, L.; JIANXIN, L.; JIN, H.. Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the Chinese public sector. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v.38, n.5, p.615-626, 2010.
- BARBOSA, T. S.. **Os impactos do balanço emocional, otimismo e percepções de suportes sobre bem-estar no trabalho de agentes comunitários de saúde**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2010.
- BARROS, M. C.. **Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem estar no trabalho: um estudo com executivos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2011.
- BASTOS A. B. V.. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese (Doutorado Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BECKOUCHE, P.. **Indústria: um só mundo**. São Paulo: Ática, 1979.
- BISQUEIRRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTINEZ, F.. **Introdução a estatística: enfoque informativo com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BORGES-ANDRADE, J. E.. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em Psicologia**, n 1, p.49-61, 1994.

CARMO, G.. **Antecedentes da intenção de rotatividade**: comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização. Dissertação (Mestrado Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

CARVALHO, H.; TASSINARI, C.; ALVES, P. H.. Geochronological review of the precambrian western Angola: Links with Brazil. **Journal of African Earth Sciences**, v.31, n.2, p.308-402, 2000.

CHANG, E.. Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. **Human Relations**, v.52, n.10, p.1257-1278, 1999.

CLAUSEN, T.; BORG, V.. Do positive work-related states mediate the association between psychological work characteristics and turnover? a longitudinal analysis. **Journal of Stress Management**, v.17, n.4, p.308-324, 2010.

COHEN, A.. **Multiple commitments in the workplace**. London: Lawrence Erlbaum, 2003.

COOPER-HAKIM, A.; VIWESVARAN, C.. The construct of work commitment: testing an integrative framework. **Psychological Bulletin**, Washington, v.131, n.2, p.241-259, 2005.

CURHAN, J. R.; ELFENBEIN, H. A.; KILDUFF, G. J.. Getting off on the right foot: subjective value versus economic value in predicting longitudinal job outcomes from job offer negotiations. **Journal of Applied Psychology**, v.94, n.2, p.524-534, 2009.

D'AMORIM, M. A.. Relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W.. TRABALHO, ORGANIZAÇÕES E CULTURA. **Coletâneas da Anpepp**, n.11, p.110-115, 1997.

EISENBERGER, R.; KARAGONLAR, G.; STINGLHAMBER, F.; NEVES, P.; BECKER, T. E.; GONZALEZ-MORAES, M. G.; STEIGER-MULLHER, M.. Leader-member exchange and organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment. **Journal of Applied Psychology**, v.95, n.6, p.1085-1103, 2010.

FERRAZ, C. R. A.. **Percepção de suporte social e bem-estar no trabalho**: um estudo com professores. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2009.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M.. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em contexto**, v.1, n.2, 2005.

GARINO, G.; BROWN, S.; MARTIN, C.. **Labour turnover and firm performance**. Working Paper: University of Sheffield, 2008.

GOMIDE, JR.; NAVES, M. M.; PINTO, JR.; SILVA, J.. **Construtos macrossistêmicos**: a cultura determina a eficácia organizacional?. Resumos da reunião Anual, Brasília, 2000.

GONDIM, S. M. G.; SIQUEIRA, M. M. M.. **Emoções e afetos no trabalho**. In: ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. V. B.. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. São Paulo: Artmed, 2004.

GRANT, A. M.. The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. **The Journal of Applied Psychology**, v.93, n.1, p.128-152, 2008.

GUIRAUD, R.; BOSWORTH, W.; THIERRY, J.; DELPLANQUE, A.. Phanerozoic geological evolution of Northern and Central Africa: an overview. **Journal of African Earth Sciences**, v.43, p.83-143, 2005.

HACKETT, R. D.; GUION, R. M.. A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. **Organizational Behavior and Decision Processes**, v.35, n.3, p.340-381, 1985.

HAMPTON, D. R.. **Administração contemporânea**. São Paulo: Makron Books, 1992.

HARRIS, R. B.; HARRIS, K. J.; HARVEY, P.. An Examination of the impact of supervisor on the relationship between job strains and turnover intention for computer workers. **Journal of Applied Social Psychology**, v.38, n.8, p.2108-2131, 2008.

- HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, JR., J. W.; WOODMAN, R. W.. **Organizational behavior**. Cincinnati: South-Western College, 2001.
- HOLTOM, B. C.; MITCHELL, T. R.; LEE, T. W.; INDERRIEDEN, E. J.. Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them. **Human Resource Management**, v.44, p.337-352, 2005.
- HOM, P. W.; TSUI, A. S.; WU, J. B.; LEE, T. W.; ZHANG, A. Y.; FU, P. P.; LI, L.. Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. **The Journal of Applied Psychology**, v.94, n.2, p.277-297, 2009.
- KIM, W. G.; BRYMER, R. A.. The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavior and outcomes, and firm performance. **International Journal of Hospitality Management**, v.30, n.4, p.1020-1026, 2011.
- LEE, H. R. A.. **Empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader member exchange and job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions in the lodging industry**. Virginia: Virginia PIS University, 2000.
- LEE, T. W.; MAURER, S. D.. The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. **Human Resource Management Review**, v.7, p.247-275, 1997.
- LEROY, H.; PALANSKI, M.; SIMONS, T.. Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. **Journal of Business Ethics**, v.107, n.3, p.255-264, 2012.
- LEVY, A. J.; JOY, L.; ELLIS, P.; JABLONSKI, E.. Estimating teacher turnover costs: a case study. **Journal of Education Finance**, v.38, n.2, p.102-129, 2012.
- LI, Y; JONES, C. B.. A literature review of nursing turnover costs. **Journal of Nursing Management**, v.21, n.13, p.405-418, 2013.
- LOCKE, E. A.. **Handbook of I/O Psychology**. Chicago: Hand-McNally, 1976.
- LOI, R.; YANG, J.; DIEFENDORFF, J. M.. Four-Factor and daily job satisfaction: a multilevel investigation. **Journal of Applied Psychology**, v.94, n.3, p.770-781, 2009.
- MAHDI, A. F.; MOHD-ZIN, M. Z.; NOR, M. R. M.; SAKAT, A. A.; NAIM, A. S. A.. The relationship between job satisfaction and turnover intention. **American Journal of Applied Sciences**, v.9, n.9, p.1518, 2012.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M.. A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, p.171-194, 1990.
- MESSERSMITH, J. G.; PATEL, P. C.; LEPAK, D. P.. Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance Work Systems and Performance. **Journal of Applied Psychology**, v.96, n.6, p.1105-1118, 2011.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Greenwich, n.1, p.61-89, 1991.
- MEYER, J.P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, Greenwich, v.11, n.3, p.299-326, 2001.
- MORRIS, J. H.; STEERS, R. M.. Structural influences on organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.17, n.1, p.50-57, 1980.
- MOURA, G. R.; ABRAMS, D.; RETTER, C.; GUNNARSDOTTIR, C.; ANDO, K.. Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. **European Journal of Social Psychology**, v.39, p.540-557, 2009.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M.. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W.. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, p.224-227, 1979.

- NUNNALLY, J. C.. **Introductory statistics for psychology and education**. New York: McGraw-Hill, 1975.
- O'REILLY III, C.; CHATMAN, J.. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychological**, Berkeley, v.71, n.3, p.492-499, 1986.
- PADOVAM, V. A. R.. **Antecedentes de bem estar no trabalho**: percepções de justiça e suportes. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2005.
- PEREIRA, L. M. P.; MENEZES, S. L.. Sobre ideais e instituições: a riqueza das nações ou a riqueza da nação? as ideias de adam smith e friedrich list sobre o desenvolvimento do capitalismo. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v.30, n.1, 2008.
- POLIZZI FILHO, A.. **O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre intenção de rotatividade**: Um estudo com professores. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Bernardo do Campo, São Bernardo do Campo, 2011.
- PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V.. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v.59, n.5, p.603-609, 1974.
- READ, G. H.; JANSE, A. B. A.. **Diamonds**: exploration, mines and marketing. Lithos, 2009.
- RIKETTA, M. The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analyses of panel studies. **Journal of Applied Psychology**, v.93, n.2, p.472-481, 2008.
- ROBBINS, S. P.. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- ROYA-ANVARI, S. M. A.; UNGKU, N. U. A.; SALBIAH, S.; MARYAM, G.. The relationship between strategic compensation practices and affective organizational commitment. **Interdisciplinary Journal of Research in Business**, v.1, n.12, p.44, 2011.
- SALOP, S. C.; SCHEFFMAN, D. T.. Raising rivals' costs. **The American Economic Review**, v.73, n.2, p.267-271, 1983.
- SARAH, B.; GAIA, G.; CHRISTOPHER, M.. Firm performance and labour turnover: evidence from 2004 workplace employee relations survey. **Economic Modelling**, v.26, p.689-695, 2009.
- SCMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. Measurement error in psychological research: lessons from 26 research scenarios. **Psychological Methods**, p.199-223, 1996.
- SILVA, J. I.; TOLEDO, M. Labor turnover costs and the cyclical behavior of vacancies and unemployment. **Macroeconomic Dynamics**, v.13, n.1, p.76-96, 2009.
- SILVÉRIO, W. D.. **Experiências afetivas no contexto organizacional e seu impacto sobre o bem-estar no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M.. **Bem-estar no Trabalho**. Portugal: Textiverso Viseu , 2009.
- SIQUEIRA, M. M. M.. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R.. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico, bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v.24, n.2, p.201-209, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M.. Comprometimento organizacional afetivo, normativo, calculativo: evidencias acerca da validade de três medidas Brasileiras. In: ENAMPAD, 25, **Anais**. Campinas: ANPAD, 2001.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, JR. S.. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

- SIQUEIRA, M. M. M.. Esquema mental de reciprocidade e influencias sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.10, n.1, p.83-93, 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S.; MOURA, O. I.; MARQUES, T. M.. Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. In: CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, 26. **Anais**. São Paulo, 1997.
- STALEY, A. B.; MAGNER, N. R.. Budgetary fairness and governmental program heads' turnover intention. **Managerial Auditing Journal**, v.23, n.4, p.405-417, 2008.
- STAW, B. M.. Rationality and justification in organizational life. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L.. **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, v.2, p.45-80, 1980.
- STEERS, R. M.; RHODES, S. R.. Major influences on employee attendance: A process model. **American Psychology Association**, v.63, n.4, p.391-407, 1978.
- STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.. Employee turnover and post decision accommodation processes. **Research in Organizational Behavior**, v.3, p.235-281, 1981.
- SUSHANTA, K. M.; PAWAN, B. D. B.; ARUP, V.. Linking emotional dissonance and organizational identification to turnover intention and emotional wellbeing: a study of medical representatives in India. **Human Resource Management**, v.49, p.401-419, 2010.
- SWAILS, S.. Organizational commitment: a critique of the construct and measures. **International Journal of Management Review**, v.4, n.2 p.155-178, 2002
- SWIDER, B. W.; BOSWELL, W. R.; ZIMMERMAN, R. D.. Examining the job search-turnover relationship: the role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives. **Journal of Applied Psychology**, v.96, n.2, p.432-441, 2011.
- TAMAYO, A.. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.3, p.56-63, 1998.
- TSUI, A. S.; PEARSE, J.; PORTER, L.; TRIPOLI, A.. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. **Academy of Management Journal**, v.40, p.1089-1121, 1997.
- VANAKI, Z.; VAGHARSEYYEDIN, S. A.. Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. **Nursing & Health Sciences**, v.11, n.4, p.404-409, 2009.
- VANDENBERG, R. J.; NELSON, J. B.. Desegregating the motives underlying turnover intentions: when do predict turnover behavior?. **Human Relations**, 1999.
- WAN-JING, Y. S. T. C.. Work design related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. **Human Resource Management**, v.52, p.1-26, 2011.
- WU, C. H.; GRIFFIN, M. A.. Longitudinal relationships between core self-evaluations and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v.97, n.2, p.331-342, 2012.
- YI, Y.; NATARAJAN, R.; GONG, T.. Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. **Journal of Business Research**, v.64, p.87-95, 2010.
- YI-YI, C.; JISUNG, P.; AELY, P.. Existence, relatedness, or growth? Examining turnover intention of public child welfare caseworkers from a human needs approach. **Children and Youth Services Review**, v.32, n.10, p.2088-2093, 2012.
- YUCEL, I.. Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. **International Journal of Business and Management**, v.7, n.20, 2012.