



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Thaís Naiane Barcelos Cunha*

**O impacto da percepção de justiça organizacional e do locus de controle no trabalho sobre a intenção de rotatividade**

**Orientadora Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira**

**UBERLÂNDIA**

**2019**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Thaís Naiane Barcelos Cunha*

**O impacto da percepção de justiça organizacional e do locus de controle no trabalho sobre a intenção de rotatividade**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

**UBERLÂNDIA**

**2019**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**ATA DE DEFESA**

Programa de Pós-Graduação em:	Psicologia				
	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 324/2019/PGPSI				
Data:	seis de junho de dois mil e dezenove	Hora de início:	14:35	Hora de encerramento:	16h 10 min
Matrícula do Discente:	11712PSI028				
Nome do Discente:	Thaís Naiane Barcelos Cunha				
Título do Trabalho:	O impacto da percepção de justiça organizacional e do locus de controle no trabalho sobre a intenção de rotatividade				
Área de concentração:	Psicologia				
Linha de pesquisa:	Processos Organizacionais				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Vínculos do empregado como o trabalho e a organização				

Reuniu-se na sala 46, bloco 2C, Campus Umuarama, da Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Psicologia, assim composta: Professores Doutores: Sinésio Gomide Júnior (PGPSI/UFU); Pricila de Sousa Zarife ( UMESP) e Áurea de Fátima Oliveira (PGPSI/UFU), orientadora da candidata.

Iniciando os trabalhos o(a) presidente da mesa, Dra. Áurea de Fátima Oliveira, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado(a).

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.

---

Documento assinado eletronicamente por **Áurea de Fátima Oliveira, Professor(a) do Magistério Superior**, em 06/06/2019, às 16:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

---

Documento assinado eletronicamente por **Sinésio Gomide Júnior, Professor(a) do Magistério Superior**, em 06/06/2019, às 16:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

---

Documento assinado eletronicamente por **Pricila de Sousa Zarife, Usuário Externo**, em 06/06/2019, às 16:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

---

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1290022** e o código CRC **BD221E14**.

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

C972 2019	<p>Cunha, Thaís Naiane Barcelos, 1989- O impacto da percepção de justiça organizacional e do lôcus de controle no trabalho sobre a intenção de rotatividade [recurso eletrônico] / Thaís Naiane Barcelos Cunha. - 2019.</p> <p>Orientador: Áurea de Fátima Oliveira. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Psicologia. Modo de acesso: Internet. Disponível em: <a href="http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.2115">http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di. 2019.2115</a> Inclui bibliografia.</p> <p>1. Psicologia. I. Oliveira, Áurea de Fátima , 1962-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós- graduação em Psicologia. III. Título.</p>	CDU: 159.9
--------------	---	------------

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:  
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091  
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*Thaís Naiane Barcelos Cunha*

**O impacto da percepção de justiça organizacional e do locus de controle no trabalho sobre a intenção de rotatividade**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador(a): Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

**Banca Examinadora**

Uberlândia, 06 de junho de 2019

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Presidente)

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior (Examinador Interno)

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

Prof. Dra. Pricila Sousa Zarife (Examinadora Externa)

Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP

Prof. Dra. Lígia Carolina Oliveira (Examinadora Suplente Interna)

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

Prof. Dr. Marcos Aguiar de Souza (Examinador Suplente Externo)

Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ

**UBERLÂNDIA - 2019**

## AGRADECIMENTOS

Realizar o mestrado foi algo único e muito importante na minha vida. Além de ampliar dos meus conhecimentos teóricos, me conectei comigo mesma, com meus sonhos e me aproximei mais ainda de pessoas incríveis que merecem dividir comigo o mérito desta conquista.

A Deus e Nossa Senhora, agradeço por se fazerem perceber nos pequenos-grandes detalhes. Me sinto tão abençoada! Vivendo como se cada dia fosse um milagre!

Minha eterna e imensa gratidão a minha família, incentivadores irrestritos: vocês são tudo para mim! Amo vocês sem medida!

Felipe, meu príncipe dos contos de fada, o melhor companheiro para sonhar, realizar e celebrar, meu apoio constante, ouvido atento, abraço que acalma, amor que me leva a diante. Thiana e Norival, meu amados pais, são meu suporte e porto seguro, minha calma e amor incondicional. Queira eu ser uma mãe tão boa quanto vocês são! Nathália, irmã e melhor amiga, companheira de vida, minha alegria, motivo de risadas e leveza na caminhada, meu grande orgulho e quem eu tanto admiro. Walysson (cu...) obrigada por me achar muito inteligente. Agradeço minha sogra que comemora minhas conquistas comigo. Meus amados avós, Waldomiro e Luzia, Ivanildo e Delmarsy exemplos de vida, disposição, saúde... pedaço de Deus na Terra! Espero dar muito orgulho a vocês! Meus queridos tios e primos, e em especial, minha madrinha Fátima, gratidão pelos olhares de admiração e carinho, pelos momentos de descontração e alegrias. Meus doces afilhados, meus amores e minha esperança de um futuro melhor, são folego e aquecimento ao meu coração.

À Susi e a Ana Paula obrigada por compartilharem cafés, reflexões importantes para a vida e por se tornarem amigas. Agradeço minha nutri amiga Débora por me fazer “perder peso” na consciência, com seu apoio e sinceridade. Obrigada a minhas amigas, amigos, comadres e comadres, cada um tem sua importância em minha vida e nesta conquista.

Aos professores do mestrado, minha gratidão pela paixão em ensinar. Aos membros das bancas de qualificação e defesa, Dr. Sinésio, Dra. Heila e Dra. Pricila agradeço pelos olhares que contribuíram sobremaneira ao texto e também em minha caminhada pessoal.

À professora Dra. Áurea, por orientar minha forma pensar e de refletir e minha escrita de forma tão detalhada, perfeccionista e atenta, com tamanha humildade, paciência e carinho. Tem todo meu reconhecimento, admiração e afeto.

À todos os trabalhadores que responderam ao questionário desta pesquisa, desejo sucesso e ofereço meu apoio ao que precisarem.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001

## RESUMO

A saída indesejada de trabalhadores de seus empregos gera altos custos com seleção e treinamento, além de afetar o relacionamento com clientes e a perda de informações, por isso, é importante conhecer variáveis relacionadas à intenção de rotatividade. Este estudo objetivou testar um modelo no qual a intenção de rotatividade é explicada pela percepção de justiça organizacional e o locus de controle no trabalho. A amostra incluiu 261 trabalhadores da esfera pública e privada, exceto voluntários e autônomos. Após aprovação do comitê de ética, coletou-se dados por meio de formulário impresso e online, utilizando instrumentos válidos contemplando cada uma das variáveis, além de um questionário sócio-demográfico. A percepção de justiça organizacional foi medida por um instrumento tridimensional, porém após a análise fatorial, foram constatadas apenas duas dimensões: a justiça distributiva e a justiça processual/ interacional. O locus de controle no trabalho foi analisado por uma escala bidimensional: locus de controle interno e externo. Os dados obtidos passaram por análises descritivas e regressão múltipla padrão, por meio das quais concluiu-se que a percepção de justiça distributiva e a processual/interacional, bem como o locus de controle externo, impactaram significativamente a intenção de rotatividade, enquanto locus de controle interno, não se relacionou significativamente com a intenção de rotatividade. A intenção de rotatividade também se relacionou com as seguintes variáveis demográficas: filhos, estado civil e trabalho em serviço público. Sugere-se que trabalhos futuros estudem estas mesmas variáveis utilizando diferentes instrumentos, incluindo nas análises mais dados sócio-demográficos e garantindo uma amostra com características homogêneas. Espera-se que este estudo seja uma ferramenta de gestão útil, proporcionando maior clareza para as tomadas de decisão dos gestores em relação à intenção de rotatividade.

Palavras-chave: Intenção de rotatividade; Justiça organizacional; Locus de controle no trabalho

## **ABSTRACT**

The unwanted exit of workers generates high costs with selection and training, besides affecting the relationship with clients and the loss of information, so it is important to know variables related to the turnover intention. This study aimed to test a model in which the turnover intention is explained by the perception of organizational justice and the locus of control in the work. The sample included 261 workers from the public and private sphere, except volunteers and freelancers. After approval by the ethics committee, data were collected through a printed and online form, using valid instruments covering each of the variables, as well as a socio-demographic questionnaire. The perception of organizational justice was measured by a three-dimensional instrument, but after the factorial analysis, only two dimensions were found: distributive justice and procedural / interactional justice. The locus of control in the work was analyzed by a two-dimensional scale: internal and external locus of control. The data obtained underwent descriptive analysis and standard multiple regression, through which it was concluded that the perception of distributive and procedural / interactional justice, as well as the external locus of control, significantly impacted the turnover intention, however the external locus of control was not significantly related to the turnover intention. Turnover intention also related to the following demographic variables: children, marital status and public service workers. It is suggested that future studies, that include these same variables using different instruments, including in the analyzes more socio-demographic data and guaranteeing a sample with homogeneous characteristics. It is hoped that this study will be useful to assist in the decision-making of managers of the turnover intention.

Key-words: Turnover intention; Perception of organizational justice; Locus of control at work

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	<b>Dados demográficos e funcionais da amostra .....</b>	56
Tabela 2	<b>Nome, composição dos instrumentos, número de itens e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação ..</b>	58
Tabela 3	<b>Resultado da análise fatorial da Escala de Locus de Controle no Trabalho .....</b>	64
Tabela 4	<b>Resultado da análise fatorial da Escala de Percepção de Justiça Organizacional .....</b>	65
Tabela 5	<b>Estatística descritiva das variáveis do estudo.....</b>	66
Tabela 6	<b>Correlação de Pearson (r) das variáveis da pesquisa .....</b>	69
Tabela 7	<b>Resumo da análise de regressão múltipla padrão para a variável-critério intenção de rotatividade.....</b>	71

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<b>Modelo proposto para a investigação</b> .....	53
----------	--	----

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	06
<b>ABSTRACT</b> .....	07
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	08
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	09
<b>Introdução</b> .....	11
1 Revisão da Literatura .....	16
1.1 Intenção de Rotatividade .....	16
1.2 Justiça organizacional .....	27
1.3 Locus de controle no trabalho .....	39
<b>2 Método</b> .....	53
2.1 Objetivos .....	53
2.2 Definições das variáveis deste estudo.....	53
2.3 Participantes do estudo .....	55
2.4 Instrumentos.....	57
2.5 Procedimentos de coleta de dados .....	59
2.6 Procedimentos de análise de dados .....	60
<b>3 Resultados</b> .....	62
3.1 Análise exploratória dos dados .....	62
3.1.1 Dados omissos .....	62
3.1.2 Valores extremos .....	62
3.1.3 Normalidade dos dados .....	63
3.1.4 Multicolinearidade .....	63
3.1.5 Fidedignidade e validade dos instrumentos para amostra deste estudo .....	63
3.2 Análises descritivas .....	66
3.3 Testes de diferença de médias ( <i>t de Student e ANOVA</i> ) .....	67
3.4 Correlação entre as variáveis do estudo .....	69
3.5 Regressões Múltiplas .....	70
<b>4 Discussão</b> .....	72
<b>5 Conclusão</b> .....	78
<b>Referências</b> .....	81
<b>Anexo I: Parecer CEP</b> .....	89
<b>Anexo II: Instrumento</b> .....	96



## **Introdução**

O talento das pessoas é considerado um diferencial para que uma organização se destaque no contexto econômico. Todavia, nem sempre foi assim, uma vez que em tempos anteriores à globalização, a preocupação dos empresários não se concentrava no fator humano. Antes da década de 1960 os conhecimentos e habilidades que as pessoas possuíam eram vistos apenas como um recurso para as empresas (Vidotto, Bentancourt, & Bastos, 2015). A importância do fator humano, para o alcance de bons resultados organizacionais foi percebida e atualmente ele é denominado como capital humano, social e psicológico. Antunes, Caetano e Cunha (2013) diferenciam estes três tipos de capital: o capital humano refere-se ao que o indivíduo sabe e as capacidades e competências que ele possui; o capital social, remete a quem a pessoa conhece, a um reconhecimento do valor da coletividade e da ação social para a organização; capital psicológico, explica quem o indivíduo é e no que ele pode se tornar. Para estes autores, o potencial humano é visto como algo valioso, raro e não facilmente substituível, compondo um conjunto de recursos e capacidades único e específico de cada organização, que está no âmago das diferenças de desempenho organizacional.

De certa forma as organizações admitiram a importância das pessoas para alcançar o melhor desempenho organizacional, mas o conhecimento que se tem do potencial humano ainda é restrito, por se tratar de um tema complexo. Por isso, compreender e ampliar o conhecimento sobre o potencial humano é necessário para se poder extrair dele real vantagem competitiva (Vidotto et al., 2015). Pressupondo o valor do fator humano, a saída de profissionais qualificados pode gerar prejuízos para a empresa, já que ela perderá também o investimento em tempo e em recursos com treinamentos (Cunha & Martins, 2015). Além disto, pode desencadear dificuldades globais para a instituição, bem como queda nos indicadores de qualidade dos serviços prestados (Martins, Matos, & Salum, 2019). Segundo

Lima (2011), o alto nível de rotatividade voluntária pode comprometer os resultados organizacionais, implicando em potenciais custos tais como perda de recursos humanos, paralisação de atividades em execução, entre outros problemas. Além disso, a rotatividade de pessoal é dispendiosa, pois informações mostram que as organizações incorrem em custos, muitas vezes, superiores a 200% do salário anual de um empregado para recrutar, selecionar e treinar sucessores (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010). Outro impacto da rotatividade indesejada é o prejuízo aos clientes que dependem do serviço prestado pela empresa. No caso da área de saúde, a rotatividade de profissionais pode comprometer a efetividade, prejudicando a qualidade da assistência e a satisfação dos usuários, que dependem do vínculo entre os profissionais da equipe e a população (Kim & Kao, 2014; Guse, Gomes, & Carvalho, 2018; Tonelli, Leal, Tonelli, Veloso, Gonçalves, & Tonelli, 2018). Por exemplo, jovens americanos que utilizam os serviços para bem-estar infantil se dizem prejudicados pelas altas taxas de rotatividade do setor (Kim & Kao, 2014). Desta forma, além da perda de informações e conhecimentos que o trabalhador utilizava em sua rotina, perde-se o vínculo dele com o cliente. Quando não há aprendizagem organizacional adequada, a rotatividade pode levar ao esquecimento organizacional (Rousseau, 1997).

A rotatividade que preocupa a organização é aquela que ocorre a partir da decisão do trabalhador de deixá-la por ter efeitos adversos sobre a efetividade organizacional, além de dificultar o alcance das metas de produtividade das organizações (Kim, 2014). Os custos da rotatividade são financeiros e também psicológicos, pois afetam o moral dos funcionários remanescentes. Estes custos geralmente não são alvos de preocupação de alguns gestores, porém, a competição entre as organizações tem mostrado a necessidade de conhecer as causas do problema com a finalidade de controlá-lo (Flint, Haley, & McNally, 2013).

A maioria dos estudos sobre a rotatividade não se concentra em dados brutos de saída de funcionários, mas no seu antecedente, ou seja, a intenção de rotatividade. Esta intenção

difere dos dados brutos sobre a movimentação de pessoal, como a quantidade de demissões. Fishbein e Ajzen (1975) afirmam que a intenção comportamental é um forte preditor do comportamento. Perez (2008), por sua vez, também acredita que a intenção de rotatividade capta a percepção e a avaliação do indivíduo a respeito de alternativas de trabalho. Assim, a intenção de sair pode ser um forte preditor de desligamento/demissão. Considerando os impactos e custos da rotatividade, encontrar formas de manejá-la pode ser uma ferramenta de gestão útil, sendo interessante conhecer fatores que podem afetá-la.

A intenção de rotatividade foi revisada por meio de algumas meta-análises internacionais (Steel & Ovalle 1984; Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Rubenstein, Eberly, Lee, & Mitchell, 2017) e recentemente Steil, Floriani e Bello (2019) realizaram uma revisão sistemática sobre a realidade brasileira. Verifica-se a grande quantidade de trabalhos que busca identificar se a intenção de rotatividade é impactada por variáveis de comportamento organizacional e dados sociodemográficos. Estas revisões sinalizaram alguns pontos negligenciados em pesquisas anteriores, como o fato de os estudos sobre a percepção de justiça organizacional privilegiarem a dimensão distributiva em detrimento dos demais tipos de justiça e a carência de estudos com locus de controle no trabalho. Apenas na meta-análise mais recente, de Rubenstein et al. (2017), os demais fatores da justiça foram relacionados a intenção de rotatividade, bem como o locus de controle, indicando a atualidade e relevância destes temas. Ng, Sorensen e Eby (2006) reforçam a deficiência de estudos sobre locus de controle vinculado a aspectos do trabalho. Steil et al. (2019) encontraram apenas dois estudos brasileiros que investigam a relação entre intenção de rotatividade e percepção de justiça organizacional e nenhum que incluía o locus de controle no trabalho entre 2000 e 2015. Por isto, este estudo investigará, além da intenção de rotatividade, a percepção de justiça organizacional e o locus de controle no trabalho.

Coelho Júnior, Gondim, Borges-Andrade e Faiad (2012) salientam a importância de se estudar os diversos níveis de análise: macro (atributos globais das organizações), meso (relativos aos grupos de trabalho, unidades, departamento ou seções) e micro (pertencentes aos indivíduos). Abbad e Meneses (2004) evitam definições de *locus* de controle como traços de personalidade e estados disposicionais estáveis, preferindo uma postura interacionista entre indivíduo e ambiente. Ng et al. (2006) defendem que se trata de uma característica estável de personalidade, logo, de nível micro em termos da área de comportamento organizacional. Entende-se que o *locus* de controle pode variar de um contexto para outro, não deixando de ser um traço de personalidade. Portanto, neste estudo, esta variável será interpretada como uma característica individual estável, de ordem micro, relacionada ao ambiente organizacional. A reflexão do nível de análise da percepção de justiça organizacional, outra variável deste estudo, é um pouco mais complexa, já que ela é investigada tanto em termos macro quanto microorganizacional (Assmar, 2000). Porém, esta imprecisão não prejudica o estudo, uma vez que modelos que articulam diferentes níveis de análise (micro, meso e macrosistêmicos) ampliam a validade das análises e produzem uma ciência mais cumulativa, pela integração de modelos em variados níveis (Doise, 1997).

A literatura reforça a relevância de investigar a intenção de rotatividade para ampliação do conhecimento acadêmico, bem como do fornecimento de aparato técnico para as organizações que precisam conhecer alguns dos possíveis preditores da intenção de rotatividade, em especial a percepção de justiça organizacional e o *locus* de controle no trabalho (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Rubenstein et al., 2017; Steel & Ovalle 1984; Steil et al. 2019). Pesquisas anteriores assinalam para uma possível relação entre a percepção de justiça organizacional e a intenção de rotatividade, e separadamente, entre o *locus* de controle no trabalho e a intenção de rotatividade, porém não foram encontrados na literatura trabalhos que investiguem essas três variáveis conjuntamente. Apesar de se tratarem

de variáveis tradicionalmente estudadas em comportamento organizacional, principalmente no cenário internacional, verifica-se a escassez de estudos que as investiguem contextualizadas para a realidade brasileira. Entende-se que cada cultura influencia de forma diferente o comportamento de seus trabalhadores, portanto resultados para uma amostra exclusivamente brasileira podem ser diferentes dos empregados de outros países.

Assim, o objetivo principal deste estudo é testar o modelo teórico que pressupõe que percepção de justiça organizacional e locus de controle no trabalho são preditores da intenção de rotatividade, para uma amostra de trabalhadores brasileiros.

## 1 Revisão da Literatura

### 1.1 Intenção de rotatividade

A partir da necessidade de manter talentos nas organizações retoma-se a importância de estudos sobre a intenção de rotatividade. Ferreira e Siqueira (2005) afirmam que a intenção de rotatividade é considerada uma variável cognitiva final. Tendo em vista este caráter cognitivo entende-se a diferença entre a rotatividade e a intenção de rotatividade: a rotatividade é um número absoluto que aponta quantos trabalhadores deixaram a organização em determinado período, portanto, são profissionais que já saíram e a organização já foi impactada pelas possíveis consequências desta ação. Já a intenção de rotatividade seria a cognição que precede ao comportamento de saída, antes que ele aconteça, de forma que ainda há possibilidade de se reverter essa vontade e evitar possíveis perdas que a organização teria com o desligamento do trabalhador. Com isto, compreende-se porque a maioria das pesquisas se destina a estudar a intenção de rotatividade em detrimento da rotatividade, bem como a opção por ela neste trabalho.

A intenção de rotatividade pode ser entendida como a probabilidade estimada (subjéctiva) de que os indivíduos poderão deixar a organização permanentemente num futuro próximo (Lee & Mowday, 1987). Trata-se de um tema de interesse de pesquisa no campo de comportamento organizacional devido ao seu potencial de avaliar o pensamento, o planejamento e a vontade de trabalhadores deixarem a organização de trabalho. É um processo psicológico no qual o trabalhador está deixando a organização em algum tempo (Ferreira & Siqueira, 2005).

Na década de 1950 a intenção de rotatividade tornou-se um tema emergente de estudo, sendo alvo de meta-análises internacionais, que procuram identificar os preditores deste

fenômeno. Os estudos mostram a evolução que a intenção de rotatividade passou, com destaque para a gama de variáveis que foram correlacionadas com efeito preditivo sobre ela. Dentre as meta-análises destacam-se quatro, que permitem acompanhar o caminho percorrido nas pesquisas sobre o tema. Duas destas revisões são da década de 1980 e as outras duas, mais recentes, datam de 2000 e 2017. Além das meta-análises, há uma revisão sistemática das pesquisas brasileiras realizada entre 2000 e 2015 sobre o tema.

Em 1984, Steel e Ovalle realizaram meta-análise que discutiu a força da intenção de rotatividade e seus preditores considerando satisfação global com o trabalho, satisfação com o trabalho em si e comprometimento organizacional. Já Cotton e Tuttle (1986) fizeram uma revisão que contemplava um maior número de preditores anterior. As análises incluíram população, nacionalidade e indústria como moderadores da relação entre certas variáveis e a intenção de rotatividade. Esta segunda revisão mostra o avanço metodológico ao abranger não somente as relações diretas, mas também as moderadoras e a inclusão de 26 preditores, enquanto a primeira analisou apenas três preditores e relações diretas.

Já nas meta-análises mais recentes (2000 e 2017) verificam-se o aumento do número de preditores da intenção de rotatividade. Considerando que seus achados são importantes para compreender a intenção de rotatividade, eles serão apresentados de forma mais detalhada que resultados anteriores, com destaque especial ao fato de as meta-análises apresentarem as relações com as variáveis deste estudo: a percepção de justiça organizacional e o locus de controle no trabalho.

A meta-análise de Griffeth et al. (2000) sobre a intenção de rotatividade incluiu os preditores estudados até então nas revisões anteriores, além de outros novos. Este trabalho atualizou um estudo anterior realizado em 1995 pelos mesmos autores, com o objetivo de apresentar um caminho para a pesquisa vinculada ao tema no novo milênio. Os autores buscaram trabalhos que investigavam a rotatividade em si, não restringindo apenas à intenção

de rotatividade, além de suas medidas preditoras e estudos que se voltavam ao nível individual de análise. Os resultados desta pesquisa foram comparados aos de outras meta-análises anteriores, destacando as diferenças entre elas. A meta-análise de Griffeth et al. (2000) apresenta a intenção de rotatividade sendo investigada em relação a variáveis categorizadas como: 1) Características pessoais; 2) Satisfação com o trabalho global e as facetas de trabalho; 3) Fatores ambientais externos; 4) Preditores comportamentais; e 5) Cognitiones e comportamentos sobre o processo de retirada.

Características pessoais, primeira categoria, incluem dados demográficos (idade, gênero, peso, estado civil, raça, dentre outros) e habilidades cognitivas (inteligência). Nesta classificação os resultados corroboram os achados anteriores ao demonstrar que a maioria dos preditores demográficos possui força preditiva modesta. No trabalho de 2000 os autores não havia detectado correlação entre a intenção de rotatividade e capacidade cognitiva; também não foram encontradas diferenças significativas quanto ao gênero e nem à raça.

Esse resultado recebe apoio do estudo de Al-Hussami, Darawad, Saleh e Hayajneh (2013) com enfermeiros mais jovens que teriam maior probabilidade de deixar seus empregos, e em específico, aqueles da faixa etária entre 25 e 44 anos. Porém, nos resultados desse estudo, a idade não se correlacionou significativamente com a intenção de rotatividade.

A segunda categoria classificada por Griffeth et al. (2000) foi satisfação com o trabalho global e os aspectos de trabalho tais como, que expectativas em relação ao trabalho, pagamento, colegas de trabalho, supervisão/liderança, papel desempenhado, estresse e percepção de justiça distributiva. Verifica-se a força preditiva de várias atitudes sobre a intenção de rotatividade, sendo que satisfação no trabalho foi a que apresentou a maior relação com a intenção de rotatividade. Nesta categoria a percepção de justiça distributiva aparece com força preditiva sobre a intenção de rotatividade. Ainda foram consideradas outras variáveis de nível organizacional, tais como oportunidade de promoção, participação

instrumental e comunicação. Na avaliação dos resultados, os autores apontam que o efeito da troca entre líder-membro, gerenciamento participativo, oportunidade de promoção, coesão entre o grupo de trabalho, estresse com o papel, remuneração, satisfação salarial, percepção de justiça distributiva e escopo de trabalho não sofreram alteração quando comparadas a meta-análise de 1995 (Griffeth et al., 2000). A relevância do pagamento é considerada modesta, sendo explicada por outras formas de compensação (benefícios).

Griffeth et al. (2000) apresentam alguns estudos que relacionam a intenção de rotatividade a percepção de justiça distributiva (Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Shore & Wayne, 1993). Os estudos de rotatividade negligenciam a equidade das regras e procedimentos organizacionais para alocação de recompensas (Greenberg, 1990). Na prática, os procedimentos adotados pretendem fazer com que os empregados os percebam como justos, já que aqueles que têm um tratamento justo valorizam seus empregos. Neste sentido Moorman et al. (1998) mostram que a preocupação com o bem-estar do empregado reforça a expectativa de que os trabalhadores experimentaram justiça em seu trabalho. E, para retribuir este apoio, os funcionários aumentam seu compromisso com a organização (Shore & Wayne, 1993).

Na terceira categoria – fatores ambientais externos - são abordados aspectos que influenciam a intenção de sair da organização, incluindo conteúdo de trabalho e seu escopo, rotina, envolvimento com o trabalho, alternativas de trabalho e suas comparações com o trabalho atual. A percepção de alternativas de trabalho manteve o mesmo resultado da revisão anterior, que apontou modesta chance de prever a rotatividade, com diferenças relacionadas à forma em que foram medidas nos estudos que se referiam a esta temática (Griffeth et al., 2000).

Preditores comportamentais - quarta categoria - consideram parâmetros como atrasos, absenteísmo e desempenho (Griffeth et al., 2000). Reforçando os achados de 1995, a revisão

de 2000 aponta que os atrasos são os preditores mais fracos para a intenção de sair, ao passo que absenteísmo é o mais forte deles.

Na quinta categoria - cognições e comportamentos sobre o processo de retirada - são incluídos fatores tais como comprometimento organizacional, intenção de sair, pensar em sair e cognição de retirada. Dentre eles, verificou-se que o comprometimento organizacional é o preditor mais forte da intenção de sair do que a satisfação global no trabalho. A intenção de sair é melhor preditora, superando inclusive a cognição de retirada. A cognição de retirada retrata os pensamentos de deixar o emprego ou atitudes de retirada, incluindo as intenções em sair, os pensamentos de desistir, as intenções de busca e a utilidade esperada da retirada. Ela é mais específica que a intenção de sair, porque envolve o planejamento e a identificação de estratégias para sair. Os autores também apresentam um comparativo entre a intenção de sair e as formas de se buscar um emprego, já prevendo que atualmente a internet também influenciaria neste âmbito (Griffeth et al., 2000).

Em suma, verificou-se que os preditores mais fortes de intenção de rotatividade foram: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, procura de emprego, comparação de alternativas, cognições de retirada e a intenção de sair. Há outros preditores importantes, porém com uma relação mais fraca que os anteriores, tais como: algumas características do ambiente de trabalho, por exemplo, conteúdo do trabalho, estresse, coesão do grupo de trabalho, autonomia, liderança, menor percepção de justiça distributiva e de oportunidades de promoção, além de alguns fatores externo à empresa como oportunidades alternativas de emprego. Fatores demográficos previram pouco a intenção de sair dos empregados de suas organizações de trabalho. Além disso, outros comportamentos (atraso, absenteísmo e desempenho no trabalho) podem prenunciar a intenção de rotatividade. Em especial, na meta-análise de Griffeth et al. (2000) destaca-se as considerações sobre as

variáveis demográficas e a investigação sobre percepção de justiça distributiva e ainda as discussões sobre a equidade e a comunicação vinculadas a esta variável.

Na meta-análise de Rubenstein et al. (2017) foi investigada a intenção de rotatividade voluntária. Numa contextualização histórica os autores trazem que March e Simon (1958) apresentaram a primeira teoria formal de intenção de rotatividade com foco, principalmente, no desejo de sair (satisfação no trabalho) e a facilidade de sair (alternativas de trabalho disponíveis) como as principais razões pelas quais as pessoas deixam seus empregos. Entendia-se que o desejo de sair originava-se da insatisfação no trabalho, mas pensar e planejar em sair também dependia das possíveis alternativas de trabalho.

Na revisão de Griffeth et al. (2000) foram investigados em torno de 50 preditores de rotatividade, mas a pesquisa de 2017 trouxe uma ampliação em relação à anterior ao acrescentar novos preditores, como engajamento, justiça organizacional e características do trabalho, além de examinar potenciais alterações nos tamanhos de efeitos dos preditores. Outro ponto de inovação é que tais preditores foram pesquisados tanto no efeito direto quanto em uma relação de moderação.

Entre os atributos individuais os que demonstraram os efeitos mais fortes foram ocupação, idade, número de filhos, estabilidade emocional e consciência. Quanto à idade tem-se que os trabalhadores mais velhos tiveram menor probabilidade de sair, e os mais jovens são mais propensos a abandonar o emprego (Rubenstein et al., 2017). Bal e Jansen (2016), por exemplo, encontraram suporte para a ideia de que os trabalhadores mais jovens possuem expectativas mais altas, talvez até mesmo irrealistas, do que eles querem de seus empregadores. Analisando a importância da estabilidade, idade, gênero, experiência, preferências de localidade, restrições econômicas e familiares, bem como tamanho da família na permanência em um emprego, considerando ainda as particularidades do serviço público, Moynihan e Landuyt (2008) apontam que em determinado momento da vida, preocupações

econômicas e familiares são mais importantes do que procurar outras oportunidades de trabalho.

Kim e Kao (2014), por sua vez, encontraram que a idade e tempo de trabalho no emprego atual tiveram efeito moderado sobre a intenção de rotatividade. De certa forma esse resultado constitui apoio empírico ao estudo de Rubenstein et al. (2017) no qual os trabalhadores mais velhos tiveram menor probabilidade de sair, e os mais jovens estariam mais propensos a abandonar o emprego.

Além da idade, Kim e Kao (2014) encontraram efeitos baixíssimos para mulheres e caucasianos sobre a intenção de sair. Na mesma intensidade, a escolaridade teve um pequeno efeito no relacionamento com intenção de rotatividade, sendo que estes foram mais altos entre os mais bem-educados. Segundo Bal, Lange, e Ybema (2011) há controvérsia nas pesquisas mais recentes quanto a relação entre a idade e a intenção de rotatividade. Antes da década de 1990 havia consenso de que os mais velhos apresentam menor intenção de sair, contudo alguns estudos posteriores encontraram que a relação entre estas variáveis não é significativa. O estudo destes autores investigou a idade e a confiança, moderando a relação entre a percepção de justiça processual e a rotatividade, tendo como hipótese de que os trabalhadores mais velhos, apresentariam maior confiança e maior percepção de justiça processual e, por isso, teriam menores taxas de desligamento. Analisando isoladamente a idade e rotatividade, encontraram relação negativa entre estas variáveis. O mesmo resultado foi encontrado ao relacionarem apenas a percepção de justiça processual e a rotatividade. Ao incluir todas as variáveis no modelo obtiveram o resultado esperado para os mais novos, porém, não encontraram relações significativas que explicassem o impacto da idade na rotatividade entre os mais velhos que apresentaram baixa confiança organizacional. Além disso, não houve efeito significativo na idade moderando a ligação entre a percepção de justiça e a intenção de rotatividade. Portanto, nem todas as relações previstas para as

variáveis desta pesquisa foram confirmadas, com destaque ao impacto da idade na moderação da percepção de justiça e da rotatividade.

Especialmente sobre o locus de controle, umas das variáveis desta pesquisa, Rubenstein et al. (2017) descobriram que os indivíduos com um locus de controle interno são os mais motivados e apresentam menor propensão a sair de seus empregos. Em face de demandas de trabalho estressantes ou desempenho e contratempos que inevitavelmente, ocorrem durante a vida profissional, tais indivíduos parecem ser mais propensos a perseverar em seus empregos e tendem a superar os obstáculos ao invés de desistirem. Investigando a autoeficácia, variável de natureza semelhante ao locus de controle, Kim e Kao (2014) encontraram que esta apresentou um efeito moderado e negativo com a intenção de sair.

Além destes preditores classificados por Rubenstein et al. (2017) como atributos individuais, tem-se os relacionados aos trabalho. Nesta categoria foram inseridas características do trabalho, segurança no trabalho, complexidade da tarefa e carga de trabalho. Tais fatores aparecem associados a relacionamento com gerência, demanda familiar e motivação, por exemplo. Comprometimento organizacional, envolvimento e satisfação no trabalho aparecem como fortes preditores da intenção de rotatividade e são classificados como fatores tradicionais nesta relação, considerando que já estão presentes em meta-análises anteriores.

Os preditores pessoais foram organizados em outra categoria na meta-análise de Rubenstein et al. (2017). Nesta categoria, é introduzido o estresse, cujo resultado é maior do que em anos anteriores, o que possivelmente é explicado pela junção de aspectos inerentes ao trabalho com outros externos a ele, ou a dificuldade de gerenciamento do estresse pelos mais jovens, que apresentam um nível de estresse mais elevado. A próxima categoria abrange os preditores de contexto de trabalho, pontos negligenciados em pesquisas anteriores. Foram encontrados efeitos importantes para percepções de clima, suporte organizacional e as

recompensas oferecidas. Esses resultados fornecem evidências convincentes de que o contexto mais amplo é importante para a intenção de rotatividade (Rubenstein et al., 2017).

Esses autores estabelecem a categoria interface contexto-pessoa, cujos preditores investigados levam a interpretação de que os funcionários buscam ambientes de trabalho que estejam alinhados com suas características demográficas, de personalidade e seus valores, destacando-se a percepção de justiça organizacional. Verifica-se que esta é a primeira meta-análise que relaciona todos os aspectos da justiça à intenção de rotatividade, numa concepção bi ou tridimensional de justiça, já que em estudos anteriores a única dimensão examinada era a percepção de justiça distributiva. Os resultados da relação entre a percepção de justiça e a intenção de rotatividade mostram efeito relativamente forte entre os muitos preditores de atitudes examinados, enfatizando quanto os indivíduos valorizam tratamento equitativos de seus empregadores. Segundo Rubenstein et al. (2017) muitas organizações tentam coibir a troca de informações que possibilitam comparações entre pagamentos e recompensas, a fim de limitar consequências da percepção de injustiças. Situações de comparação entre pagamento podem fazer surgir a percepção de que a relação entre trabalho realizado e recompensas recebidas é injusta. Considerando que a percepção de justiça tem impacto sobre a intenção de rotatividade, controlar a primeira evita a saída indesejada de pessoas.

Neste mesmo sentido, Bal et al. (2011) investigaram o efeito moderador da idade e confiança organizacional sobre a relação entre percepção de justiça de procedimento e intenção de rotatividade. Destaca-se que nesta pesquisa foi dada centralidade à justiça processual em detrimento à distributiva, a qual já foi mais amplamente estudada que a primeira. Isto mostra a tendência e originalidade de incluir outras dimensões de justiça relacionadas à intenção de rotatividade. Kim e Kao (2014) trabalharam com instrumentos cujos itens mencionam aspectos da justiça e encontraram que a intenção de rotatividade foi impactada pela percepção de equidade salarial, benefícios e promoções, recompensa

financeira (medida pelo nível de satisfação com salário e benefícios), porém o salário em si, não se mostrou um preditor importante da intenção de sair.

Outro ponto investigado por Rubenstein et al. (2017) foi o mercado de trabalho externo, mostrando como as alternativas de trabalho influenciariam diretamente a intenção de rotatividade. March e Simon (1958) e Griffeth et al. (2000) também haviam considerado as alternativas de trabalho como preditores modestos da intenção de rotatividade. As alternativas de trabalho vinculam-se à questão econômica do país: em momentos de crise há redução das possibilidades de encontrar um novo emprego. Segundo Wynen e Beeck (2014) em organizações privadas as crises econômicas relacionam-se diretamente a demissão de empregados, porém no âmbito público, há diferenças devido a estabilidade e a segurança no emprego.

Cruz Filho (2018) realizou estudo que analisou os antecedentes da intenção de rotatividade entre servidores públicos e obteve como resultados que os participantes de sua pesquisa às vezes pensam e têm vontade de deixar a organização, no entanto, raramente planejam essa saída. Portanto, as alternativas de emprego impactam na intenção de rotatividade de forma distinta no setor público e privado, principalmente em momentos de crise econômica.

Além disso, as cognições de retirada têm correlação mais forte com a rotatividade em si, e este efeito também é mais forte quando comparado ao estudo de Griffeth et al. (2000). Quanto a comportamentos, a intenção de rotatividade se relacionou com desempenho, comportamento de cidadania organizacional, atrasos e absenteísmo.

Conclui-se que nas meta-análises internacionais, a intenção de rotatividade se relaciona significativamente com a satisfação com o trabalho e com o comprometimento organizacional (Steel & Ovalle, 1984; Cotton & Tuttle, 1986). Posteriormente, verificou-se a importância que alguns dados demográficos, como idade, gênero e estado civil têm na

explicação da intenção de rotatividade (Griffeth et al., 2000; Rubenstein, 2017). Estes autores também encontraram relação significativa entre a intenção de sair com o relacionamento com colegas e chefia, estresse, além das condições de mercado. Destaca-se que Griffeth et al. (2000) encontraram estudos relacionando a percepção de justiça distributiva à intenção de rotatividade e em Rubenstein et al. (2017) outros fatores de percepção de justiça foram incluídos nesta ligação, mostrando a importância de tratamentos justos na manutenção de empregos. A revisão mais recente também inclui o locus de controle, tendo como resultado que aqueles que possuem locus de controle interno, demonstram ter menor probabilidade de deixarem seus trabalhos.

Porém, pouco se sabe sobre a intenção de rotatividade em estudos de língua portuguesa, um construto pouco estudado no Brasil e sobre o qual não se conhece intervenção específica (Steil et al., 2019). Por isto, estas autoras realizaram uma revisão sistemática, cujo objetivo foi verificar quais são os antecedentes da intenção de rotatividade identificados em estudos empíricos quantitativos publicados em português entre 2000 e 2015, utilizando em suas buscas os termos: intenção de sair, intenção de deixar e intenção de *turnover*. Como resultado final, foram encontrados 35 estudos, sendo 29 com amostras brasileiras. Foram identificados 18 antecedentes de intenção de rotatividade, sendo: 13 estudos incluindo a satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional, cinco analisaram a percepção de suporte, três incluíram conflitos entre trabalho e família, três sobre qualidade de vida no trabalho, três trataram de bem-estar no trabalho, dois da percepção de sucesso na carreira, dois consideraram identificação organizacional e apenas dois verificaram a relação com a percepção de justiça organizacional, e há ainda algumas outras variáveis trabalhadas em apenas um estudo. Não foram identificadas pesquisas relacionando locus de controle no trabalho a intenção de rotatividade. Poucos foram os estudos que incluíram análise de

variáveis individuais, apenas um investigou a relação entre intenção de rotatividade e a percepção de desigualdade de gênero e capital psicológico, reforçando a carência de estudos que investiguem a relação entre aspectos microorganizacionais e a intenção de rotatividade para a realidade brasileira. Porém, esta revisão não verificou a força de efeito das variáveis antecedentes a intenção de rotatividade e também não contemplou a sua relação com dados sociodemográficos.

O estudo de Steil et al. (2019) apoiou os resultados das meta-análises internacionais para a relação entre algumas variáveis e a intenção de rotatividade tais como satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional e percepção de justiça organizacional. Reforçou ainda a relevância de estudar a intenção de rotatividade para amostras de trabalhadores brasileiros, além de sinalizar pontos negligenciados em pesquisas brasileiras anteriores, como a inclusão de dados sociodemográficos e variáveis individuais, dentre elas e o lócus de controle no trabalho.

## **1.2 Justiça organizacional**

O conceito de justiça organizacional foi importado da Psicologia Social por volta de 1960 e busca compreender quais sentimentos, valores e crenças são vivenciados ao se avaliar acontecimentos como justos ou não (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005). Este construto teve sua origem nas teorias de trocas sociais, como a Teoria da Iniquidade, proposta por Adams (1963; 1965) a qual investigou processos psicológicos ocorridos num intercâmbio justo ou injusto. Outros autores que contribuíram de forma significativa para a emancipação deste construto foram Homans (1961) que tratava sobre intercâmbio ou trocas sociais, Rawls

(1971) um filósofo que propôs a Teoria Social da Justiça, inserindo as noções da dimensão processual e Thibaut e Walker (1975) que, de fato, desenvolveram a percepção de justiça processual. Também há as contribuições de Greenberg que, por volta de 1987, organizou os estudos de percepção justiça no contexto organizacional.

O livro *Social behavior: its elementary forms* de Homans (1961) utiliza conceitos emprestados de estudos do comportamento animal, portanto, estudos experimentais. Nele há preocupações com estímulos e recompensas, aplicados em várias áreas de intercâmbio ou troca humana, tais como influência, conformidade, competição, estima e interações, e são discutidos em termos de satisfação, autoridade, igualdade, status, justiça, conformidade e inovação. Homans (1961) serviu de inspiração para Adams ao propor noções sobre a privação relativa que levou ao entendimento da justa repartição de recompensas, percebida de forma relacional. O autor trata da relação de troca, mencionando a proporcionalidade de investimento, quando se dá a desigualdade ou a injustiça e o entendimento da privação. Além disso, esse autor estabeleceu uma relação direta entre a injustiça e a insatisfação.

Adams (1963) propõe a Teoria da Iniquidade Social, que traz uma proposta para a percepção da equidade ou inequidade em diversos tipos de relacionamentos: matrimonial, esportivos e no trabalho. Segundo essa teoria, as recompensas de um dia de trabalho vão além das trocas materiais entre empregador e empregado. O autor salienta que as questões relativas à justiça foram preocupações de juristas, economistas e pouco chamavam a atenção de psicólogos, sendo que, quando estes profissionais se interessaram pelo assunto seu foco voltou-se para como a justiça era percebida, se a injustiça gerava insatisfação e as consequências das trocas injustas (Adams, 1965).

Para Adams (1963, 1965) entradas (*inputs*) é o investimento oferecido pelo indivíduo, que é sua força de trabalho. Porém, o que ele recebe de volta pode não ser proporcional ao que ele fornece. Isso sugere duas características destas entradas:

reconhecimento - o possuidor do atributo ou a outra parte envolvida na troca reconhece a existência deste atributo no possuidor; e relevância - o possuidor percebe que o atributo é relevante a medida que o retorno recebido é justo; inclui a noção de utilidade. Por outro lado, tem-se os resultados (*outcomes*) que incluem o que o trabalhador recebe por seus serviços oferecidos, como recompensas e benefícios em geral. Tanto as entradas quanto os resultados são avaliados conforme a relevância que cada indivíduo dá a eles. Entradas e resultados estão correlacionados e espera-se que esta relação seja justa ou equilibrada, pois quando a expectativa não é atendida surge o sentimento de desigualdade. Apesar de conceituados em separado, entrada (*inputs*) e resultados (*outcomes*) não são independentes, correlacionando-se imperfeitamente.

Existem expectativas normativas sobre o que constitui justo nas relações entre as entradas (*inputs*) e resultados (*outcomes*). As expectativas são aprendidas durante o processo de socialização, baseando-se na observação de uma pessoa ou grupo de referência (Adams, 1965). Neste sentido, o autor cunha os termos Pessoa e Outro: Pessoa, é aquela que vivencia a equidade e inequidade e Outro é a fonte de comparação para verificar o equilíbrio da troca, que pode ser um indivíduo ou grupo de trabalho. Adams (1963) apresenta a definição de Festinger (1957) para a desigualdade: existe desigualdade para a Pessoa sempre que ela percebe que entre seus insumos e/ou resultados se estabelece uma relação psicologicamente inversa com os insumos e/ou resultados do Outro. Os insumos e resultados são comparados de forma não real, sendo importante enfatizar que a desigualdade existente é de caráter psicológico, não lógico. A pessoa pode entrar (*input*) com um alto ou baixo esforço, da mesma forma que o Outro, e receber pelo o que oferece um resultado (*outcome*) baixo ou alto. Existe desigualdade para a Pessoa quando ela percebe que a relação de seus resultados (*outcome*) e suas entradas (*inputs*) e a proporção dos resultados e entradas do Outro são

desiguais. Isso pode acontecer tanto (a) quando a Pessoa e o Outro estão em uma relação ou troca direta, quanto (b) quando ambos estão em uma troca com um terceiro.

Nesta comparação a desigualdade surge quando a Pessoa percebe que é mal paga ou excessivamente retribuída, isto em comparação ao Outro. A supercompensação também gera sentimentos de desconforto. Porém, supõe-se a hipótese de que a supercompensação resulta em sentimentos de desigualdade e que o limiar desses sentimentos é mais alto do que no caso de subcompensação. Retomando o caráter psicológico, verifica-se que não haverá desigualdade se tanto a Pessoa quanto os Outros gastam muito esforço em seus empregos e ambos obtêm baixa remuneração, já que a desigualdade é percebida nesta relação de comparação entre a Pessoa e o Outro e não considera a retribuição objetiva. Ao perceber alguma desigualdade a Pessoa cria estratégias avaliadas por ela como possíveis, para retomar à equidade. Tal avaliação e estratégias acontecem como na teoria da dissonância cognitiva. A desigualdade motiva a Pessoa para alcançar a equidade ou reduzir a desigualdade e a força desta motivação é proporcional à magnitude da tensão desta desigualdade. E, ainda, a variação ocorre não apenas proporcional à magnitude da desigualdade, mas também conforme a tolerância a desigualdade da Pessoa e sua flexibilidade (Adams, 1963, 1965).

Adams (1963, 1965) apresenta oito estratégias utilizadas no intuito de reduzir a discrepância percebida entre insumos e resultados da Pessoa e do Outro. Com este intuito, a Pessoa pode diminuir ou aumentar os insumos, pode aumentar a sua produtividade ou qualidade de seus serviços, pode solicitar um aumento de suas recompensas ou reduzi-las, algo teoricamente possível, ou ainda, deixar o local de trabalho; pode utilizar a distorção psicológica para perceber seus insumos ou resultados mais equitativos ou a Pessoa muda seu referente, escolhendo um Outro diferente. A escolha da estratégia depende da fonte da injustiça e da viabilidade da mudança e possui certos pressupostos, como: a Pessoa é motivada a minimizar seus custos e maximizar seus ganhos.

Para testar sua teoria, Adams (1963) apresenta alguns casos em que há injustiça, seja por supercompensação ou subcompensação, e ainda, inclui trabalhadores de diferentes escolaridades e status social desempenhando funções mais estratégicas *versus* operacionais. Nos experimentos foi verificada a produtividade e as estratégias utilizadas para retomar a equidade. Os resultados confirmam as possibilidades elencadas pelo autor para reduzir a percepção de injustiça. Quanto à questão social, Clark (1958 citado por Adams, 1963) declarou que o status do trabalho de uma pessoa (que é determinado pelo montante da remuneração, a responsabilidade e a variedade de seu trabalho) deve estar em consonância com seu status social (determinado pelo sexo, idade, escolaridade e antiguidade).

Adams (1965) apresenta um histórico das pesquisas que levaram a delimitação da justiça na psicologia. Primeiramente apresenta a privação relativa, que faz uma relação entre a expectativa e o que é alcançado pela pessoa. Em suma, o indivíduo percebe a injustiça quando sua expectativa é alta, porém não é atingida, ou seja, tal expectativa lhe foi privada.

As noções sobre a privação relativa levam ao conceito de justiça distributiva, ou justa repartição de recompensas, percebida de forma relacional. Segundo Adams (1965) esta foi originalmente teorizada por Homans entre as décadas de 1950 e 1960, para o qual os homens estabelecem uma relação de troca, e a justiça distributiva se dá quando o lucro (o que é recebido, retirando-se os custos) é proporcional ao investimento. Sendo que, quando há desigualdade nesta proporcionalidade o indivíduo experimentará uma sensação de injustiça ou privação. A proposta da justiça distributiva vai além da privação relativa quando não considera apenas a expectativa, mas outros fatores que geram a sensação de que pessoas que recebem recompensas maiores são merecedoras disto.

Com base filosófica e política, Rawls é um clássico pensador da justiça. Em 1971 escreveu o livro *A theory of justice*, com a proposta de ser uma teoria para a sociedade democrática, considerando os pressupostos éticos e morais oriundos da filosofia. O mesmo

autor reescreveu esse trabalho em outras oportunidades (1985, 1992 e 1999), com o intuito de atualizar sua proposta, reafirmando sua relevância. Na versão de 1999, Rawls reforça que pretende expressar uma parte essencial do núcleo comum da tradição democrática, a justiça como justiça. Rawls (1999) substitui o ideal do contrato social por um relato mais satisfatório dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos como pessoas livres e iguais, ao defender que cada pessoa possui uma inviolabilidade fundada na justiça que, é mais forte que o bem-estar da sociedade como um todo.

Pisetta e Esteves traduziram a obra citada anteriormente e salientam que Rawls (1971) entende a justiça como equidade, com o papel de cooperação social e cujo objeto é entendido como a estrutura social básica, não se restringindo às leis, incluindo ações de diversas espécies. A justiça, na forma de cooperação social, seria guiada por normas sociais, originalmente aceitas, como uma espécie de contrato social, por meio de uma relação equitativa e considerando a reciprocidade. Neste sentido, a cooperação social é guiada por normas e procedimentos publicamente aceitos que regem as ações dos envolvidos; deve ser equitativa e guiada pela reciprocidade; e traz a concepção de que cada participante almeja obter uma vantagem racional para si.

Há dois conceitos centrais na proposta de Rawls (1971): a distribuição social de bens escassos e o procedimento escolhido para selecionar o critério de distribuição. O autor compreende o conceito de justiça com sinalizações do que atualmente denomina-se justiça de procedimentos. Os dois princípios da proposta de Rawls são 1) o Princípio da Igual Liberdade Máxima que defende que cada pessoa deve ter direito igual ao sistema de liberdade básica mais abrangente, compatível com um sistema de liberdade semelhante para as outras; e 2) As desigualdades sociais e econômicas devem ser ordenadas de tal modo que sejam ao mesmo tempo, consideradas como vantajosas para todos e dentro dos limites razoáveis

(Princípio da diferença), e vinculadas a posições e cargos acessíveis a todos (Princípio da Justa Igualdade de Oportunidade).

Gomide Jr. (1999) confere a Rawls a ideia de que a justiça é composta por dois aspectos: procedimento e distribuição. Apesar de Rawls ter apresentado a noção da justiça de procedimentos, Thibaut e Walker (1975) foram os primeiros a publicar um trabalho com esta denominação vinculado a área de Psicologia Social em seu livro *Procedural Justice: A Psychological Analysis*.

Segundo Assmar et al. (2005) os estudos sobre concepções, percepções e reações à (in) justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham foram reunidos, a partir de 1987, sob a designação de justiça organizacional. Este termo foi cunhado por Greenberg, que a considera requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e satisfação pessoal de seus membros.

A justiça organizacional decorre das relações entre trabalhador e organização, as quais podem levar à ativação de mecanismos de defesa e recusa ou a atitudes e comportamentos de envolvimento e disponibilidade, dentre outros (Greenberg, 1987 citado por Oliveira & Ferreira, 2016). Este conceito vem sendo relacionado a outras variáveis do comportamento organizacional, tais como comprometimento organizacional, poder organizacional, comportamento de retaliação, bem-estar, vivências de prazer e sofrimento no trabalho (Ribeiro, 2012). Os estudos sócios psicológicos sobre justiça têm revelado que os julgamentos sobre o que é justo e merecido sobre direitos e deveres, sobre certo e errado estão na base de sentimentos, atitudes e comportamentos das pessoas em suas interações com os outros (Assmar et al., 2005).

Com o desenvolvimento da pesquisa sobre justiça organizacional surgiram modelos de análise que a subdivide em fatores, havendo modelos bidimensionais, tridimensionais e até mesmo penta dimensional. Neste sentido, Assmar et al. (2005) mencionam duas grandes

dimensões: a justiça distributiva e a justiça processual. Além delas, alguns autores consideram a justiça interacional, a sistêmica e a retributiva, chegando até cinco fatores de justiça (Bies & Moag, 1986; Mendonça, Pereira, Tamayo & Paz, 2003; Rego et al., 2002).

A justiça distributiva, considerada como o principal fator da justiça organizacional, foi embasada no princípio da equidade e ela diz respeito ao modo como foi feita a repartição dos recursos (Oliveira & Ferreira, 2016). Segundo Assmar et al. (2005) ela se remete ao conteúdo das distribuições dos recursos. Nesse caso, consideram-se recursos, pagamentos, promoções, benefícios, mas também fatores negativos, como punições e sanções disciplinares em geral. Bal et al. (2011) atribuem a Homans (1961) e Adams (1965) o início e emancipação desta dimensão.

O outro grande fator da justiça organizacional é a justiça processual ou justiça de procedimento, que segundo Oliveira e Ferreira (2016) foi introduzido na literatura em 1975 por Thibaut e Walker. Porém, na obra de Rawls (1971) já havia sinalizações desta dimensão. Para Assmar et al. (2005), a justiça processual diz respeito aos procedimentos adotados para determinar as distribuições, ou seja, quais os critérios foram utilizados no momento de distribuir os recursos. Rego, Carvalho, Leite, Freire e Vieira (2002) salientam que esta vertente se focaliza na justiça dos meios usados para determinados fins. Para Bal et al. (2011) esta dimensão refere-se ao processo através do qual alocações são feitas. Já para Leventhal (1980) a dimensão processual segue regras, segundo as quais os critérios devem ser escolhidos independentes de quem receberá a recompensa, não devem ser enviesados por quem decide, devem ser pautados em informações verídicas, ser representativos e considerar os interesses de todos, seguir valores morais e éticos, e ser alterados caso haja injustiça.

Bies e Moag (1986) introduziram a dimensão da justiça interacional, a qual se refere à qualidade do tratamento (modo polido e claro) que as pessoas recebem no momento da aplicação dos processos de distribuição (Oliveira & Ferreira, 2016). A justiça interacional

refere-se à qualidade das relações sociais entre os atores organizacionais envolvidos no processo de distribuição de recursos (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993). Para Rego et al. (2002) a justiça interacional reflete a qualidade da intenção que os decisores têm ao realizarem a distribuição de recompensas. Segundo Rego et al. (2002), a justiça informacional reflete o fornecimento de informações e explicação/justificação das decisões. Referindo-se, portanto, a explicação dada pelos superiores acerca de suas decisões.

Quanto ao número de dimensões que compõe o conceito de justiça, verifica-se na literatura que há grande aceitação de que pelo menos a vertente distributiva e de procedimento sejam diferenciadas. Quanto a uma terceira, quarta ou quinta dimensão, há menor consenso. Rego et al. (2002) estão dentre aqueles que defendem um modelo tetradimensional, que além das dimensões anteriores acreditam na existência de mais uma: a informacional. Para eles, os autores que defendem o modelo tridimensional consideram a faceta interpessoal/social e a informacional como incluídas na dimensão interacional, enquanto aqueles que acreditam no modelo bidimensional para a percepção de justiça organizacional, consideram que a processual abrange estas três dimensões (interpessoal/social, informacional e interacional), ao defenderem que os procedimentos adotados para realocar recursos pautam-se em informações e exigem interações, contatos com outros atores organizacionais. Aqueles que concluíram pela existência de três ou mais vertentes de justiça, defendem que cada uma atua de forma diferente sobre variáveis atitudinais e comportamentais. Já Mendonça et al. (2003) indicam que o modelo tridimensional é considerado de ordem superior, por se constituir com dimensões de primeira ordem: justiça distributiva, processual e interacional. Em aceitação a esta afirmação, este trabalho faz opção por utilizar este modelo. Por isso, o instrumento escolhido para estudar esta variável é de autoria desses autores e foi validado com base no modelo tridimensional, considerando justiça distributiva, de procedimento e interacional.

O modelo de justiça organizacional quanto a dimensionalidade, guia a escolha dos instrumentos que serão utilizados para mensurá-la. Vários estudos buscam relacionar a percepção de justiça organizacional a outras variáveis de CO, como confiança organizacional, valores individuais, absenteísmo, satisfação com o trabalho e intenção de rotatividade (Bal et al., 2011; Gomide Jr., 2001; Pedron, 2017; Rubenstein et al., 2017; Steil et al., 2019).

Bal et al. (2011) estudaram o efeito moderador da idade e da confiança organizacional sobre a relação entre a percepção de justiça processual e a intenção de rotatividade. Segundo os autores, de forma geral, a violação da justiça processual está relacionada ao aumento da intenção de rotatividade. Quanto à idade, os mais velhos tendem a ter uma menor intenção de rotatividade ao receberem um tratamento injusto e a explicação é que esses trabalhadores de maior idade apresentam melhor regulação emocional, maturidade para lidar com suas emoções, portanto, se adaptam melhor que os mais jovens ao enfrentar eventos negativos. Para os jovens, um tratamento processual injusto pode aumentar a sensação de que os funcionários não são valorizados como membros da organização, aumentando a possibilidade de desligamento. Os resultados confirmam os achados anteriores: a idade se relaciona negativamente com a justiça processual e com a intenção de rotatividade; justiça processual estabelece esta mesma interação com a intenção de rotatividade; e a idade não modera a ligação entre a justiça processual e a intenção de rotatividade (Bal et al., 2011).

Pedron (2017) investigou a relação entre valores humanos individuais e percepção de justiça organizacional entre delegados e obteve os seguintes resultados: as percepções de justiça distributiva e de procedimentos foram previstas pelos valores individuais de conservação (segurança, tradição e conformidade), enquanto a justiça interacional pelos valores de abertura à mudança (autodeterminação e estimulação); há indícios de correlação reversa entre valores de autoproteção e a justiça distributiva e a de procedimentos, e correlação direta entre o conjunto de valores de autoexpansão ou crescimento, que inclui os

valores de segunda ordem de autotranscedência e abertura à mudança, com justiça distributiva e de procedimentos.

Rubenstein et al. (2017), em seu trabalho, mostram que as pesquisas que introduziram a perspectiva bi ou tridimensional de justiça organizacional relacionada a intenção de rotatividade voluntária têm crescido se comparados a meta-análises anteriores, mas ainda estão em menor número do que aquelas que se interessam apenas pela justiça distributiva. Steil et al (2019) detectaram apenas dois estudos empíricos para amostras brasileiras, que investigaram a relação entre intenção de rotatividade e percepção de justiça organizacional. Sarwar (2016), Suifan, Diab e Abdallah (2017) e George e Wallio (2017) são alguns dos autores que investigaram a percepção de justiça organizacional relacionada a intenção de rotatividade, considerando modelos bi, tri e tetra dimensionais.

Sarwar (2016) estudou a relação entre a percepção de justiça organizacional numa perspectiva tri dimensional, os comportamentos de troca entre líderes e membros e o comportamento de cidadania organizacional sobre a intenção de rotatividade entre trabalhadores no setor bancário do Paquistão. Neste estudo, a justiça distributiva e de procedimentos apresentaram relação direta e negativa com a intenção de rotatividade; quando a percepção de justiça distributiva é analisada isoladamente seu poder explicativo sobre a intenção de rotatividade foi de 33%. A intenção de rotatividade não se relacionou com o comportamento de troca entre líderes e membros e comportamento de cidadania organizacional, quando estas variáveis foram inseridas no modelo contendo a percepção de justiça organizacional, mas ao analisar isoladamente o comportamento de cidadania organizacional e a intenção de sair, houve relacionamento negativo entre eles.

Com o objetivo de investigar a ligação entre justiça organizacional e intenção de rotatividade entre profissionais da contabilidade em cargos públicos George e Wallio (2017) encontraram que quanto menor é a percepção de justiça distributiva e de procedimentos,

maior é a intenção de rotatividade, sendo que a dimensão processual possui um relacionamento mais forte que a distributiva, com a intenção de sair. Suifan et al. (2017), por sua vez, também investigaram percepção de justiça organizacional, considerando o modelo tetra dimensional (procedimentos, distributiva, interpessoal e informativa) e a intenção de rotatividade, acrescentando o comprometimento organizacional e a satisfação com o trabalho como variáveis mediadoras, porém a população deste estudo eram trabalhadores de países em desenvolvimento. Os resultados confirmaram a relação entre as dimensões de justiça e a intenção de rotatividade, a satisfação com o trabalho apresentou efeito totalmente mediador na relação entre estas variáveis, enquanto o efeito mediador do comprometimento organizacional foi apenas parcial. Trabalhadores com maior percepção de justiça organizacional, são mais satisfeitos, portanto, têm menor intenção em deixar seus empregos.

A relação entre justiça organizacional e locus de controle foi investigada por Eib, Schwarz e Blom (2015), que objetivaram conhecer suas consequências sobre a saúde mental e conflitos entre o trabalho e a família, partindo da hipótese de que a preocupação mental (estado cognitivo) com o trabalho é mediada pela percepção de justiça, e o locus de controle é o moderador desta relação. Os resultados sustentam que a preocupação mental com o trabalho medeia a relação entre justiça e saúde mental, e justiça geral e conflito trabalho-família. Além disso, o locus de controle moderou a relação entre a justiça global e foi o mediador da preocupação mental com o trabalho; de tal forma que os efeitos foram mais fortes para indivíduos com um locus de controle externo.

A pesquisa de Cappetta e Magni (2015) teve por objetivo testar um modelo que analisou o contexto de programas de treinamento e características individuais dos participantes que poderiam afetar a aprendizagem. Em última instância os autores pretendiam averiguar a interação entre variáveis contextuais e individuais. Foram analisados os efeitos do locus de controle e da justiça interacional em programa de uma filial italiana de uma empresa

multinacional. Os autores concebem a justiça como variável de contexto e o locus de controle como característica pessoal e se apoiam na literatura ao considerar a dimensão interna relacionada a comportamentos ativos, maior nível de envolvimento, planejamento de carreira, e sua importância para aprendizagem de habilidades gerenciais.

Dentre os resultados do estudo identificou-se que locus de controle apoiou a argumentação dos autores que os internos são menos propensos a aprender, uma vez que acreditam que seus resultados dependem mais de suas próprias ações do que do ambiente externo. Assim, programas de treinamento de talentos devem considerar a influência de características pessoais. Por outro lado, a percepção de justiça favoreceu a aprendizagem.

Partindo do que foi apresentado, surge o interesse em se investigar a percepção de justiça organizacional, a partir da perspectiva tridimensional, buscando verificar se ela estabelece relação com a intenção de rotatividade, conforme indicação dos estudos, para trabalhadores brasileiros.

### **1.3 Locus de controle no trabalho**

Rotter, em 1954, apresentou a expressão locus de controle em seu livro *Social Learning and Clinical Psychology*, quando ele trabalhava no desenvolvimento da Teoria da Aprendizagem Social. Esta teoria descreve o comportamento como uma função das expectativas, do valor do reforço e do impacto das situações psicológicas.

Segundo Bernstein e Nietzel (1980, citados por Ribeiro, 2000) a Teoria da Aprendizagem Social de Rotter constitui-se na abordagem cognitivo-comportamental, que se mostrou capaz de abrandar as fronteiras rígidas existentes entre as teorias cognitivas e as

behavioristas. Para Ribeiro (2000) esta teoria utiliza quatro conceitos básicos na avaliação e previsão do comportamento, cujas denominações são: potencial de comportamento, expectativa de reforço, valor de reforço e especificidade da situação psicológica.

Os conceitos citados por Ribeiro (2000, p.300) são descritos, conforme apresentados a seguir: (1) **O potencial do comportamento** refere-se à probabilidade de ocorrência de um dado comportamento numa situação ou conjunto de situações, em função da obtenção de um ou mais reforços. Este potencial é dinâmico, pois, à medida que o sujeito encontra novas experiências vão-se alterando as suas expectativas e valores do reforço, o que gera alterações no comportamento; (2) **valor do reforço** refere-se a apreciação dos diversos reforços, podendo diferir entre os indivíduos e, por conseguinte, afetar as expectativas; (3) **situação psicológica** refere-se a qualquer aspecto da situação ou à sua totalidade, diante da qual o sujeito deve lidar. Nesta interação importa entender o modo como o indivíduo percebe ou vivencia a situação; e (4) **expectativa de reforço** - refere-se a probabilidade de que um determinado reforço ocorrerá devido a um comportamento específico desempenhado pelo sujeito. As situações fornecem dicas que geram a expectativa de reforço. A autora ressalta que fatores culturais e experiências pessoais anteriores podem afetar essa expectativa de reforço.

Segundo Marreiros (2009), maior importância foi atribuída por Rotter a percepção e a avaliação da situação pelo indivíduo, do que à situação objetiva em si. Nesse caso, o fator interno ganha maior destaque, pois depende do indivíduo e não de contingências externas (Rotter, 1975 citado por Marreiros, 2009). Dessa análise, pode-se inferir que o efeito do reforço não depende de uma relação automática entre o comportamento e a consequência, porque é preciso considerar as expectativas do indivíduo e sua percepção da relação causal entre seu comportamento e recompensa. Nessa linha de raciocínio, o valor do reforço também depende do aspecto subjetivo, uma vez que os indivíduos diferem a respeito da preferência

por um ou outro reforço. De forma semelhante, a situação é avaliada pelo indivíduo em seu aspecto objetivo, mas também é importante o significado que ele atribui a situação vivida.

De acordo com Santos (2005) a percepção de controle por parte do indivíduo é “reconhecida como forte preditor dos comportamentos sociais, emocional e cognitivo, da motivação, da aprendizagem, do desempenho, do sucesso e do fracasso em muitos domínios de vida” (p. 92). O *locus* de controle tem sido incluído em um conceito multidimensional de autoavaliação, juntamente com outros, como autoestima, autoeficácia e estabilidade emocional (Galvin, Randel, Collins, & Johnson, 2018). Além destas interpretações ligadas a autoavaliação, tem-se o posicionamento do controle percebido. Neste sentido, Santos (2005) acrescenta que quatro teorias influenciam o campo da investigação do controle percebido: atribuição causal, desamparo, autoeficácia e *locus* de controle, destacando-se que o último é diferente dos demais conceitos.

O conceito de *locus de controle* estrutura-se a partir da Teoria da Aprendizagem Social, sendo definido por Rotter (1966) como crenças individuais acerca dos resultados. Quando o indivíduo não percebe o reforço como contingente à sua ação, atribuindo-o a fatores diversos tais como sorte, oportunidade, destino ou a outros poderosos, o indivíduo acredita que suas ações são controladas externamente. Entretanto, se o indivíduo percebe que o reforço é contingente ao seu próprio comportamento, ele crê no controle interno.

Em relação à atribuição de causalidade, Rodrigues (1984) é objetivo ao afirmar que esta não se confunde com *locus* de controle:

Atribuição de causalidade refere-se ao processo cognitivo de alocação de causa aos eventos percebidos; a tipologia de Rotter traduz uma disposição pessoal resultante do desenvolvimento de uma expectativa generalizada das pessoas em sua capacidade de controlar as contingências de reforço de suas ações; as que pensam que podem exercer

razoável controle sobre estas contingências são denominadas internas; as que julgam que são incapazes de tal controle são chamadas externas (p. 16).

Heider (1958) propõe que no entendimento do processo de atribuição diferencial de causalidade, essencialmente deve se compreender os conceitos de propriedades disposicionais, forças pessoais e ambientais, causalidade pessoal e impessoal, e níveis de atribuição. As propriedades disposicionais contemplam a invariância, que torna possível uma certa estabilidade, previsibilidade e controlabilidade do mundo (Heider, 1958, p.81). Na interpretação de Rodrigues (1981) referem-se à identificação das condições em que os fenômenos ocorrem, buscando encontrar certa constância, previsibilidade, estabilidade e controle. Por meio desta avaliação, é possível identificar três hipóteses: 1) ocorre por acaso; 2) foi causado por “x” fenômeno; ou 3) foi causado por determinada pessoa. Tendo esta resposta, a curiosidade é ampliada: houve a intenção de causar? Por quê? Percebe-se que, conforme Heider teoriza, em geral o homem não se contenta em simplesmente registrar os fenômenos que o rodeia, ele necessita relacioná-los às variâncias do ambiente tão profundamente quanto possível. As causas subjacentes aos eventos, principalmente os motivos das outras pessoas, são relevantes.

A influência do conceito de locus de controle na psicologia, já naquela época era destacada por Rodrigues (1984) que também afirmava haver ligação entre as duas contribuições teóricas. Além disso, a diferenciação dessas contribuições é evidenciada quando Weiner (1986, citado por Santos, 2005) afirma que as causas às quais os indivíduos atribuem aos eventos podem variar ao longo das dimensões internalidade, estabilidade, controlabilidade e intencionalidade.

Retomando a perspectiva de Santos (2005), a autora relata o trabalho de Seligman (1975) sobre desamparo aprendido. Pessoas ou animais que experimentam estímulos

independentes de suas respostas aprendem que seus desempenhos (comportamentos) são ineficazes, sendo eles próprios ineficazes. Posteriormente quando colocados em situações nas quais poderiam exercer algum tipo de controle, eles se comportam como na situação anterior, na qual não havia nada para se fazer, ou seja, a percepção anterior tornou-se generalizada. Bandura (1977, citado por Santos, 2005), por sua vez, refere-se ao conceito de autoeficácia - a convicção de que a pessoa pode executar com sucesso o comportamento requerido para produzir o resultado, dependendo de sua capacidade ou porque é capaz de aplicar o esforço necessário. Os estudos iniciais concentraram-se sobre os fracassos na regulação do comportamento. Posteriormente, os estudos também foram estendidos para educação, relações sociais, esportes, crianças, adolescentes, adultos e idosos, e na área do trabalho. No último caso, autoeficácia compõe o construto capital psicológico, proposto por Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007), que representa um aspecto importante do comportamento organizacional positivo.

Santos (2005) afirma que as crenças sobre locus de controle, atribuições causais, desamparo aprendido e autoeficácia compõem um sistema de competência que tem função reguladora, auxiliando o indivíduo a interpretar as interações com o meio. A autora sintetiza a distinção entre os construtos da seguinte forma: na teoria do locus de controle, o sucesso ou o fracasso depende das crenças que regulam a ação. O controle é localizado interna ou externamente e a partir do esforço, da internalidade ou da persistência obtém-se resultados favoráveis ou desfavoráveis (sucesso ou fracasso). As crenças que regulam a ação na teoria do desamparo aprendido focalizam a expectativa de não contingência e têm como consequência déficits motivacionais e cognitivos. A teoria da autoeficácia, por sua vez, enfatiza as expectativas que regulam a ação e as interpretações de desempenhos que determinam níveis subsequentes de expectativas de eficácia (p. 93).

O construto locus de controle, objeto deste estudo, refere-se, assim, a uma expectativa generalizada do indivíduo sobre a medida em que os seus reforçamentos estão sob controle interno (esforço pessoal, habilidade, iniciativa) ou externo (outras pessoas, estruturas sociais, sorte ou fatalidade) (Bastos, 1992, p.4). Segundo Dela Coleta (1979), locus de controle pretende explicar a percepção das pessoas a respeito da fonte de controle, se própria do indivíduo (interna) ou pertencente a algum elemento fora de si próprio (externa) (p.68). Este autor explica que as pessoas tenderiam a perceber o controle sobre as ocorrências de maneira geral como, num extremo, dependentes de suas próprias capacidades ou esforços, e, no outro extremo, como dependentes de outras pessoas, de entidades, do acaso, todas fora de seu próprio controle.

O locus de controle é considerado uma característica estável do ser humano, e, portanto, compõe a personalidade. De forma geral, o locus de controle é uma forma de atribuir causas aos fenômenos que acometem um indivíduo ou ocorrem em seu ambiente. É um conceito bidimensional: locus de controle interno e locus de controle externo. Quando interno o indivíduo atribui a causalidade a algo inerente a si mesmo, ao passo que no externo ele considera que a causa está ligada a aspectos fora de si, como sorte ou acaso. Galvin et al. (2018) levantam tanto a possibilidade de uma pessoa se apresentar em um dos extremos: internalidade ou externalidade de forma generalizada, quanto uma combinação dos domínios de controle interno e externo. Em consonância, Dela Coleta (2004) afirma ser possível que um indivíduo tenha simultaneamente uma orientação interna em relação a um aspecto e orientação externa quando se trata de outro. Além disso, a tendência anterior de expectativa generalizada foi superada para aspectos específicos da vida do indivíduo.

Pasquali, Alves e Pereira (1998, p.396) argumentam que a partir da identificação do locus de controle dos empregados é possível controlar os eventos que facilitarão os processos de ensino-aprendizagem, assim como o planejamento da capacitação e gestão de pessoas.

Desse modo, os autores consideram a possibilidade de inserir os pressupostos sobre locus de controle no contexto da Psicologia Organizacional e do Trabalho - POT.

É possível afirmar que desde a proposição do construto locus de controle, seu valor heurístico foi comprovado devido sua aplicação a áreas distintas já citadas, bem como em função das publicações. Destacam-se as revisões realizadas por Spector (1982) e a de Judge e Bono (2001) por se tratarem de meta-análises cujos impactos, na prática e na ciência, são importantes. Além dessas mais distantes no tempo, trabalhos recentes semelhantes foram desenvolvidos, como as meta-análises de Ng et al. (2006), que revisa especificamente o locus de controle no trabalho e a de Wang, Bowling e Eschleman (2010), abordando o tema no âmbito do trabalho e em contextos gerais, e ainda a revisão e agenda de pesquisa elaborada por Galvin et al. (2018) analisando o locus de controle de forma geral como preditor de questões organizacionais.

Ng et al., em 2006, em sua revisão sobre o locus de controle no trabalho, analisam as revisões feitas por Spector (1982) e por Judge e Bono (2001). Segundo os autores, Spector realizou uma revisão qualitativa, o que gerou críticas. Ao analisarem o estudo de Spector (1988), os autores concluíram que indivíduos que possuem locus de controle interno apresentam motivação, desempenho e satisfação no trabalho mais elevado e liderança mais presente, porém, apontam uma imprecisão quanto a intenção de rotatividade, devido a sua complexidade. Identificam também, que indivíduos com orientação interna podem ser mais ou menos propensos a deixar seus empregadores, dependendo da situação. A revisão de Judge e Bono (2001) abrange, em sua proposta, as variáveis autoestima, autoeficácia generalizada e estabilidade emocional, e núcleo de autoavaliação do indivíduo. Neste trabalho, os autores encontraram relação entre locus de controle e satisfação no trabalho e desempenho, porém não exploram se há outras variáveis relacionadas ao locus de controle.

A meta-análise de Ng et al. (2006) propôs oito hipóteses fundamentadas nos resultados de estudos que foram agrupadas em três grupos de variáveis relacionadas: locus de controle e bem-estar (hipóteses 1 e 2), locus de controle e motivação (hipóteses 3 e 4) e locus de controle e comportamento orientado (hipóteses 5 a 8). Em se tratando do primeiro grupo - locus de controle e bem-estar - identificaram que o locus de controle interno está positivamente associado a reações afetivas relacionadas a satisfação global no trabalho e aspectos específicos da satisfação, tais como, pagamento, promoção, supervisor, e colegas, além de compromisso organizacional afetivo, horas trabalhadas, e locus de controle mostrou-se negativamente relacionado à intenção de rotatividade. Um aspecto ligado ao locus de controle é o bem-estar, para o qual se identificou que pessoas internas têm melhor nível de bem-estar (Ng et al., 2006).

No que se refere a relação entre bem-estar e locus de controle os autores analisam que se o indivíduo acredita ter controle sobre o mundo, poderá atuar no sentido de torná-lo melhor, ainda que o controle efetivo não ocorra. Contudo, essa percepção é benéfica, podendo afetar a saúde psicológica e física desses indivíduos. Análises adicionais realizadas indicam que as variáveis que refletiam bem-estar geral, bem como as variáveis que refletem a satisfação no trabalho, tiveram as maiores médias entre todas as variáveis de resultado. A partir desse resultado, supõe-se que locus de controle interno é mais fortemente relacionado ao bem-estar dos funcionários que a motivação do empregado ou variáveis que são indicativas de comportamentos tendentes a afirmar o controle no trabalho.

Carneiro e Fernandes (2015) investigaram o papel do locus de controle no trabalho sobre o bem-estar pessoal nas organizações. Neste estudo utilizou-se a escala de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações de Dessen (2010), que contém 10 fatores: salário, relação com a chefia, relação com colegas, relação com clientes, autonomia, identificação com a organização, identificação com o trabalho, oportunidades de crescimento, suporte

ambiental e valorização do trabalho e a escala de locus de controle no trabalho de Xavier (2005) composta por dois fatores: internalidade e externalidade. Os resultados indicaram que a internalidade é um preditor melhor para o bem-estar pessoal nas organizações do que a externalidade. Em específico, o locus de controle interno previu positivamente tanto a medida global de bem-estar quanto seus indicadores separadamente, ao passo que o locus de controle externo se relacionou de forma fraca e negativa apenas com alguns fatores do bem-estar, como a identificação com a organização e o suporte ambiental, não sendo, portanto, explicado pela medida global de bem-estar.

Os resultados do segundo grupo - locus de controle e motivação (hipóteses 3 e 4) – mostraram que locus de controle se relacionou as variáveis relativas a motivação intrínseca para a tarefa, expectativa, instrumentalidade, e envolvimento, autoeficácia e empoderamento psicológico. As hipóteses deste grupo foram apoiadas empiricamente, pois locus de controle correlacionou-se com desempenho da tarefa, sucesso na carreira abrangendo ganhos salariais e nível organizacional (Ng et al., 2006).

O terceiro grupo de hipóteses - locus de controle e comportamento orientado (hipóteses 5 a 8) – também recebeu apoio empírico. Os resultados mostraram que locus de controle interno apresentou correlação positiva com autonomia no trabalho, variedade de habilidades, significado da tarefa, feedback sobre o trabalho realizado e trabalho desafiador. As correlações negativas foram observadas entre locus de controle interno e sobrecarga de trabalho, ambiguidade de papel, conflitos de papéis, conflito família-trabalho e burnout. Neste grupo, ainda foram testadas as relações entre locus de controle e experiências sociais positivas com suporte empírico para as hipóteses previstas. Assim, locus de controle interno relacionou-se a suporte social recebido, integração social no grupo de trabalho e relações de maior qualidade com supervisores e colegas. Por último, relação positiva foi identificada com estratégias de *coping* focado no problema e negativa quando a estratégia é emocional.

Nas discussões Ng et al. (2006) mencionam que muitas variáveis estudadas em CO se relacionam aos três aspectos básicos desta meta-análise (bem-estar, motivação e orientação comportamental), portanto, há indicativo que o locus de controle pode-se relacionar a estas outras variáveis. De forma mais específica, este estudo indica que locus de controle, entendido a partir de sua base cognitiva, pode estar relacionado com atitude e comportamento no trabalho, principalmente através de três processos cognitivos: a autoavaliação de bem-estar, motivação interna e uma orientação cognitiva visando manter o controle do comportamento ativamente, sendo estes três processos susceptíveis de serem executadas ao mesmo tempo, além de estarem intimamente relacionados.

Outro ponto analisado por Ng et al. (2006) foi a caracterização da amostra, considerando os seguintes quesitos: idade, sexo, posição hierárquica e tipo de trabalho. Nesta análise, os autores verificaram que nenhuma destas variáveis foi moderadora de qualquer um dos três relacionamentos de locus de controle para os resultados.

Em 2010, Wang et al. executaram meta-análise que analisou as consequências de trabalho e locus de controle geral. Neste estudo mencionaram o trabalho de Ng e colaboradores, apontando como diferença a quantidade de variáveis analisadas: como já visto, na revisão anterior foram separadas três categorias (bem-estar, motivação e orientação comportamental), já na revisão de 2010 foram consideradas 24 variáveis. Outra diferença diz respeito à discussão que considera o locus de controle de forma geral e centrado no ambiente de trabalho.

Importante salientar que Wang et al. (2010) também acreditam que há focos de investigação do locus de controle como saúde, relações conjugais, parentais, educação e trabalho. Embora esses autores declarem que o locus de controle é entendido como uma característica de personalidade, eles refletem que o trabalho está mais relacionado a critérios relativos ao trabalho do que a medidas genéricas de personalidade. Os autores recorrem ao

princípio da compatibilidade de Fishbein e Ajzen (1974), de acordo com o qual a “magnitude da relação entre duas variáveis será maior quando a avaliação ocorre no mesmo nível de especificidade” (p. 763). Apesar de reconhecerem esta afirmação, Wang et al. (2010) optaram por incluir o locus de controle, com a justificativa de buscar compreender diferenças individuais entre profissionais que estão em situações similares de trabalho. Os autores ainda afirmam que medidas de personalidade específicas seriam mais adequadas ou úteis nas investigações.

Resumindo os achados desta meta-análise, os autores afirmam que os efeitos do locus de controle podem ocorrer por meio dos processos perceptivos, e que os indivíduos com locus de controle interno são mais propensos a perceber o ambiente de trabalho favoravelmente, do que os externos. Para explicar possíveis diferenças de comportamento em condições iguais no emprego, as variáveis intenção de rotatividade, estresse, bem-estar, percepção de autonomia e do supervisor, foram introduzidas no estudo. Indivíduos com orientação interna são mais propensos do que os externos a estabelecer metas desafiadoras para si próprios e persistirem na busca de objetivos em situações de adversidade. Fundamentando-se na literatura, os autores apresentam a relação positiva entre locus de controle interno e aspectos profissionais importantes, tais como, desempenho relativamente superior e sucesso profissional, nível de habilidade social de melhor qualidade e maior sucesso ao influenciar pessoas. As vantagens da internalidade são estendidas ao controle do estresse e uso de estratégias mais produtivas, por exemplo, foco no problema ao invés de foco na emoção (Wang et al., 2010).

As hipóteses seguintes foram propostas por Wang et al. (2010): (1) locus de controle no trabalho irá produzir relacionamentos mais forte com as variáveis critérios relacionadas ao trabalho que o locus de controle geral; (2) locus de controle geral irá produzir relacionamentos mais fortes com critérios gerais do que o locus de controle no trabalho. Os

resultados confirmaram a primeira hipótese mostrando que locus de controle no trabalho apresentou relação mais forte com satisfação global do trabalho, compromisso afetivo, *burnout*, tensão induzida pelo trabalho, ambiguidade de papel, apoio social no trabalho e estrutura iniciadora do líder do que locus de controle geral.

A hipótese dois - locus de controle geral proporciona relacionamentos mais fortes com critérios gerais que o locus de controle no trabalho – também recebeu suporte empírico. Locus de controle geral produziu relações significativamente mais fortes com a satisfação com vida. Os resultados mostram que indicadores gerais e específicos se constituem em preditores de critérios gerais e específicos, respectivamente. Desse modo, o princípio da compatibilidade, citado antes, é apoiado pelos resultados desse estudo.

Entretanto, esse resultado difere daquele encontrado por Ng et al. (2006) o que é justificado por Wang et al., 2010 em função dos recursos estatísticos utilizados serem mais sensíveis que a técnica de regressão. Além disso, os autores relatam uma limitação que não se apresentou no estudo anterior: a incapacidade de examinar os processos subjacentes responsáveis pelos relacionamentos encontrados nos resultados. Processos de moderação foram examinados na pesquisa de Ng e colaboradores (2006) que identificaram que o efeito do locus de controle no trabalho sobre o desempenho é moderado por processos motivacionais.

Mais recentemente, o locus de controle foi avaliado no ambiente organizacional com outras variáveis, como resiliência, treinamento, fatores estressores e comportamentos contraprodutivos, além de dados sociodemográficos. Damascena, França e Silva (2016) investigaram a ligação entre locus de controle e resiliência em profissionais da contabilidade, além de comparar estas variáveis com idade, gênero, escolaridade, estado civil e salário. Como resultados, apresentaram que o locus de controle interno explica diretamente o nível de resiliência. Tem-se que homens tem locus de controle interno maior que o das mulheres,

enquanto elas têm uma resiliência maior; participantes com mais de 40 anos possuem locus de controle interno maior que os mais jovens; quanto aos salários, aqueles que ganham mais do que cinco salários mínimos apresentam maior locus de controle interno e maior resiliência; já o estado civil não influenciou o locus de controle, apenas a resiliência. Notou-se relação significativa, positiva e fraca entre o locus de controle interno e o nível de escolaridade.

Foram encontrados poucos estudos que compararam o locus de controle entre trabalhadores do setor público e privado. Dentre eles, consta o de Paiva e Marques (1999) que compararam qualidade de vida, stress e situação de vida entre professores do setor público e privado. Dentro da categoria stress, foram incluídas variáveis de personalidade, como locus de controle. Como resultados encontraram que a maioria dos profissionais, tanto de instituições públicas, quanto privadas, apresentou valores semelhantes, para a comparação entre o locus de controle interno de professores do setor público e privado.

Quanto à variável gênero, o estudo de Santos (2005) sobre a diferença da percepção de controle entre homens e mulheres, constatou que sobre as relações familiares, homens jovens e idosos, percebem menor controle que as mulheres; os homens idosos também percebem ter menos controle sobre as relações sociais e as finanças; já as mulheres percebem ter menos controle sobre questões ligadas ao transporte.

A efetividade de treinamento relacionada ao locus de controle foi investigada por Cassiano (2017). A autora testou um modelo de avaliação de efetividade de treinamento, considerando efeitos diretos e indiretos nas relações entre locus de controle, estratégias para transferir o conhecimento adquirido e impacto do treinamento no trabalho e encontrou que os indivíduos com níveis mais altos de internalidade reportaram maior percepção do impacto do treinamento no trabalho; e os efeitos negativos poderão ser anulados se o indivíduo com níveis mais altos de externalidade utilizar estratégias para transferir o adquirido.

O estudo de Sprung e Jex (2012) verificou que a interação entre locus de controle no trabalho e estressores explicam pouco da variância de comportamentos contraprodutivos (até dois por cento). Mais especificamente, aqueles que possuem locus de controle externo apresentam mais fortemente constrangimento organizacional e conflitos interpessoais, do que os que apresentam a internalidade. Affandi (2015) também investigou o comportamento contraprodutivo, tendo como variáveis antecedentes o locus de controle no trabalho, contratos e justiça organizacionais. Os resultados desta pesquisa confirmaram que todas as variáveis antecedentes investigadas influenciaram simultânea e significativamente o comportamento contraprodutivo.

Além de relações diretas, Galvin et al. (2018) verificaram em sua revisão que o locus de controle pode ser uma variável de mediação ou de moderação. Neste sentido, mencionam que o locus de controle interno melhora a relação negativa entre satisfação no trabalho e intenções de rotatividade. Em outra pesquisa apresentada pelos autores o locus de controle interveio no relacionamento entre a percepção de apoio organizacional e a satisfação no trabalho, sendo que a resposta dos externos foi mais forte do que a dos internos. E, por último, relembram a intermediação do locus de controle entre o estresse e a percepção de justiça.

Nestas revisões sobre o locus de controle no trabalho, percebe-se a presença das variáveis alvo deste estudo, indicando a existência da relação entre locus de controle e intenção de rotatividade. Tal constatação fornece mais sustentação a esta pesquisa, acrescentando também a percepção de justiça organizacional como variável antecedente da intenção de rotatividade, o que se apresenta é um modelo inédito que será testado empiricamente entre trabalhadores brasileiros.

## 2 Método

### 2.1 Objetivo

Este estudo tem por objetivo testar um modelo no qual intenção de rotatividade é explicada pela percepção de justiça organizacional e *locus* de controle no trabalho, conforme pode ser visto na Figura 1.

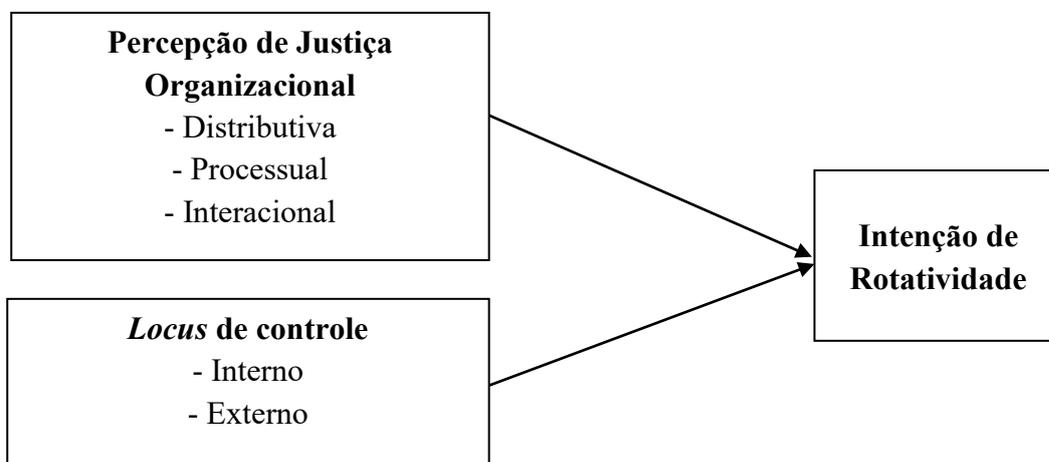


Figura 1. Modelo proposto para a investigação

### 2.2 Definições das variáveis deste estudo

#### **Intenção de Rotatividade**

Refere-se ao grau em que um indivíduo elabora planos sobre sua saída da empresa onde trabalha (Siqueira, Gomide Jr., Oliveira, & Polizzi Filho, 2014, p.212).

#### **Justiça Organizacional**

Neste estudo será adotada a concepção tridimensional, tendo por base as contribuições de Mendonça et al. (2003), para os quais este construto é composto por três dimensões: Justiça Distributiva, Justiça Processual e Justiça Interacional.

**Justiça distributiva:** Esta dimensão investiga até que ponto o trabalhador percebe que tem recebido recompensas justas, em proporção aos investimentos despendidos na organização (Mendonça et al., 2003, p.117).

**Justiça processual:** refere-se a importância considerada pelos trabalhadores em poder opinar e influenciar decisões no âmbito organizacional. Tem o objetivo de compreender os procedimentos que levam a uma determinada distribuição (Mendonça et al., 2003, p.116).

**Justiça interacional:** esta dimensão investiga o processo de interação alcançado pelos gerentes na condução dos procedimentos. As decisões tomadas pelos gerentes, suas ações, a maneira como eles conduzem os procedimentos e explicam suas decisões, são decisivos na percepção da existência de justiça (Mendonça et al., 2003, p.117).

### **Lócus de Controle no Trabalho**

Expectativa generalizada de que recompensas, reforços e resultados no trabalho são controlados pelas próprias ações do indivíduo (internalidade) ou por outras forças (externalidade) (Spector, 1988).

A escala construída por Spector (1988) foi submetida a procedimentos de validação por Bastos (1991), visando seu uso no Brasil. Trata-se de um instrumento bidimensional: Fator 1 – lócus de controle interno: percepção de que os eventos que ocorrem no ambiente de trabalho estão sob controle do indivíduo; Fator 2 – lócus de controle externo: percepção de que os eventos que ocorrem no ambiente de trabalho estão sob controle de algo externo ao indivíduo.

### 2.3 Participantes do estudo

Trata-se de uma amostra de conveniência (não-probabilística) composta por 261 participantes, a maioria mulheres (68,1%); são casados ou possuem companheiro (a) (53,8%), e há uma pequena diferença entre aqueles que não têm filhos (52,3%) e os que possuem (47,7%). A maioria dos participantes atua com prestação de serviços em geral (76,8%), trabalha em organizações privadas (65,4%) e não ocupa cargo de chefia (63,4%). Quanto ao tempo de trabalho na organização, a média é de 6,58 anos ( $DP = 7,47$ ) e o tempo no cargo apresenta média 7,85 anos ( $DP = 8,10$ ). Entre os participantes predominam aqueles que completaram a pós-graduação (40,1%), seguido pelos que concluíram o ensino superior (25,7%). Todas as informações demográficas colhidas dos respondentes estão na Tabela 1.

Tabela 1

**Dados demográficos e funcionais da amostra**

	Variáveis	<i>f</i>	%
Gênero	Masculino	82	31,9
	Feminino	175	68,1
Escolaridade	Fundamental completo	5	1,9
	Médio incompleto	2	0,8
	Médio completo	17	6,6
	Superior incompleto	39	15,2
	Superior completo	66	25,7
	Pós-graduação incompleta	25	9,7
	Pós-graduação completa	103	40,1
Estado civil	Solteiro	100	38,5
	Casado/Companheiro	140	53,8
	Separado/Divorciado	18	6,9
	Viúvo	2	0,8
Possui filhos	Não	135	52,3
	Sim	123	47,7
Quantidade de filhos	0	7	5,3
	1	47	35,9
	2	60	45,8
	3	14	5,4
	4	3	2,3
Área de atuação	Comércio	41	16,1
	Indústria	18	7,1
	Prestação de Serviços	195	76,8
Tipo de organização	Pública	90	34,6
	Privada	170	65,4
Ocupante de cargo de chefia	Sim	94	36,6
	Não	163	63,4

*Nota.* Dados da pesquisa. n = 261

Em vista de atender ao objetivo desta pesquisa, afirma-se que o número de indivíduos que responderam aos questionários atende ao que é proposto por Tabachnick e Fidel (2001), pois o tamanho da amostra é determinado pelo número de variáveis independentes, sendo necessários 40 participantes por preditor. Este estudo conta com cinco variáveis independentes, já que se têm três fatores de justiça organizacional e dois de lócus de controle. Portanto, a amostra não poderia ser inferior a 200 participantes.

Também foi realizado o cálculo do poder do teste com o auxílio do Programa Gpower 3.0 para indicação do tamanho necessário da amostra, o qual, considerando o efeito médio ( $f^2 = 0,15$ ;  $p < 0,05$ ), indicou a necessidade de 138 casos. Por último, Abbad e Torres (2002) observam que o poder estatístico é drasticamente reduzido quando se utiliza amostras menores que 175 participantes, mesmo quando são encontrados efeitos de grande magnitude e medidas altamente confiáveis. Assim, o tamanho da amostra atende aos requisitos apresentados.

### 2.3 Instrumentos

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram os seguintes:

**Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)** – Siqueira et al. (2014). Trata-se de um instrumento unifatorial, composto por três itens, cujas respostas são em formato *likert*, com as seguintes opções: nunca; raramente; às vezes; frequentemente e sempre. Seu índice de precisão é igual a 0,89. Exemplo de item “Você pensa em sair da empresa onde trabalha”

**Escala de Percepção de Justiça Organizacional** - Mendonça et al. (2003). É composta por três fatores: Justiça distributiva, processual e interacional. Justiça distributiva possui seis itens, enquanto a justiça processual possui sete itens e a justiça interacional conta com sete itens, portanto, o instrumento de Justiça Organizacional possui 20 itens no total. As respostas são dadas em escala Likert variando de discordo (1) a concordo totalmente (5). Os índices de precisão dos instrumentos originais são superiores 0,87. Exemplo de item: Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho

**Escala de Locus de Controle no Trabalho (ELCT)** – (Bastos, 1991). Possui dois fatores: locus de controle interno e locus de controle externo. Quanto aos índices de precisão do instrumento o fator internalidade apresentou o valor de  $\alpha = 0,62$  e externalidade  $\alpha = 0,78$ .

(Tabela 2). Estes valores são considerados aceitáveis em estudos exploratórios, segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2005).

As respostas aos itens são dadas em escala *Likert* variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5). Exemplo de item: “O trabalho será uma atividade positiva ou não a depender de como o trabalhador o encara”.

Tabela 2

**Nome, composição dos instrumentos, número de itens e índices de fidedignidade resultantes dos estudos de validação.**

<b>Instrumento e autor</b>	<b>Fatores do Instrumento</b>	<b>Itens do Instrumento</b>	<b>Número de Itens do Instrumento</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Intenção de rotatividade (Siqueira et al., 2014)	Unifatorial		3	0,89
Percepção de Justiça Organizacional (Mendonça et al., 2003)	Distributiva	1, 4, 7, 10, 16, 20	6	0,88
	Processual	3, 5, 9, 13, 15, 17, 19	7	0,87
	Interacional	2, 6, 8, 11, 12, 14, 18	7	0,89
Lócus de Controle no Trabalho (Xavier, 2005)	Interno	1, 2, 3, 4, 7, 11, 14, 15	8	0,62
	Externo	5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 16	8	0,78

*Nota.* Elaborada pelo autor.

## 2.5 Procedimentos de coleta de dados

Este projeto foi aprovado pelo comitê de ética da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), possui o CAEE 80985417.0.0000.5152 e número de parecer 2.663.464.

Para alcançar os objetivos deste estudo participaram trabalhadores que possuíam no mínimo 18 anos, o ensino fundamental completo e no mínimo 6 meses no cargo. Responderam trabalhadores que possuem vínculo empregatício em organizações públicas e privadas, excluindo pessoas que tenham apenas vínculo voluntário ou profissional autônomo.

O caderno de coleta de dados incluiu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e mais três partes: a primeira com a apresentação, instruções gerais e endereço dos pesquisadores; a segunda composta por itens pertencentes aos instrumentos relacionados anteriormente, cujos instrumentos possuem suas respectivas instruções e forma de respondê-los; a terceira parte do questionário é composta por dados pessoais e funcionais dos participantes do estudo.

Houve preenchimento de questionário impresso e online por meio de formulário na plataforma Google Forms. No meio impresso, uma via do TCLE, foi devolvida ao pesquisador e a outra entregue aos participantes. No caso do preenchimento online, o endereço eletrônico do questionário foi enviado por e-mail, aplicativo de mensagens e redes sociais dos participantes, que responderam quando lhes foi mais conveniente. A via online do instrumento se iniciou com o TCLE e as instruções para preenchimento do formulário. O primeiro item respondido foi: “Aceito participar desta pesquisa?”, substituindo a assinatura do TCLE. Caso o participante não concordasse em responder o questionário, o restante dos itens automaticamente não abria. Da mesma forma que a via impressa, não houve nenhum

tipo de identificação na via online, uma vez que não é solicitada a inclusão de nenhum dado pessoal, como nome, documento de identificação ou e-mail, garantindo completo anonimato.

Aos participantes deste estudo foram explicados os objetivos do trabalho, principalmente seu caráter estritamente acadêmico e suas participações voluntárias, bem como à liberdade de desistência do estudo, caso desejasse.

Para aplicações presenciais, na hipótese de o participante demonstrar sinais de ansiedade, preocupação ou qualquer mal estar, o pesquisador investigou se o mesmo gostaria de continuar ou desistir. O questionário parcialmente preenchido seria descartado diante do participante, sem qualquer tipo de ônus ou penalidade ao mesmo. Fatos dessa natureza não ocorreram durante a aplicação dos questionários. Para aplicação online, os respondentes poderiam interromper a aplicação quando desejassem. Questionários incompletos são automaticamente excluídos do banco de dados online.

Em relação aos benefícios, estes não se aplicam diretamente aos participantes, mas a todo o conjunto de trabalhadores, considerando a produção de conhecimento para a compreensão do fenômeno da intenção de rotatividade. Nota-se que não há preocupação ou objetivo de reverter os resultados desta pesquisa em uma tecnologia específica ou instrumental com aplicação imediata em qualquer instituição ou empresa. O conhecimento consistente gerado por um conjunto amplo de pesquisas ao longo do tempo é que poderá no futuro ser utilizado por outros pesquisadores e também por gestores.

## **2.6 Procedimentos de análise de dados**

As respostas aos questionários formaram um arquivo de dados, a partir do qual foram realizadas análises estatísticas com o auxílio do programa SPSS – *Statistical Package of Social Science* versão 22.0. A análise exploratória dos dados foi efetuada com o objetivo de

verificar a precisão da entrada de dados, respostas omissas, casos extremos, normalidade das variáveis, a análise fatorial das variáveis e a verificação dos pressupostos necessários à aplicação das técnicas multivariadas.

A amostra foi descrita por meio de estatísticas descritivas (média, desvio padrão e frequência), enquanto as correlações entre as variáveis foram verificadas através da correlação de Pearson. A confiabilidade das escalas para amostra deste estudo foi calculada por meio do Alpha de Cronbach e as diferenças de médias, verificadas mediante cálculo do teste *t* e análise de variância (ANOVA). A estrutura fatorial dos instrumentos foi confirmada por meio de análise fatorial e análise dos componentes principais.

O teste do modelo, por sua vez, se deu por meio da análise de regressão múltipla padrão para verificar as variáveis que se constituíram os melhores preditoras da intenção de rotatividade. As variáveis independentes são percepção de justiça organizacional e *locus* de controle e variável dependente é a intenção de rotatividade.

### **3 Resultados**

Neste capítulo apresenta-se a análise exploratória de dados, a análise descritiva, a correlação e o modelo de regressão múltipla padrão, com o intuito de alcançar o objetivo desta pesquisa, que foi o de testar um modelo no qual intenção de rotatividade é explicada pela percepção de justiça organizacional e locus de controle no trabalho.

#### **3.1 Análise exploratória dos dados**

##### ***3.1.1 Dados omissos***

Responderam aos questionários 312 indivíduos, porém, 40 deles não preenchem o requisito de estar trabalhando a pelo menos 6 meses no atual emprego e foram excluídos, de forma que a amostra ficou constituída por 272 participantes. Não houve erros de digitação ou omissão de resposta, não sendo necessário a substituição de dados ausentes pela média das variáveis.

##### ***3.1.2 Valores extremos***

Verificou-se que não houve casos extremos univariados, dessa forma os casos moderados foram mantidos na amostra. Os valores extremos multivariados foram analisados pela distância de Mahalanobis (Tabachnick & Fidell, 2001; Pasquali, 2015), que identificou 11 casos extremos multivariados ( $\chi^2 = 73,402$ ;  $gl = 40$ ;  $p < 0,001$ ), que foram eliminados. Portanto, a amostra final é composta por 261 participantes.

### **3.1.3 Normalidade dos dados**

Pressupõe-se a normalidade de amostras com mais de 200 participantes, conforme afirmam Pasquali (2015) e Tabachnick e Fidell (2001), já que os desvios de assimetria e curtose apresentam menor impacto na normalidade dos dados. A ideia é que quanto maior a amostra, maior a possibilidade de que as distribuições das médias das variáveis sejam normais.

### **3.1.4 Multicolinearidade**

Observa-se a multicolinearidade por meio da matriz de correlação, dos valores da tolerância e do fator de inflação da variância (FIV) vistos nos resultados da análise de regressão. Assim, não foi observada, por meio da matriz de correlação (Tabela 6), a existência de multicolinearidade entre as variáveis, considerando que os coeficientes de correlação encontrados foram inferiores a 0,80 (Field, 2009). Os valores da tolerância menores que 0,10 e valores de FIV maiores que 10 são indicativos de multicolinearidade. Neste estudo, os resultados indicaram não haver multicolinearidade entre as variáveis estudadas.

### **3.1.5 Fidedignidade e validade dos instrumentos para amostra deste estudo**

Para cada um dos instrumentos foram calculadas análises fatoriais. No caso da Escala de Intenção de Rotatividade, os resultados confirmaram a estrutura unifatorial com Alpha de Cronbach igual a 0,93. Para esta medida foi utilizada somente análise dos componentes principais, sendo o índice de variância igual a 89,24 % ( $KMO = 0,758$ ).

A Escala de Locus de Controle no Trabalho apresentou evidências de validade, pois os dois fatores - locus de controle interno e externo – foram confirmados empiricamente. A matriz mostrou-se fatorável ( $KMO = 0,817$ ) e os resultados obtidos constam na Tabela 3. A rotação oblíqua mostrou baixa correlação entre os fatores e, na sequência, foram calculadas as cargas fatoriais por meio da rotação varimax. Foram mantidos todos os itens cujas cargas fatoriais são superiores a 0,40, valor adequado para análises fatoriais segundo Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006). Os itens 4 e 15 com as menores cargas fatoriais, se eliminados não alteram a fidedignidade do fator.

Tabela 3

**Resultado da análise fatorial da Escala de Locus de Controle no Trabalho**

Itens	Fator 1	Fator 2
Lc 01 interno		0,489
Lc 02 interno		0,644
Lc 03 interno		0,544
Lc 04 interno		0,388
Lc 07 interno		0,493
Lc 11 interno		0,553
Lc 14 interno		0,592
Lc 15 interno		0,338
Lc 05 externo	0,750	
Lc 06 externo	0,738	
Lc 08 externo	0,701	
Lc 09 externo	0,587	
Lc 10 externo	0,567	
Lc 12 externo	0,646	
Lc 13 externo	0,660	
Lc 16 externo	0,626	
Nº de itens	8	8
Alpha	0,86	0,73
Variância	22,585	13,080

Por último, a Escala de Percepção de Justiça Organizacional foi submetida à análise fatorial. A matriz de dados revelou-se apropriada para estes cálculos ( $KMO = 0,946$ ; rotação oblímin). Dos três fatores iniciais, dois foram confirmados. Os itens de justiça processual e interacional de fato compuseram um fator com unidade semântica. Então, o fator 1 é denominado justiça processual e interacional, sendo composto por 13 itens e Alpha igual a 0,94 e o fator 2, justiça distributiva, contém 6 itens e Alpha igual a 0,92. Observa-se que somente o item 2 foi eliminado.

Tabela 4

**Resultado da análise fatorial da Escala de Percepção de Justiça Organizacional**

Itens	Fator 1	Fator 2
JO 02 interacional		
JO 03 processual	0,473	
JO 05 processual	0,439	
JO 06 interacional	0,511	
JO 08 interacional	0,617	
JO 09 processual	0,635	
JO 11 interacional	0,717	
JO 12 interacional	0,792	
JO 13 processual	0,584	
JO 14 interacional	0,897	
JO 15 processual	0,873	
JO 17 processual	0,799	
JO 18 interacional	0,827	
JO 19 processual	0,830	
JO 01 distributiva		0,888
JO 04 distributiva		0,939
JO 07 distributiva		0,921
JO 10 distributiva		0,591
JO 16 distributiva		0,590
JO 20 distributiva		0,447
Nº de itens	13	6
Alpha	0,94	0,92
Variância	53,001	6,250

Todos os índices de fidedignidade foram superiores a 0,70, sendo satisfatórios conforme orienta Hair et al. (2005). Portanto, todas as variáveis (intenção de rotatividade, locus de controle no trabalho e percepção de justiça organizacional) compuseram as análises estatísticas.

### 3.2 Análises descritivas

Para as descrições estatísticas das variáveis, calcularam-se as médias fatoriais e se seguiu as orientações propostas pelos autores de cada instrumento, quando havia parâmetros para interpretação dos dados. A Tabela 5 contém cada uma das variáveis do estudo.

Tabela 5

#### Estatística descritiva das variáveis do estudo

Variável	Ponto médio da escala	Média	Desvio Padrão
Intenção de rotatividade	2,5	2,38	1,14
Justiça distributiva	2,5	2,68	1,06
Justiça processual/ Interacional		2,88	0,99
Locus de Controle Interno	2,5	3,71	0,62
Locus de Controle Externo		2,36	0,88

Intenção de rotatividade apresentou média bem próxima ao ponto médio da escala ( $M = 2,38$ ;  $DP = 1,14$ ). Segundo Siqueira et al. (2014) valores entre 4 e 5 indicam alta intenção de rotatividade, 3 a 3,9 média, e entre 1 e 2,9 indicam baixa intenção de rotatividade. Portanto, em média, os participantes desta pesquisa apresentaram baixa intenção de

rotatividade. Conforme a escala, os participantes raramente e às vezes pensam, planejam ou têm vontade de deixar a organização atual.

Quanto a percepção de justiça organizacional, verifica-se resultado semelhante ao da intenção de rotatividade, já que a média se manteve próxima ao ponto médio da escala (2,5) para as duas dimensões, sendo média igual a 2,68 ( $DP = 1,06$ ) para a justiça distributiva e média 2,88 ( $DP = 0,99$ ) para justiça processual e interacional. Tais valores representam que os participantes concordam pouco ou razoavelmente, que recebem retornos justos em relação ao que oferecem em seus empregos; concordam pouco ou razoavelmente compreender os procedimentos que determinam a distribuição de recompensas, e que podem opinar ou influenciar na tomada decisão; e que têm boa interação com os gerentes que estipulam a forma de distribuir recompensas.

Locus de controle externo seguiu a mesma tendência, com média mais próxima ao ponto médio ( $M = 2,36$ ;  $DP = 0,88$ ). Este valor de média indica que os participantes discordam parcialmente que seus resultados no trabalho dependem de forças externas a ele, de outras pessoas ou da sorte. Diferentemente das variáveis anteriores, o locus de controle interno apresentou média superior ao ponto médio, com desvio padrão inferior ( $M = 3,71$ ;  $DP = 0,62$ ). Este valor de média indica que os participantes têm leve tendência em concordarem parcialmente, que seus resultados no trabalho dependem de seus esforços e de sua própria dedicação.

### **3.3 Testes de diferença de médias (*t de Student e ANOVA*)**

O teste *t* (*t* de Student) avalia as diferenças significativas entre valores (médias) em duas condições ou grupos e a ANOVA entre três ou mais condições (Dancey & Reidy, 2013). Realizaram-se as análises verificando a diferença entre gênero, possuir filhos, trabalhar no

setor público ou privado, escolaridade e estado civil em relação às variáveis intenção de rotatividade, locus de controle no trabalho e percepção de justiça organizacional.

Quanto à diferença de média entre os gêneros e as variáveis deste estudo, verifica-se que houve diferença significativa apenas em relação ao locus de controle externo  $t(2,255) = 1,468, p < 0,021$ . Homens apresentam  $M = 2,48$  ( $DP = 0,99$ ) e as mulheres  $M = 2,30$  ( $DP = 0,83$ ), portanto, os homens percebem mais o locus de controle externo do que as mulheres.

Ao verificar a relação entre aqueles que possuem filhos e os que não possuem com as variáveis desta pesquisa, houve diferença significativa apenas entre a intenção de rotatividade ( $t(256) = 3,686, p < 0,001$ ) e locus de controle externo ( $t(256) = 2,640, p < 0,009$ ), sendo que aqueles que não possuem filhos apresentaram maior intenção de rotatividade ( $M = 2,63; DP = 1,16$ ) e maior locus de controle externo ( $M = 2,50; DP = 0,91$ ).

Também se analisou a diferença entre os que trabalham em instituições públicas e privadas em relação às variáveis desta pesquisa. Houve diferença significativa quanto a intenção de rotatividade ( $t(258) = -5,211, p < 0,001$ ), sendo que os trabalhadores do âmbito privado apresentam maior intenção de rotatividade ( $M = 2,64; DP = 1,18$ ), do que os de organizações públicas ( $M = 1,90; DP = 0,91$ ). Houve diferença significativa para o locus de controle externo ( $t(258) = -3,072, p < 0,002$ ), sendo maior para os trabalhadores do setor privado ( $M = 2,48; DP = 0,90$ ).

Houve relação significativa entre estado civil e intenção de rotatividade  $t(258) = 1,979; p < 0,049$ . Para esta verificação os solteiros, os separados/divorciados e os viúvos, foram alocados em um mesmo grupo, totalizando 120 indivíduos, enquanto os casados ou com companheiros foram mantidos em outro grupo com 140 pessoas. O grupo daqueles que não estão em um relacionamento, apresentou  $M = 2,53$  ( $DP = 1,17$ ) e os casados ou com companheiro obteve média igual a 2,25 ( $DP = 1,11$ ), portanto aqueles que não possuem companheiros apresentam maior tendência em sair de seus empregos.

Não foi possível verificar a existência de relação entre as variáveis desta pesquisa e a escolaridade por meio da ANOVA, já a quantidade de participantes em cada nível de escolaridade é muito discrepante.

### 3.4 Correlação entre as variáveis do estudo

As correlações foram analisadas a partir dos seguintes critérios: 0,10 a 0,29 correlação baixa, de 0,30 a 0,49 correlação moderada e a partir de 0,50 correlação elevada, conforme proposto por Miles e Shevlin (2001) e Dancey e Reidy (2006). Os resultados desta análise estão na Tabela 6.

Tabela 6

#### Correlação de Pearson (r) das variáveis da pesquisa

	Intenção de rotatividade	Lócus de controle interno	Lócus de controle externo	Justiça distributiva	Justiça processual/interacional
Intenção de rotatividade					
Lócus de controle interno	-0,068 (ns)				
Lócus de controle externo	0,274**	-0,081 (ns)			
Justiça distributiva	-0,414**	0,384**	-0,170**		
Justiça processual/interacional	-0,410**	0,388**	-0,166**	0,748**	

Nota. \* $p < 0,05$  \*\*,  $p < 0,01$ . ns = não significativo

Intenção de rotatividade apresentou correlação moderada e negativa com todas as dimensões de percepção de justiça organizacional, com os seguintes índices de correlação:

justiça distributiva ( $r = -0,41$ ;  $p < 0,01$ ), justiça processual e interacional ( $r = -0,41$ ;  $p < 0,01$ ). Tal resultado indica que quanto menor for a percepção de justiça organizacional maior é a probabilidade de os indivíduos deixarem seus empregos.

A intenção de rotatividade também se correlacionou com o locus de controle externo de maneira fraca e positiva ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,01$ ), indicando que quanto maior o locus de controle externo maior é a intenção de rotatividade. De forma que se os trabalhadores acreditam que os resultados alcançados em seus empregos não dependem apenas deles próprios, mas de sorte ou da intervenção de outras pessoas, há maior tendência em pensar e planejar sair de seus empregos. O locus de controle interno não se correlacionou, de forma significativa com intenção de rotatividade. Em decorrência deste resultado, esta variável não compôs o modelo final de investigação.

Todas as dimensões de percepção de justiça organizacional se correlacionaram positiva e moderadamente com locus de controle interno, baixa e negativamente com o externo (Tabela 6). Estes resultados sugerem que quanto maior é o locus de controle interno, maior é a percepção de justiça organizacional. Portanto a crença do empregado de que seus resultados dependem de seu próprio empenho, facilita a percepção de uma justa distribuição de recompensas, bem como dos procedimentos adotados para defini-la.

### 3.5 Regressões Múltiplas

A regressão múltipla indica que a intenção de rotatividade é impactada pelo locus de controle no trabalho e pela percepção de justiça organizacional ( $R^2$  ajustado = 0,224;  $F(3,257) = 26,066$ ;  $p < 0,001$ ). A variância explicada pelo modelo foi de 22%.

A intenção de rotatividade foi significativamente explicada pelo locus de controle externo ( $\beta = 0,201$ ;  $t = 3,620$ ;  $p < 0,001$ ), pela justiça distributiva ( $\beta = -0,221$ ;  $t = -2,674$ ;

$p < 0,008$ ) e pela justiça processual/interacional ( $\beta = -0,212$ ;  $t = -2,569$ ;  $p < 0,011$ ). Os dados obtidos através da regressão podem ser vistos na Tabela 7.

Tabela 7

**Resumo da análise de regressão múltipla padrão para a variável-critério intenção de rotatividade**

Preditores	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>p</i>	R múltiplo	$R^2$ modelo	$R^2$ ajustado
				0,483	0,233	0,224
Locus externo	0,260	0,201	0,001			
Justiça distributiva	-0,240	-0,221	0,008			
Justiça processual/interacional	-0,244	-0,212	0,011			

#### 4 Discussão

Apresentam-se as discussões acerca dos resultados deste estudo, que confirmou seu objetivo ao verificar que a percepção de justiça organizacional e o locus de controle no trabalho impactam a intenção de rotatividade. Além de examinar a relação entre estes construtos, realizou-se a análise da relação entre eles e dados sociodemográficos.

As análises estatísticas mostraram que homens apresentam maior locus de controle externo. Este resultado opõe-se aos achados de Damascena et al. (2016), para os quais os homens têm locus de controle interno maior que o das mulheres. Os resultados são claramente divergentes, contudo há que se observar que no estudo citado foi utilizado outro instrumento e trata-se de um público específico. Assim, estes resultados não são conclusivos, no que diz respeito ao gênero.

O locus de controle externo também prevaleceu entre aqueles que não possuem filhos. Santos (2005) afirma que homens percebem ter menor controle sobre as relações familiares. Se esta informação for verificada em outras investigações, a relação entre número de filhos e locus de controle externo poderá ser confirmada ou não. Trabalhadores que não possuem filhos também apresentam maior intenção de rotatividade, o que está em conformidade com a pesquisa de Griffeth et al. (2000), para a qual quanto maior o número de filhos, menor a intenção de sair. Para Rubenstein et al. (2017) a intenção de rotatividade e número filhos possuem relação negativa e força preditiva fraca, sendo que entre os atributos individuais, ter filhos aparece como umas das variáveis que explica a intenção de rotatividade, juntamente com a idade e a estabilidade emocional. Tal resultado pode ser explicado devido às responsabilidades financeiras que os pais possuem para manter seus filhos, os levando a ser

mais prudentes em planejar sair de seus empregos, já que a perda de salário pode fazer falta no orçamento familiar e impactar negativamente na vida de seus filhos.

Quanto à diferença entre os trabalhadores do setor público e privado, verifica-se que os do âmbito privado apresentam maior intenção de rotatividade. Cruz Filho (2018) encontrou resultado semelhante, indicando que os servidores públicos às vezes pensam e têm vontade de deixar a organização, indicando baixa intenção de rotatividade. Este resultado pode ser explicado pela estabilidade profissional garantida aos servidores públicos, que os colocam em situação privilegiada ao analisar alternativas para encontrar outro emprego, principalmente em momentos de crise, quando o mercado de trabalho não está em oferta (Wynen & Beeck, 2014). Além disto, há pressão social contra trabalhadores em carreira pública que manifestam desejo de sair de seus empregos. Portanto, há indicativos que as alternativas de emprego impactam na intenção de rotatividade de forma distinta entre trabalhadores do setor público e privado.

Também houve prevalência do locus de controle externo entre os trabalhadores do âmbito privado, porém foram poucos estudos que compararam o locus de controle entre os trabalhadores dos setores público e privado. Paiva e Marques (1999) não encontraram diferenças expressivas entre professores pertencentes a estes grupos.

Os resultados sobre a relação entre estado civil e a intenção de rotatividade indicaram que solteiros, viúvos e divorciados apresentaram maior intenção de rotatividade do que os trabalhadores que estão casados ou possuem companheiros. Estes achados se assemelham aos de Rubenstein et al. (2017), no qual os casados apresentaram menor intenção de rotatividade do que os não casados. Já na pesquisa de Griffeth et al. (2000) não houveram relações significativas, indicando informações discrepantes quanto as mesmas variáveis.

Assim como neste estudo, o de Griffeth et al. (2000) não detectou diferença significativa entre a intenção de rotatividade e gênero isoladamente, porém ao associá-lo à

idade, encontraram que mulheres de certa idade e responsáveis financeiramente por seus lares tem menor intenção de rotatividade. Este resultado também pode ser explicado pelo impacto negativo no orçamento familiar que a perda de um emprego gera, levando os trabalhadores a ponderar os efeitos de deixar seus empregos sobre o orçamento doméstico e a vida de sua família. Os resultados quanto aos filhos e estado civil podem ser explicados pelas afirmações de Moynihan e Landuyt (2008), que reforçam a importância de questões econômicas e familiares na manutenção de seus empregos. Os resultados sugerem que ter filhos ou ter um companheiro faz com que os trabalhadores sejam mais cautelosos ao pensar e planejar deixar seus empregos.

As pesquisas sobre a percepção de justiça organizacional apontavam para a existência de relação com a intenção de rotatividade, sendo que a maioria privilegiava a análise da justiça distributiva, algumas consideravam a justiça de procedimento e pouquíssimas consideravam outros fatores desse construto. Neste estudo almejava-se analisar a relação da percepção de justiça organizacional por meio de um instrumento tridimensional, que contemplava a justiça distributiva, de procedimentos e a interacional. Contudo, ao realizar a análise fatorial do instrumento para a amostra pesquisada, foram encontrados apenas dois fatores, um deles contendo os itens da justiça distributiva e o outro agrupando a justiça de procedimento com a interacional.

Após a análise da Escala de Percepção de Justiça Organizacional, considerando os dois fatores, verificou-se a relação entre a percepção de justiça organizacional com a intenção de rotatividade. Os resultados obtidos mostram que quanto menor a percepção de justiça organizacional, maior a intenção de rotatividade. Apesar das especificidades de cada país, os resultados deste estudo com trabalhadores brasileiros foram semelhantes aos das pesquisas internacionais (Bal et al., 2011; George & Wallio, 2017; Griffeth et al., 2000; Kim & Kao, 2014; Rubenstein et al., 2017; Sarwar, 2016; Suifan et al., 2017).

Rubenstein et al. (2017) relaciona todos os aspectos da justiça à intenção de rotatividade, numa concepção bi ou tridimensional de justiça e os resultados da relação entre estas variáveis mostram efeito relativamente forte entre os muitos preditores de atitudes examinados, enfatizando o quanto os indivíduos valorizam tratamento equitativos de seus empregadores. A percepção de justiça distributiva aparece com força preditiva sobre a intenção de rotatividade, na categoria satisfação com o trabalho global e as facetas de satisfação no trabalho (Griffeth et al., 2000). Por sua vez, Kim e Kao (2014) trabalharam com instrumentos cujos itens mencionam aspectos da justiça e encontraram que a intenção de rotatividade foi impactada pela percepção de equidade salarial, benefícios e promoções, recompensa financeira, porém o salário em si, não se mostrou um preditor importante da intenção de sair. Já no estudo de Sarwar (2016) a justiça distributiva e de procedimentos apresentaram relação direta e negativa com a intenção de rotatividade, sendo o poder explicativo da justiça distributiva superior ao da justiça de procedimentos.

O estudo de George e Wallio (2017) também confirmou a relação entre a percepção de justiça organizacional e a intenção de rotatividade, sendo que o poder de explicação da justiça de procedimento foi superior ao da distributiva, o que é contrário ao resultado do estudo de Sarwar (2016). Por sua vez, Suifan et al. (2017) confirmaram a relação entre justiça organizacional e intenção de rotatividade, de forma semelhante aos achados deste estudo.

Também houve relação entre a intenção de rotatividade e o *locus* de controle externo, sendo que, quanto maior o *locus* de controle externo, maior é a intenção de rotatividade. A maioria das pesquisas sobre o *locus* de controle analisa seus resultados privilegiando a internalidade. Entende-se que as dimensões interna e externa do *locus* de controle apresentam relações opostas. Portanto, o resultado deste estudo está congruente com a literatura, na qual o *locus* de controle interno relaciona-se com a menor intenção de rotatividade.

Spector (1988) aponta para certa imprecisão quanto a intenção de rotatividade devido a sua complexidade, mas identifica que indivíduos com orientação interna são mais motivados, têm melhor desempenho, maior satisfação no trabalho e liderança mais presente, podendo ser mais ou menos propensos a deixar seus empregadores dependendo da situação, atribuindo o desejo de sair a questões externas aos indivíduos. Já Rubenstein et al. (2017) não encontraram imprecisão na relação entre locus de controle e intenção de rotatividade, para eles indivíduos com locus de controle interno são mais motivados e apresentam menor propensão a sair de seu emprego. Kim e Kao (2014), ao investigarem a autoeficácia, variável de natureza semelhante ao locus de controle, encontraram que ela apresentou um efeito moderado e negativo com a intenção de rotatividade. Segundo Ng et al. (2006) o locus de controle mostrou-se negativamente relacionado às intenções de rotatividade, sendo que os efeitos dos locus de controle podem ocorrer por meio dos processos perceptivos e em específico, os indivíduos com locus de controle interno são mais propensos a perceber o ambiente de trabalho favoravelmente, do que os externos, reduzindo a intenção de rotatividade.

A percepção de justiça organizacional se correlacionou com o locus de controle, sendo esta ligação moderada e positiva com a dimensão internalidade e baixa e negativa com a externalidade. A relação entre justiça organizacional e locus de controle foi investigada por Eib et al. (2015), que objetivaram conhecer as consequências da percepção de justiça sobre a saúde mental e os conflitos entre trabalho-família, partindo da hipótese de que a preocupação mental com o trabalho (esforço cognitivo) é mediada pela percepção de justiça e o locus de controle é o moderador desta relação. Os resultados sustentam que a preocupação mental com o trabalho medeia a relação entre percepção de justiça e saúde mental. Além disso, o locus de controle moderou a relação entre a percepção de justiça global e foi o mediador da preocupação mental com o trabalho, de tal forma que os efeitos foram mais fortes para

indivíduos com locus de controle externo. A pesquisa de Cappetta e Magni (2015) também investigou a relação entre a percepção de justiça organizacional e o locus de controle e aprendizagem (programa de treinamento). Como resultado, verificaram que o locus de controle impacta negativamente a aprendizagem, mas encontraram que a justiça interacional abrandava este efeito negativo.

Os valores de beta na regressão múltipla apontaram que as três variáveis se relacionaram significativamente a intenção de rotatividade: locus de controle externo, justiça distributiva e justiça de procedimento/interacional, apresentando poder de explicação muito semelhante (em torno de 20%). Há uma tendência de fatores organizacionais, de nível meso ou macro, explicarem melhor, com valores de beta superiores, a intenção de rotatividade do que variáveis individuais de nível micro organizacional. O locus de controle no trabalho é entendido como uma característica de personalidade, portanto, uma variável de nível micro (Ng et al., 2006). Já a percepção de justiça organizacional pode ser considerada de nível micro ou macro (Assmar, 2000), o que poderia explicar os valores de beta semelhantes, já que as duas variáveis seriam de nível micro.

Outra interpretação para este resultado seria a necessidade de os trabalhadores alinharem suas características individuais às organizacionais, como Rubenstein et al. (2017) afirmam. Estes autores, inclusive, incluíram a percepção de justiça organizacional na categoria interface contexto-pessoa, a qual vincula características individuais (demográficas e de personalidade) a questões ambientais, explicando que os trabalhadores buscam condições de trabalho alinhadas às suas próprias características. Valores de beta superiores para variáveis organizacionais, como a percepção de justiça organizacional, mostrariam que elas explicam melhor a intenção de rotatividade, mas resultados semelhantes com a variável individual, como o locus de controle no trabalho, mostram que ambos têm a mesma importância na manutenção do emprego.

## 5 Conclusão

O modelo teórico proposto nesta pesquisa foi confirmado mostrando que a intenção de rotatividade é explicada pela percepção de justiça organizacional e o locus de controle no trabalho. O locus de controle externo, as percepções de justiça distributiva e procedimento/interacional relacionaram-se significativamente com a intenção de rotatividade, exceto locus de controle interno que não impactou a intenção de rotatividade.

Este estudo também verificou que os trabalhadores brasileiros seguem a mesma tendência apontada em pesquisas internacionais para a intenção de rotatividade. Além da carência de estudos recentes sobre este tema para a realidade brasileira (Steil et al., 2019), entende-se que há especificidades para esta cultura. Atualmente o Brasil enfrenta altas taxas de desemprego, porém segundo informações de gestores de Recursos Humanos, em alguns setores com atividades especializadas, como a publicidade ou tecnologia da informação, há dificuldade de encontrar e manter trabalhadores qualificados. Na área da saúde há a preocupação de se manter os trabalhadores, para estabelecer vínculos positivos importantes para o tratamento dos pacientes (Kim & Kao, 2014; Guse et al., 2018; Tonelli et al., 2018).

Todavia, houve alguns resultados diferentes dos esperados, tais como não haver relação significativa entre o locus de controle interno e a intenção de rotatividade. Salienta-se que a escala utilizada para avaliar o locus de controle interno apresentava confiabilidade aceitável, porém, um pouco baixa, o que pode ter afetado os resultados. A relação entre o locus de controle no trabalho e a intenção de rotatividade foi parcialmente comprovada, já que houve relação significativa somente com locus de controle externo.

A Escala de Locus de Controle no Trabalho foi escolhida por verificar esta variável exclusivamente no âmbito organizacional, considerando que uma mesma pessoa pode variar entre interno ou externo de acordo com o contexto (Dela Coleta, 2004; Galvin et al., 2018).

Porém, ao entender o *locus de controle* como uma característica estável de personalidade, instrumentos cujos itens não mencionem contextos específicos podem ser utilizados, acrescentando a instrução de que os participantes da pesquisa deem respostas retratando suas crenças sob o âmbito do trabalho.

Quanto aos dados demográficos haviam indícios de que a maioria possuiria poder de explicação sobre a intenção de rotatividade de forma que filhos, estado civil e o trabalho em instituições públicas se relacionaram com a intenção de rotatividade. No instrumento final on-line a variável idade não pode ser verificada, mas recomenda-se que ela seja incluída em pesquisas futuras. Além da idade, havia indícios de que escolaridade e intenção de rotatividade se relacionariam, porém, devido a distribuição não homogênea da amostra esta relação não foi verificada. Sugere-se que trabalhos futuros garantam a distribuição homogênea da amostra para verificar a escolaridade e investiguem a diferença entre trabalhadores do setor público e privado.

A confirmação do objetivo desta pesquisa abre espaço para ampliação do modelo incluindo outras variáveis, testando relações diretas e por mediação ou moderação. A satisfação com o trabalho poderia ser inserida no modelo, testando seu impacto por meio de relacionamento direto ou não, uma vez que há referencial indicando que trabalhadores insatisfeitos, percebem maior injustiça levando-os a pensar e planejar a sair de seus empregos (Homans, 1961); e também, segundo Wang et al. (2010) e Galvin et al. (2018) aqueles que possuem *locus de controle interno* percebem mais favoravelmente o ambiente e são mais satisfeitos, planejando menos deixar seus trabalhos. Para trabalhos futuros que analisem as mesmas variáveis, sugere-se a utilização de outros instrumentos.

Além das contribuições acadêmicas, os resultados deste trabalho servem como ferramentas úteis para gestores e profissionais de recursos humanos que desejam controlar a saída indesejada de trabalhadores. A relação entre percepção de justiça organizacional e

intenção de rotatividade indica que as organizações que desejam ter baixa rotatividade devem optar por uma justa distribuição de recompensas utilizando procedimentos equitativos. Além da distribuição de recursos em si, também é importante que as empresas se atentem quanto a forma de transmitir como foram determinados os critérios para a alocação de recompensas, além de garantir que os responsáveis por determinar a distribuição de recursos estabeleçam com seus subordinados um tratamento justo, prezando pela imparcialidade.

Reforça-se que, apesar de ser uma característica estável de personalidade, o locus de controle pode variar de uma situação para outra, de forma que uma pessoa que hoje é avaliada como interna, em situações futuras pode ter locus de controle externo. Portanto, pode ser mais relevante para evitar a rotatividade indesejada, que as empresas criem ambientes favoráveis aos trabalhadores e não fiquem reféns de características de personalidade de seus funcionários. Além disso, pessoas com locus de controle interno buscam em si mesmo forças e motivações para enfrentar com recursos internos situações adversas. Portanto, em contextos mais difíceis e estressantes, trabalhadores com locus de controle interno tendem a não sair.

## Referências

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos em Psicologia*, 7, 19-29. doi: 10.1590/S1413-294X2002000300004
- Abbad, G. & Meneses, P.P.M. (2004). Locus de controle: validação de uma escala em situação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 9(3), 441-450. doi:10.1590/S1413-294X2004000300006
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Behavioral Research Service General Electric Company Crotonville*, New York, 267-297.
- Affandi, M. E. (2014). *The influence of work locus of control, organizational constraints, and organizational justice on counterproductive work behavior a study at director general of taxation* (Dissertação de Mestrado). Faculty of economics and business of the Universitas Gadjah Mada, Indonesia
- Al-Hussami, M., Darawad, M., Saleh, A. & Hayajneh, F. A. (2013). Predicting nurses' turnover intentions by demographic characteristics, perception of health, quality of work, and work attitudes. *1st Annual International Interdisciplinary Conference - AIIC 24-26 April*, Azores, Portugal, 593-601. doi: 10.1111/ijn.12124
- Allen, D. G., Bryant, P.C. B., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy Management Perspective*, 24(2), 48-64. doi:10.5465/amp.24.2.48
- Antunes, A.C., Caetano, A., & Cunha, M. P. (2013). O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 12(3), 2-10.
- Assmar, E.M.L. (2000). A Psicologia Social e o Estudo da Justiça em Diferentes Níveis de Análise. *Revista Psicologia: Reflexão e Crítica*, 13(3), 497-506. doi: 10.1590/S0102-79722000000300017
- Assmar, E.M.L, Ferreira, M.C., & Souto, S.O. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Revista Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. doi:10.1590/S0102-79722005000300019
- Bal, P. M., Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P.G.W. & Velde, M. E. G. (2011). Age and Trust as Moderators in the Relation between Procedural Justice and Turnover: A Large-Scale Longitudinal Study. *Applied psychology: an international review*, 60(1), 66–86. doi: 10.1111/j.1464-0597.2010.00427.x

- Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2016). Workplace flexibility across the lifespan. In M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, & A. R. Wheeler (Eds.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 34, pp. 43-99). doi:10.1108/S0742-730120160000034009
- Bastos, A. V. B. (1991). Validação da escala de locus de controle no trabalho (Spector, 1988). *Psico*, 22(2), 133-154.
- Bastos, A. V. B. (1992). Questões metodológicas que cercam a produção científica em psicologia - o caso das pesquisas sobre locus de controle no contexto organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 8(1), 1-20.
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman, Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, JAI Press, Greenwich, 43-55.
- Cappetta, R. & Magni, M. (2015). Locus of control and individual learning: the moderating role of interactional justice. *International Journal of Training and Development*, 110-124. doi: 10.1111/ijtd.12049
- Carneiro, L. L. & Fernandes, S. R. P. (2015). Bem-estar pessoal nas organizações e locus de controle no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(3), 257-270. doi: 10.17652/rpot/2015.3.599
- Cassiano, S. (2017). *Competência ou sorte? Locus de controle e efetividade do treinamento* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília, D. F.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70. doi: 10.5465/amr.1986.4282625
- Cruz Filho, O. A. O. (2018). *Rotatividade no setor público: Um Estudo de Caso sobre os Servidores da Capes* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas – FACE da Universidade de Brasília, D.F.
- Cunha, N.C. & Martins, S.M. (2015). Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. *GETEC- Revista Gestão Tecnologia e Ciências*, 4(8), 90-109.
- Damascena, L.G., França, R.D. & Silva, J. D.G. (2016). Relação entre locus de controle e resiliência: um estudo com profissionais contábeis. *Revista Contemporânea de Contabilidade - UFSC*, 13(29), 69-90. doi: 10.5007/2175-8069.2016v13n29p69
- Dancey, C. P. & Reidy, J. (2013). *Estatística Sem Matemática Para Psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Dela Coleta, J.A. (1979). A escala de locus de controle interno-externo de Rotter: um estudo exploratório. *Arquivos brasileiros de Psicologia*, 31(4), 161-181.

- Dela Coleta, M. F. (2004). *Modelos para Pesquisa e Modificação de Comportamentos de Saúde. Teorias, Estudos, Instrumentos*. Taubaté: Cabral Editora e Livraria Universitária.
- Doise, W. (1997). Organizing social-psychological explanations. In G. McGarty & S. S. Haslam (Orgs.), *The message of social psychology: Perspectives on mind in society* (pp. 63-76). Cambridge: Blackwell
- Eib, C., von Thiele Schwarz, U., & Blom, V. (2015). Don't let it get to you! A moderated mediated approach to the (in)justice–health relationship. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 434-445. doi: 10.1037/a0039005
- Ferreira, M.L.C.B & Siqueira, M.M.M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto, 1*(2), 47-67. doi:10.15603/1982-8756/roc.v1n2p47-67
- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Penso.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review, 42*(5), 552-572. doi: 10.1108?PR-03-2012-0051
- Frantz, R. S. (1980). The effect of early labor market experience upon internal-external locus of control among young male workers. *Journal of Youth and Adolescence, 9*(3), 203–210. doi:10.1007/bf02088465
- Folger R. & Konovsky M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 115-130. doi: 10.2307/256422
- Galvin, B.M., Randel, A. E., Collins, B. J. & Johnson, R. E. (2018). Changing the focus of locus (of control): A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior: The job annual review, 1–14*. doi: 10.1002/job.2275
- George, J. & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations, 39*(1), 112 – 126. doi:10.1108/ER-11-2015-0208
- Gomide, Jr., S. (1999). *Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, D. F.
- Gomide Jr., S. (2001). Justiça nas Organizações. In: M.M.M., Siqueira, S., Gomide Jr. & A.F. Oliveira. *Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações* (pp. 105-16). São Bernardo do Campo: Metodista.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432. doi: 10.1177/014920639001600208

- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6(1), 135-148. doi:10.1007/BF01048736
- Griffeth, R. W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. doi: 10.1177/014920630002600305
- Guse, C., Gomes, D.C., & Carvalho, D.R. (2018). Fatores que contribuem para a rotatividade e fidelização de profissionais de Enfermagem. *Revista Saúde e Pesquisa*, 11(1), 57-67. doi:http://dx.doi.org/10.177651/1983-1870.2018v11n1p57-67
- Hair, J. F., Anderson, R. E, Tatham, R. L., & Black, W. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Oxford, England: Harcourt, Brace.
- Judge, T.A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. doi: 10.1037//0021-9010.86.1.80
- Kim, H. & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictor among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Service Review*, 47, 214-223. doi:10.1016/j.chilyouth.2014.09.015
- Kim, N. (2014). Employee turnover intention among newcomers in travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 56-64. doi: 10.1002/jtr.1898
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In K. J. Gergen, J. Greenberg & R. H. Weiss (Orgs.), *Social exchange: advances in theory and research*. New York: Plenum.
- Lima, K. A. (2011). *Intenção de rotatividade no serviço público e comprometimento organizacional: um estudo do Ministério da Integração Nacional* (Dissertação de Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade). Universidade de Brasília, Brasília, D.F.
- Lee1, T. W. & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academic Management Journal*, 30(4) 721-743. doi: 10.2307/256157
- Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B., & Norman S.M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

- Maciel, C. O. & Camargo, C. (2010). Locus de controle, comportamento empreendedor e desempenho de pequenas empresas. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 168-188. doi:10.1590/S1678-69712010000200008.
- Marreiros, N. (2009). Considerações teóricas sobre o conceito Locus de Controle: Reflexões acerca do seu potencial preventivo. *Revista Toxicodependências*, 15(3), 61-68.
- Martins, M. S., Matos, E. & Salum, N. C. (2019). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem em uma unidade de emergência adulto. *Texto e Contexto Enfermagem*, 28, 1-11. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2016-0069>
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M.G.T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.
- Miles, J. & Schevlin, M. (2001). *Applying regression & correlation: A guide for students e researchers*. London, UK: Sage Publications.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357. doi: 10.2307/256913
- Moynihan, D.P., & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143. doi: 10.1177/0734371X08315771
- Ng, T. W.H., Sorensen K.L., & Eby, L.T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057–1087. doi: 10.1002/job.416
- Noriega, J. A. V., Albuquerque, F. J. B., Álvarez, J. F. L., Oliveira, L. M. S., & Coronado, G. (2003). Locus de controle em uma população do nordeste brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(3), 211-220. doi: 10.1590/S0102-37722003000300003.
- Oliveira, D. F. & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(4), 747-755. doi: 10.1590/1982-02752016000400017
- Paiva, K.C.M. & Marques, A.L. (1999). Qualidade de Vida, Stress e Situação de Trabalho de Profissionais Docentes: uma comparação entre o Público e o Privado. *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*.
- Pasquali, L., Alves, A. R., & Pereira, M. A. M. (1998). Escala de locus de controle Elco/Telebrás. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 11(2), 363-378. doi:10.1590/S0102-79721998000200013.
- Pasquali, L. (2015). *Delineamento de pesquisa em ciência*. Fundamentos estatísticos da pesquisa científica (Vol.2). São Paulo, SP: Vetor.
- Perez, M. (2008). *Turnover intention* (Tese de Doutorado não-publicada) University of Zurich, Brüttsellen, Alemanha.

- Pedron, H. A. (2017). *Os Delegados Foram Alocados com Justiça? Valores Humanos como Preditores da Percepção de Justiça Organizacional na Distribuição da Alocação Funcional dos Delegados da Polícia Civil do Distrito Federal* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – UnB, Brasília, D.F.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. (Pisetta, A., Esteves, L.M.R., trad.). São Paulo: Martins Fontes (Tradução da: *A theory of justice*, 1971)
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice: Revised Edition*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Rego, A., Carvalho, M.T., Leite, R., Freire, C. & Vieira, A. (2002). Justiça nas organizações: um modelo tetra-dimensional. *Rpot*, 2(2), 113-142.
- Ribeiro, P.E.C.D. (2012). *Qualidade de vida organizacional: o impacto das configurações de poder e o papel mediador da justiça organizacional* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, D.F.
- Ribeiro, C. (2000). Em torno do conceito Locus de controle. *Máthesis*, 9, 297-314.
- Rodrigues, A. (1981). *Psicologia Social*. Petrópolis: Vozes.
- Rodrigues, A. (1984). Atribuição de causalidade: estudos brasileiros. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 36(2), 5-20.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Rubenstein A.L., Eberly, M.B., Lee, T.W. & Mitchell, T.R. (2017). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 70(1), 1–43. doi:10.1111/peps.12226
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review Psychology*, 48, 515-54. doi: 10.1146/annurev.psych.48.1.515
- Santos, A. T. (2005). Controle percebido: um estudo comparativo entre homens e mulheres. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 1(1), 91-100. doi: 10.5935/1808-5687.20050011
- Sarwar, H. (2016). Impact of Organizational Justice and Leader-Member Exchange Behavior on Turnover Intentions and Extra Role Behavior. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 3(9) 133-148. doi:10.14738/assrj.39.3126.
- Shore, L. M. & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-80. doi: 10.1037/0021-9010.78.5.774

- Silva, K. L. A. B. (2007). *Impacto dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho na intenção de rotatividade* (Dissertação de Mestrado em Psicologia Aplicada). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, M.G.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in Organizations as a Function of Employee Locus of Control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497. doi: 10.1037/0033-2909.91.3.482
- Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61(4), 335-340. doi: 10.1111/j.2044-8325.1988.tb00470.x
- Sprung, J. M. & Jex, S.M. (2012). Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management – APA*, 19(4), 272-291. doi: 10.1037/a0030320
- Siqueira, M. M. M., Gomide Jr., S., Oliveira, A. F., & Polizzi Filho, A. (2014). Intenção de rotatividade. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 209-216). Porto Alegre: Artmed.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686. doi: 10.1037/0021-9010.69.4.673
- Steil, A. V., Floriani, E. V., & Bello, J. S. A. (2019). Antecedents of the intention to leave the organization: A systematic review. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 29, e2910. doi:http://dx.doi.org/10.1590/1982-4327e2910
- Suifan, T.S., Diab, H. & Abdallah, A.B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137-1148. doi:10.1108/JMD-02-2017-0048
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. San Francisco: Allyn & Bacon.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum Associates.
- Tonelli, B.Q., Leal, A.N.R., Tonelli, W. F.Q., Veloso, D. C. M. D., Gonçalves, D. P. & Tonelli, S.Q. (2018). Rotatividade de profissionais da Estratégia Saúde da Família no município de Montes Claros, Minas Gerais, Brasil. *RFO UPF*, 23(2), 180-185. http://dx.doi.org/10.5335/rfo.v23i2.8314
- Vidotto, J.D.F, Bentancourt, S.M.P, & Bastos, R.C. (2015). Reflexões sobre a percepção do capital humano nas últimas cinco décadas. *IJKEM - International Journal of Knowledge Engineering Management*, 4(10), 169-187.
- Xavier, V. M. C. (2005). *Locus de controle, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo correlacional* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, M.G.

- Wang, Q., Bowling, N.A., & Eschleman, K. J. (2010). A Meta-Analytic Examination of Work and General Locus of Control. *Journal of Applied Psychology*, *95*(4), 761–768. doi: 10.1037/a0017707
- Wynen, J., Beeck, S. O., & Hondeghem, A. (2013). Interorganizational Mobility within the U.S. Federal Government: Examining the Effect of Individual and Organizational Factors. *Public Administration Review*, *73*(6), 869–881. doi: org/10.1111/puar.12113

**ANEXO I: Parecer CEP**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
UBERLÂNDIA/MG



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** O impacto da percepção de justiça organizacional e do locus de controle no trabalho sobre a intenção de rotatividade

**Pesquisador:** Áurea de Fátima Oliveira

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 80985417.0.0000.5152

**Instituição Proponente:** Instituto de Psicologia - UFU

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.663.464

#### Apresentação do Projeto:

Segundo as pesquisadoras: "Este estudo tem por objetivo testar modelo hipotético no qual a intenção de rotatividade é explicada pela percepção de justiça organizacional e o locus de controle no trabalho. Para tal, utilizar-se-á os instrumentos válidos e fidedignos: escala de intenção de rotatividade, escala de percepção de justiça organizacional e escala de locus de controle no trabalho. A amostra será composta por 200 trabalhadores. O local e horário do preenchimento do questionário serão combinados entre o pesquisador e os participantes convidados anuentes e combinar-se-á a melhor data e horário para que os questionários respondidos serem devolvidos à pesquisadora. As análises estatísticas serão realizadas com auxílio do programa SPSS (Statistical Package of Social Science), versão 22. A amostra será descrita por meio de estatísticas descritivas (média, desvio padrão e frequência) enquanto as correlações entre as variáveis serão verificadas através da correlação de Pearson. A confiabilidade das escalas para amostra será calculada por meio do Alpha de Cronbach e o teste do modelo será realizado mediante análise de regressão múltipla padrão. Além de testar o modelo teórico, espera-se que este estudo sirva como ferramenta de gestão, proporcionando, assim, maior clareza para as tomadas de decisão dos gestores de recursos humanos nas organizações."

#### Objetivo da Pesquisa:

Segundo o projeto:

**Endereço:** Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica  
**Bairro:** Santa Mônica **CEP:** 38.408-144  
**UF:** MG **Município:** UBERLÂNDIA  
**Telefone:** (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br



Continuação do Parecer: 2.663.464

**"Objetivo Primário:**

O objetivo principal deste trabalho é testar o modelo teórico que pressupõe que a intenção de rotatividade seja impactada pela percepção de justiça organizacional e o locus de controle."

**Objetivo Secundário:**

Gerar conhecimento sobre fatores que influenciam o planejamento do empregado visando obter um novo emprego. Tal conhecimento é útil no sentido de reduzir a rotatividade em si, pois a intenção é um antecedente da decisão do empregado de desligar-se da organização. A literatura registra os custos da rotatividade para as organizações e custos pessoais para os empregados.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Segundo os pesquisadores:

**"Riscos:**

O risco de identificação é mínimo para os participantes uma vez que há completo anonimato, considerando que nos questionários não constam o nome do participante ou qualquer tipo de identificação. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE) será apresentado ao participante da pesquisa juntamente com as instruções e questionários. Posteriormente será destacado dos questionários evitando a possibilidade de identificação do participante. Se for observado algum tipo de desconforto ou cansaço do participante ao responder os questionários, a aplicação será interrompida e o questionário destruído imediatamente diante dele, sem que haja qualquer tipo de ônus para o participante. O participante poderá também desistir a qualquer momento de sua participação.

**Benefícios:**

Em relação aos benefícios, estes não se aplicam diretamente ao participante, mas a todo o conjunto de trabalhadores, considerando a produção de conhecimento para a compreensão do fenômeno da intenção de rotatividade.

Nota-se que não há preocupação ou objetivo de reverter os resultados desta pesquisa em uma tecnologia específica ou instrumental com aplicação imediata em qualquer instituição ou empresa. O conhecimento consistente gerado por um conjunto amplo de pesquisas ao longo do tempo é que poderá no futuro ser utilizado por outros pesquisadores e também por gestores".

**Endereço:** Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica  
**Bairro:** Santa Mônica **CEP:** 38.408-144  
**UF:** MG **Município:** UBERLÂNDIA  
**Telefone:** (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br



Continuação do Parecer: 2.663.464

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

##### Metodologia apresentada:

"A amostra da pesquisa é de conveniência. Tabachnick e Fidel (2001), afirmam que o tamanho da amostra é determinado pelo número de variáveis independentes, sendo necessário 40 participantes por preditor. Este estudo conta com cinco variáveis independentes, já que se tem três tipos de percepção de justiça organizacional e dois tipos de locus de controle. Portanto, a amostra não poderá ser inferior a 200 participantes. Abbad e Torres (2002) observam que o poder estatístico é drasticamente reduzido quando se utiliza amostras menores que 175 participantes, mesmo quando são encontrados efeitos de grande magnitude e medidas altamente confiáveis. Considerando as perdas ao longo da coleta de dados, por exemplo, questionários incompletos que devem ser eliminados a amostra deverá ser igual a 200 participantes. Para alcançar os objetivos deste estudo, serão convidados trabalhadores que possuam no mínimo 18 anos, o Ensino Fundamental completo, para possibilitar a leitura e compreensão dos itens da escala e com, no mínimo 6 meses no cargo. Este estudo abrangerá trabalhadores em geral, exceto aqueles que realizam trabalho voluntário ou profissionais autônomos. Serão considerados profissionais que atuam em empresas de qualquer segmento, todas as cargas horárias e turnos de trabalho, bem como todos os níveis hierárquicos, abrangendo de ocupações operacionais até cargos de chefia.

**Instrumentos:** Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) – Siqueira et al. (2014). Trata-se de uma instrumento composta por 3 itens, cujas respostas são em formato likert, com as seguintes opções: nunca; raramente; às vezes; frequentemente; sempre. Seu índice de precisão é igual a 0,89. Escala de Percepção de Justiça Organizacional - É composta por três fatores: Justiça distributiva, processual e interacional. As respostas são dadas em escala Likert variando de discordo (1) a concordo totalmente (5). Os índices de precisão são superiores 0,87, portanto, satisfatórios. Escala de Locus de Controle no Trabalho (ELCT) -

Possui dois fatores: locus de controle interno e locus de controle externo. É composta por 16 itens cujas respostas são dadas em escala Likert variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5). Quanto aos índices de precisão o fator internalidade apresentou o valor de = 0,62 e externalidade = 0,78. Estes valores são considerados aceitáveis em estudos exploratórios, segundo Hair, Anderson, Tatham, e Black (2005).

**Procedimentos de coleta de dados** - Por se tratar de um estudo correlacional e considerando a

**Endereço:** Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica  
**Bairro:** Santa Mônica **CEP:** 38.408-144  
**UF:** MG **Município:** UBERLÂNDIA  
**Telefone:** (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
UBERLÂNDIA/MG



Continuação do Parecer: 2.663.464

amostragem por conveniência (não-probabilística), não será necessária à abordagem dos participantes voluntários em seus ambientes de trabalho, dispensando, assim, a declaração das instituições/empresas como coparticipantes para a realização do estudo. Para alcançar os objetivos deste estudo, serão convidados trabalhadores que possuam no mínimo 18 anos, o Ensino Fundamental completo, para possibilitar a leitura e compreensão dos itens da escala e com, no mínimo 6 meses no cargo. Aos participantes deste estudo serão explicados os objetivos do trabalho, principalmente seu caráter estritamente acadêmico, suas participações voluntárias bem como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os profissionais serão abordados em locais públicos, tais como entrada dos prédios, locais de livre circulação, calçadas, áreas de lazer, ponto de ônibus próximos ao local de trabalho. O local e horário do preenchimento do questionário serão combinados entre o pesquisador e os participantes convidados. Por se tratar de um caderno questionário contendo várias escalas a serem respondidas e, portanto, isto demandará tempo, combinar-se-á a melhor data e horário para que os questionários respondidos serem devolvidos à pesquisadora. Após assinarem duas vias do TCLE, sendo uma devolvida ao pesquisador, os participantes responderão um caderno questionário contendo três partes: TCL, questionários e dados sócio-demográficos".

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Estão de acordo com a normatização.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 466/12, o CEP manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto.

O protocolo não apresenta problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentadas.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Data para entrega de Relatório Final ao CEP/UFU: março/abril de 2019.

**OBS.: O CEP/UFU LEMBRA QUE QUALQUER MUDANÇA NO PROTOCOLO DEVE SER INFORMADA IMEDIATAMENTE AO CEP PARA FINS DE ANÁLISE E APROVAÇÃO DA MESMA.**

O CEP/UFU lembra que:

a- segundo a Resolução 466/12, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa

**Endereço:** Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica  
**Bairro:** Santa Mônica **CEP:** 38.408-144  
**UF:** MG **Município:** UBERLÂNDIA  
**Telefone:** (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br



Continuação do Parecer: 2.663.464

e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assinados pelo sujeito de pesquisa.

b- poderá, por escolha aleatória, visitar o pesquisador para conferência do relatório e documentação pertinente ao projeto.

c- a aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFU dá-se em decorrência do atendimento a Resolução CNS 466/12, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Orientações ao pesquisador :

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 466/12 ) e deve receber uma via original do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado.
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS 466/12), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa que requeiram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS 466/12). É papel de o pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprobatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res.251/97, item III.2.e).

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1014496.pdf	17/10/2017 20:27:54		Aceito

**Endereço:** Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica  
**Bairro:** Santa Mônica **CEP:** 38.408-144  
**UF:** MG **Município:** UBERLÂNDIA  
**Telefone:** (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br



Continuação do Parecer: 2.663.464

Outros	INSTRUMENTO_CEP.pdf	17/10/2017 20:25:55	Área de Fátima Oliveira	Aceito
Outros	endereco_lattes.doc	17/10/2017 20:25:19	Área de Fátima Oliveira	Aceito
Outros	TERMO_EQUIPE_EXECUTORA.pdf	17/10/2017 20:24:52	Área de Fátima Oliveira	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	17/10/2017 20:24:18	Área de Fátima Oliveira	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_CEP_16_10_2017_final.pdf	17/10/2017 20:22:34	Área de Fátima Oliveira	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_ROSTO.pdf	17/10/2017 20:22:10	Área de Fátima Oliveira	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

UBERLANDIA, 18 de Maio de 2018

---

**Assinado por:**  
**Karine Rezende de Oliveira**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Av. João Naves de Ávila 2121- Bloco "1A", sala 224 - Campus Sta. Mônica  
**Bairro:** Santa Mônica **CEP:** 38.408-144  
**UF:** MG **Município:** UBERLANDIA  
**Telefone:** (34)3239-4131 **Fax:** (34)3239-4335 **E-mail:** cep@propp.ufu.br

## **ANEXO II: Instrumento**

Prezado(a) trabalhador(a),

Você foi convidado a colaborar com uma pesquisa de mestrado do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, com caráter totalmente acadêmico. Você encontrará neste questionário afirmações sobre o seu trabalho e seu relacionamento com sua atual empresa.

Você está recebendo um questionário que muitas pessoas de diferentes organizações também estão respondendo. Sua colaboração está sendo solicitada no sentido de fornecer informações sinceras às perguntas que o compõem. As informações registradas por você neste questionário serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras obtidas junto a uma grande amostra.

As informações fornecidas por você são sigilosas. Sinta-se inteiramente à vontade para responder às questões com sinceridade. **LEMBRE-SE: NÃO HÁ RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS.**

O questionário está sendo distribuído por um membro da equipe de pesquisa do projeto, que estará disponível para lhe orientar em todas as suas dúvidas. Após responder ao questionário, favor devolvê-lo ao aplicador.

**É MUITO IMPORTANTE QUE TODAS AS QUESTÕES SEJAM RESPONDIDAS!**

**NÃO HÁ IDENTIFICAÇÃO!**

**HÁ ITENS NA FRENTE E NO VERSO DAS PÁGINAS!**

Muito Obrigada por sua colaboração!

### Escala de Intenção de Rotatividade

Abaixo estão listadas três frases que podem representar alguns pensamentos seus. Dê suas respostas anotando, na coluna que antecede cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta:

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

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

### Escala de Lócus de Controle

As questões a seguir dizem respeito às suas opiniões sobre o trabalho em geral e não somente ao seu emprego atual. Você expressará sua opinião escrevendo na coluna à esquerda o número que mostra sua opinião, em uma escala de um a cinco pontos, que representa seu grau de concordância com a afirmativa. Você usará a seguinte escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>

	1. O trabalho será uma atividade positiva ou não a depender de como o trabalhador o encara.
	2. Na maioria dos empregos as pessoas podem conseguir o que querem.
	3. Se você sabe o quer, você pode achar o emprego certo.
	4. Se os empregados não estão satisfeitos com uma decisão do seu chefe devem tentar corrigir a situação.

	5. Conseguir trabalho que se deseja é principalmente uma questão de sorte.
	6. Conseguir a remuneração desejada é principalmente questão de sorte.
	7. A maioria das pessoas é capaz de realizar bem o seu trabalho desde que se esforce para tanto.
	8. Para conseguir realmente um bom trabalho, você precisa ter parentes ou amigos em altas colocações.
	9. Ser promovido ou não é uma questão de sorte.
	10. Para conseguir um bom emprego é mais importante quem você é do que o que você sabe fazer (conhecimentos, habilidades).
	11. Promoções são dadas a empregados que desempenham bem suas tarefas.
	12. Para ser bem sucedido financeiramente, você deve conhecer as pessoas certas.
	13. Na maioria dos empregos, é preciso muita sorte para conseguir ser um empregado excelente.
	14. Empregados que desempenham bem suas tarefas geralmente são recompensados por isso.
	15. A maioria dos empregados tem mais influência sobre os seus supervisores do que eles pensam que têm.
	16. A principal diferença entre pessoas que conseguem muito dinheiro daqueles que conseguem pouco é a sorte de cada um.

### Escala de Percepção de Justiça

As frases seguintes se referem a alguns aspectos do seu **trabalho atual**. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. Dê suas respostas, conforme os códigos da escala abaixo, usando a coluna à esquerda das frases.

1	2	3	4	5
<b>Discordo</b>	<b>Concordo pouco</b>	<b>Concordo razoavelmente</b>	<b>Concordo muito</b>	<b>Concordo totalmente</b>

	1. Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho
	2. O meu chefe consegue superar favorecimentos pessoais ao se relacionar com os empregados.
	3. A minha organização dá oportunidade para os empregados recorrerem das decisões tomadas.
	4. Sou recompensado de maneira justa por minha experiência profissional.
	5. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.
	6. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.
	7. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.
	8. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.
	9. A minha organização procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.
	10. Sou recompensado de maneira justa pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.
	11. O Meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.
	12. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.
	13. A minha organização possibilita a participação dos empregados, por meio de representantes, quando vai decidir questões que os afetam diretamente, como política salarial.

	14. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.
	15. A minha organização escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.
	16. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
	17. Na minha organização recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.
	18. O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.
	19. No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.
	20. Se considerar os demais salários pagos nesta empresa, recebo um salário justo.

### Informações sociodemográficas

Por gentileza, responda os dados a seguir:

Gênero: 1. ( ) feminino      2. ( ) masculino    Idade: \_\_\_\_ anos

Estado Civil:

1. ( ) Solteiro(a)	3. ( ) Separado(a)/divorciado(a)
2. ( ) Casado(a)/companheiro(a)	4. ( ) Viúvo(a)

Possui filhos? ( ) Sim. Quantos? \_\_\_\_\_

( ) Não.

Escolaridade:

1. ( ) Ensino Fundamental

4. ( ) Ensino Superior Incompleto

7. ( ) Pós-Graduação Completo

2. ( ) Ensino Médio Incompleto

5. ( ) Ensino Superior Completo

3. ( ) Ensino Médio Completo

6. ( ) Pós-Graduação Incompleto

Ocupa cargo de liderança/ chefia?

( ) Sim. Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não

Há quanto tempo desempenha esta profissão? \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

Carga horária de trabalho semanal: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha na empresa atual? \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

Área de atuação:

1. ( ) Comércio 2. ( ) Indústria 3. ( ) Prestação de serviços

Tipo de organização: 1. ( ) privada 2. ( ) pública