



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

LARISSA COUTINHO DIÓGENES

**Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte
Organizacional em um Órgão Público Federal.**

Brasília – DF

2012

LARISSA COUTINHO DIÓGENES

**Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte
Organizacional em um Órgão Público Federal.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Tatiane
Paschoal.

Brasília – DF

2012

Diógenes, Larissa Coutinho.

Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal / Larissa Coutinho Diógenes. – Brasília, 2012.

58 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientador: Prof^a. Dra. Tatiane Paschoal, Departamento de Administração.

1 *Turnover*. 2. Servidor público. 3. Comportamento Organizacional
I. Título.

LARISSA COUTINHO DIÓGENES

**Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte
Organizacional em um Órgão Público Federal.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Larissa Coutinho Diógenes

Doutora, Tatiane Paschoal
Professor-Orientador

Doutora, Elaine Rabelo Neiva
Professora-Examinadora

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Examinador

Brasília, 20 de setembro de 2012.

Dedico este trabalho especialmente aos meus pais, por sempre acreditarem na minha capacidade, por me apoiarem e fazerem tudo que está ao seu alcance para tornar possível a concretização dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelas inúmeras bênçãos concedidas e por viabilizar a realização dos meus sonhos.

Aos meus pais, Diógenes e Elma, pelo amor incondicional, pelos conselhos e ensinamentos, e por todo o suporte material e emocional para que eu pudesse concluir este ciclo.

À minha preciosa irmã, Rayssa, pelo companheirismo, pela preocupação e apoio constante em minha vida.

Ao meu namorado, Wanderson, pela parceria, amizade e paciência, e por todo o afeto e bom humor, os quais tornaram muito mais amena esta caminhada.

À Professora Tatiane Paschoal, pela acessibilidade, direcionamento e orientação, e por todo o suporte oferecido.

Às Professoras Elaine Rabelo Neiva e Cláudia Oliveira Pinheiro pela disponibilidade, críticas e sugestões a esta pesquisa.

Aos colegas do Ministério da Integração Nacional, em especial à Kelly, à Lisenir, ao Keslly, e à Deburah, pelas contribuições e por todo o tempo dispensado a este trabalho.

Aos amigos os quais tive a imensa felicidade de conhecer durante esta jornada: Caroline, Danielle, Gustavo, Newton, e Marco, pelas experiências compartilhadas e por tornarem este processo de aprendizagem muito mais prazeroso.

Aos demais amigos e familiares, pelo carinho, apoio e compreensão das minhas ausências necessárias a realização deste estudo.

“Confia em Deus de todo o seu coração e não se apoie na sua própria inteligência. Lembre-se de Deus em tudo o que fizer, e ele lhe mostrará o caminho certo.”

(Provérbios, 3: 5-6)

RESUMO

A ocorrência da rotatividade voluntária é um fenômeno que requer atenção de gestores uma vez que, geralmente, implica em potenciais custos, paralisação das atividades em execução, e conseqüente prejuízo à produtividade e resultados organizacionais. O objetivo deste trabalho consiste em verificar se existem correlações entre o suporte organizacional percebido por servidores públicos do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) do Ministério da Integração Nacional e a intenção de rotatividade destes. A amostra foi composta por 112 servidores, que responderam a um questionário autoaplicável o qual abarcava dois instrumentos: Escala de Suporte Organizacional Percebido, e Escala de Intenção de Rotatividade. A análise de dados foi realizada com auxílio dos programas Excel e SPSS. Foram conduzidas análises estatísticas descritivas e correlações bivariadas de Pearson. Os resultados evidenciaram a existência de correlação significativa entre a intenção de rotatividade dos servidores do Ministério e o suporte organizacional percebido, indicando que quanto menor é a percepção de suporte maior é a intenção de deixar o emprego. A associação mais forte foi entre o fator ascensão, promoção e salários e intenção de rotatividade. Os resultados encontrados sugerem que, se a organização em tela se preocupa com a permanência dos servidores em seu quadro de funcionários, deve trabalhar as suas políticas e práticas de recursos humanos a fim de promover ações que aumentem a percepção destes acerca da retribuição efetiva de seus esforços.

Palavras-chave: *Turnover*. Servidor público. Comportamento Organizacional.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Características demográficas da amostra.	36
Tabela 2. Estatísticas Descritivas da Escala de Intenção de Rotatividade.....	39
Tabela 3. Estatísticas Descritivas da Escala de Suporte Organizacional Percebido.	40
Tabela 4. Coeficientes de Correlação (r de Pearson) entre as variáveis.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGRH – Coordenação-Geral de Recursos Humanos

CODEVASF – Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba

DNOCS – Departamento Nacional de Obras Contra as Secas

EIR – Escala de Intenção de Rotatividade

ESOP – Escala de Suporte Organizacional Percebido

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

PGPE – Plano Geral de Cargos do Poder Executivo

SRH – Secretaria de Recursos Humanos

SUDAM – Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia

SUDECO – Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste

SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema	14
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos Específicos.....	15
1.5	Justificativa.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Rotatividade	20
2.1.1	Antecedentes da Rotatividade	21
2.1.2	Consequências da rotatividade.....	25
2.1.3	Intenção de rotatividade	27
2.2	Suporte Organizacional.....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	33
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	33
3.2	Caracterização da organização.....	34
3.3	População e amostra	35
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	39
4.1	Estatísticas Descritivas das Variáveis.....	39
4.2	Correlações entre Suporte Organizacional Percebido e Intenção de Rotatividade.....	41
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICES.....	54
	Apêndice A – Instruções para respostas.....	54
	Apêndice B – Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP).....	55
	Apêndice C – Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)	57
	Apêndice D – Dados Complementares	58

1 INTRODUÇÃO

A intensificação do processo de globalização e o cenário de competitividade crescente entre as organizações têm motivado a realização de estudos voltados para o elemento humano no contexto laboral, principalmente no que tange ao vínculo entre colaborador e empresa. Isso decorre devido ao consenso de que as pessoas que compõem a organização influenciam diretamente os resultados e a produtividade alcançados. Neste sentido, não só o setor privado como também o setor público têm repensado as suas estruturas organizacionais, as práticas de recursos humanos e a forma de organização do trabalho, com o propósito de conferir agilidade, eficiência e eficácia na prestação de serviços frente às constantes demandas de mercado e transformações na área econômica, social e tecnológica.

1.1 Contextualização

No âmbito público destaca-se a significativa mudança na atenção conferida às práticas de recursos humanos, notada principalmente com a introdução de dispositivos de incentivo a meritocracia na Constituição de 1988 (OCDE, 2011). Estes sinalizavam a substituição gradativa de um modelo de gestão burocrático para a um modelo gerencial, focado mais em resultados e na qualidade dos serviços do que nos processos em si. A modernização proposta no novo modelo de gestão ensejou a necessidade de se profissionalizar o serviço público. Passou-se a se institucionalizar o princípio do mérito nas políticas de recrutamento, por meio da realização de concursos públicos, a fim de selecionar os mais bem preparados para compor os quadros de funcionários da Administração Pública (ABRUCIO, 2007).

De acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG (2012), o instrumento do concurso público federal foi intensificado a partir de 2003 com vistas à referida profissionalização da máquina pública, bem como recuperação da força de trabalho perdida em razão de aposentadorias, evasão e substituição de trabalhadores terceirizados. Desde então, muitas são as pessoas que dedicam

tempo e esforços para adentrar no serviço público visando, por exemplo, maior segurança quanto a permanência no emprego face à possibilidade de atingir a estabilidade no cargo, e benefícios indiretos como plano de saúde e previdência diferenciados (CASTELAR; VELOSO; FERREIRA; SOARES; 2010).

O período de 2003 a 2010 foi marcado pela expansão do quadro de servidores públicos selecionados por meio de concurso (JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011). No entanto, apesar do crescimento econômico dos últimos anos ter favorecido o aumento de contratações do setor privado e a ampliação do quadro de pessoal da administração pública, um dos maiores desafios a ser enfrentados no mercado de trabalho atualmente seria controlar as altas taxas de rotatividade de mão de obra, pois ao mesmo tempo em que ocorre um grande número de contratações, há um número expressivo de desligamentos (DIEESE, 2011).

Neste sentido Verleun (2008) destaca que a rotatividade de servidores públicos entre as diversas carreiras dos três poderes e das três esferas de governo é relativamente alta e sazonal. Dados do MPOG (2012) apontam que muitos são os candidatos aprovados em concurso público que sequer se apresentam para a nomeação, ou que tomam posse e depois pedem exoneração ainda dentro do prazo de validade deste, que por regra é de seis meses a dois anos, prorrogável pelo mesmo período, conforme determina o artigo 12 da Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 2012).

Tal rotatividade traz consequências prejudiciais ao funcionamento e produtividade do serviço público, uma vez que são necessários tempo e recursos para a realização de um novo processo seletivo, a fim recrutar pessoas aptas para repor a força de trabalho, e, posteriormente, gastos com treinamento e capacitação. Cabe ressaltar ainda que, além dos custos financeiros, a saída voluntária de servidores pode ocasionar quebra do fluxo de trabalho e até mesmo perda de historicidade da organização, conforme corrobora Robbins (2002) e Ferreira e Freire (2001).

As causas que levam um indivíduo a sair, por vontade própria, da organização em que trabalha, podem decorrer de diversos fatores, tanto internos quanto externos à organização. No âmbito do serviço público, as disparidades de remuneração existentes entre as três esferas do Poder - Executivo, Legislativo, e Judiciário -, conforme propõe Verleun (2008), podem fazer com que um servidor,

mesmo depois de ter concorrido com diversos outros candidatos e ser aprovado no processo seletivo, tenha o desejo de sair do local em que trabalha em busca de oportunidades de crescimento profissional em outros órgãos, já que nem todas as organizações da administração pública possuem planos de carreira ou mesmo políticas de valorização do servidor efetivamente estruturadas e consolidadas.

Deste modo, faz-se necessário investigar quais as possíveis causas que levam os indivíduos a ter o desejo e vontade de sair da organização, a fim de evitar que este desligamento ocorra de forma efetiva, considerando-se os efeitos negativos que tais atitudes possam ocasionar. Neste sentido, identificar o suporte organizacional percebido, ou seja, as percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço despendido na realização do trabalho (EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHISON; SOWA, 1986), pode ser uma ferramenta útil para auxiliar na compreensão da rotatividade, do desempenho no trabalho, do comprometimento, e da cidadania organizacional (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

1.2 Formulação do problema

Levando-se em consideração que o desligamento voluntário de um servidor público pode incorrer em diversas consequências para a organização, indivíduo e para a sociedade, e que o suporte organizacional pode ser uma ferramenta importante para se auxiliar na compreensão deste fenômeno, a presente pesquisa propõe o seguinte questionamento: Existe alguma relação entre o suporte organizacional percebido e a intenção de servidores públicos deixarem o órgão em que trabalham?

1.3 Objetivo Geral

Testar se existe correlação entre o suporte organizacional percebido por servidores pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) do órgão público investigado e a intenção de rotatividade destes.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Identificar se existe a intenção por parte de servidores pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE – de deixarem o órgão público investigado.
- b) Descrever as percepções de suporte organizacional que servidores pertencentes ao PGPE têm a respeito do órgão público investigado.
- c) Descrever a correlação entre cada uma das quatro dimensões de suporte organizacional percebido e a intenção de sair do órgão público pesquisado.

1.5 Justificativa

Spector (2002) sugere que a saída do empregado pode sinalizar que, de alguma maneira, ele estava tentando escapar de algo desagradável. Esse movimento gerado na organização pode fazer com que haja um elevado número de pessoas despreparadas para atuar e enfrentar os desafios da empresa, impactando negativamente no resultado e no comportamento organizacional. Desta forma, para melhor compreender e controlar a rotatividade é necessário conhecer a causa que leva ao surgimento da intenção de deixar a organização (VANDENBERG; NELSON, 1999), uma vez que as intenções de rotatividade podem preceder o desligamento efetivo (MOBLEY, 1992).

Mobley (1992) afirma que é necessário diagnosticar a natureza e as prováveis causas e consequências, tanto positivas quanto negativas, da rotatividade voluntária e involuntária, a fim de se desenhar e implantar políticas, práticas e

programas para um tratamento efetivo do fenômeno. Cabe destacar que as políticas de gestão de pessoas assumem conotação especial no desenvolvimento, na valorização, bem como na retenção de funcionários com bom desempenho (FIUZA, 2010). Segundo a autora, a valorização dos colaboradores nas organizações, tanto públicas quanto privadas, assume papel de destaque na era do conhecimento e em tempos de competitividade acirrada.

Gomes e Quelhas (2003) apontam que o funcionalismo público do Poder Executivo Federal é constituído, em sua maioria, por pessoas com formação de nível médio e superior, as quais esperam cada vez mais atitudes e medidas gerenciais motivadoras, que levem em consideração a satisfação das necessidades e retorno dos investimentos pessoais despendidos na realização das atividades. Eles ressaltam a necessidade de utilizar métodos de gestão que considerem o que os servidores públicos pensam e sentem para alcançar eficácia nas políticas adotadas nos órgãos do Poder Executivo.

Neste contexto, a realização desta pesquisa fornecerá ao órgão público investigado um diagnóstico sobre o suporte organizacional percebido pelos servidores públicos que compõem seu quadro efetivo, bem como a intenção que estes possuem de deixar tal organização. Com base nos dados obtidos esta poderá atuar na redução da evasão voluntária, por meio da discussão e adequação de suas práticas e políticas organizacionais, possibilitando atenuar uma série de problemas ocasionados pela rotatividade.

Ademais, considerando-se a importância do tema e a notável escassez de pesquisas nacionais na referida área, a presente pesquisa poderá contribuir para a literatura científica nacional visto que fornecerá informações e dados da realidade de uma organização pública federal, os quais poderão incentivar o desenvolvimento de novos estudos a respeito da rotatividade e da intenção de deixar a organização no âmbito do serviço público, bem como sua correlação com outras variáveis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A administração pública brasileira vivenciou grandes transformações nas últimas décadas no que tange a expectativas e ações de modernização de seu aparato administrativo (MOTTA, 2007). Desde a década de 1980, o Brasil tem passado por diversas fases de reforma da administração pública, e a ênfase dada a gestão de pessoas diferenciou-se a cada governo (OCDE, 2011).

Durante muito tempo a ocorrência de práticas clientelistas e patrimonialistas permeou os modos de gestão do setor público devido à existência de sistemas de loteamentos políticos firmados para manter coalizões de poder e atender a grupos preferenciais (MOTTA, 2007). Farias e Gaetani (2002) constataram que tais práticas, percebidas frequentemente pelo ingresso no serviço público por meio de arranjos políticos ou administrativos, os quais se transformavam posteriormente em definitivos, constituíram-se um entrave para a construção de um Brasil moderno pelo fato de dificultar o alcance da profissionalização da administração pública.

Neste sentido, a construção de uma burocracia profissionalizada, segundo Verleun (2008), traria como principal vantagem para o Estado a possibilidade de maximizar a eficiência alocativa dos recursos públicos, uma vez que se reduziria a probabilidade deste ser capturado por grupos de interesse.

O fim do período militar marcou o início do processo recente de reforma do Estado (ABRUCIO, 2007) e evidenciou a ruptura com as antigas formas de estruturação do setor público, uma vez que o clientelismo deixou de ser o critério dominante de contratação (FARIAS; GAETANI, 2002).

A promulgação da Constituição de 1988 abarcou as mudanças mais significativas, no que tange a reforma do serviço civil, ao restabelecer os valores tradicionais de mérito, continuidade e probidade (OCDE, 2011) por meio da introdução de dispositivos que transformavam a quase totalidade das formas de emprego público em serviço público estatutário (FARIAS; GAETANI, 2002), instituindo assim o princípio da seleção meritocrática e universal consubstanciado pelo concurso público (ABRUCIO, 2007).

Neste sentido destaca-se o inciso II do artigo 37 da referida Constituição (BRASIL, 2012), o qual dispõe que “a investidura em cargo ou emprego público

depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego (...)”. Desta forma, o indivíduo que ingressar nos quadros funcionais da Administração Pública por meio de concurso para ocupar um cargo público será denominado servidor público, conforme determina o artigo 2º da Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 2012).

Essas medidas repercutiram de tal forma que atualmente a admissão na maioria das posições do serviço público requer a aprovação em um concurso, fato que tem deixado pouco espaço para o patronato (OCDE, 2011). Destaca-se que a partir de 1995 houve a realização de um número importante de concursos, bem como a revitalização das atividades de capacitação desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública, ações as quais foram incentivadas durante a gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, pelo então Ministro Bresser Pereira (ABRUCIO, 2007). Bresser Pereira, amparado na ideia de uma administração voltada para resultados, liderou a reforma administrativa em que a profissionalização da administração pública constituía-se parte da agenda de prioridades do Executivo (FARIAS; GAETANI, 2002). Tais medidas e ações evidenciavam a ênfase dada à meritocracia (ABRUCIO, 2007).

Contudo, o contexto de séria crise cambial, presente no segundo mandato do Governo Fernando Henrique Cardoso, ensejou restrições aos gastos com recursos humanos, se sobrepondo às propostas de modernização do aparato administrativo. Dessa forma, a admissão de novos servidores no período foi mínima, até mesmo para as carreiras essenciais de estado, que constituíam foco do plano da reforma administrativa. Essa situação se modificou com o crescimento econômico iniciado no ano de 2004, o qual favoreceu a decisão de reabertura dos concursos públicos dirigidos para pessoal permanente e temporário em áreas prioritárias (JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011).

Segundo Júnior e Nogueira (2011), tal cenário impulsionou a expansão do quadro de pessoal da administração federal e, aproximadamente, 155 mil novos servidores foram admitidos entre 2003 e 2010. Mais especificamente no contexto do Poder Executivo, dados do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG (2012) apontam que 30.234 trabalhadores, entre 1995 e 2010, ingressaram no serviço público por meio de concurso para ocupar cargos do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), nos três níveis de escolaridade.

Percebe-se, portanto, que “a instituição do concurso público para provimento de cargos no aparelho do Estado Brasileiro tem se constituído num forte atrator de recursos humanos”. (CASTELAR; VELOSO; FERREIRA; SOARES; 2010, p. 82). Os autores destacam que o interesse dos indivíduos em fazer parte do quadro de funcionários da Administração Pública decorre da existência de maior segurança quanto a permanência no emprego, visto a possibilidade de se atingir a estabilidade no cargo; salários atraentes quando comparados aos de níveis semelhantes na iniciativa privada; e pelos benefícios indiretos, como plano de saúde e previdência diferenciados. Tal ideia é corroborada por Simon (1972) apud Verleun (2008), que sugere que as características de remuneração e estabilidade do serviço público brasileiro tem exercido grande influência na escolha racional dos indivíduos.

Farias e Gaetani (2002) apontam que a entrada de profissionais concursados na administração federal tem alterado positivamente a dinâmica de funcionamento dos ministérios em que trabalham. Corroborando esta ideia, Júnior e Nogueira (2011) propõem que a escolha de servidores a partir de critérios meritocráticos, mais para atividades-fim do que para atividades-meio, indicaria possibilidade de maiores impactos sobre a produtividade agregada do setor público. Os autores ainda sugerem que o fato de tais servidores geralmente assumirem a forma de vinculação estatutária os coloca sob direitos e deveres comuns e estáveis, o que poderia gerar “mais coesão e homogeneidade no interior da categoria, aspecto considerado essencial para um desempenho satisfatório do Estado a longo prazo”. (2011, p. 239)

Fica evidenciada, portanto, a importância da profissionalização da administração pública, bem como dos servidores públicos em geral, para a melhoria do desempenho e da atuação do Estado, pois, conforme propõe Gomes (2008), são eles os agentes que atuam diretamente ou indiretamente para os cidadãos por meio da viabilização de ações e implementação das políticas de gestão do governo.

Gomes e Quelhas (2003) destacam que o funcionalismo público do Poder Executivo Federal é constituído, em sua maioria, por pessoas com formação de nível médio e superior, as quais esperam cada vez mais atitudes e medidas gerenciais motivadoras, que levem em consideração a satisfação das necessidades e retorno dos investimentos pessoais despendidos na realização das atividades. Eles apontam a necessidade de utilizar métodos de gestão que considerem o que os servidores

públicos pensam e sentem para alcançar eficácia nas políticas adotadas nos órgãos do Poder Executivo.

Desta forma, cabe aos pesquisadores e gestores preocupados em manter os servidores com bom desempenho investigar as causas e consequências de um fenômeno que tem sido notado na Administração Pública no que tange as ações de seus servidores: as altas taxas rotatividade voluntária, conforme evidenciado no estudo de Verleun (2008) e nos Boletins Estatísticos do MPOG (2012).

A seguir serão abordadas as principais definições encontradas na literatura a respeito do tema, as causas e consequências mais recorrentes relacionadas a ocorrência do fenômeno da rotatividade, bem como estudos e pesquisas correlatos, os quais ressaltarão a importância da realização de estudos na área.

2.1 Rotatividade

A rotatividade de pessoal tem sido abordada recorrentemente no campo do comportamento organizacional, uma vez que o estudo da conduta humana no ambiente de trabalho pode proporcionar às empresas aumento da competitividade através da análise dos fatores que exercem impacto direto sobre a produtividade (FERREIRA, 2001). Tendo em vista o cenário de competição globalizada no qual as organizações estão inseridas, o fenômeno da rotatividade pode revelar-se fonte de preocupação, já que a sua ocorrência pode ser reflexo de distorções nas políticas de recursos humanos (FERREIRA; FREIRE, 2001).

Segundo Mobley (1992, p. 30), tal fenômeno é definido como a “suspensão da condição de membro participante de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta”. Para este autor, a rotatividade se classifica como involuntária ou voluntária. A primeira trata-se do desligamento do funcionário por iniciativa da organização, podendo ocorrer nos casos de substituições com o intuito de melhorar o potencial humano existente; atendimento das demandas econômicas e financeiras do ambiente externo; e também em casos de aposentadoria e falecimento. Já a rotatividade voluntária ocorre quando o funcionário decide por iniciativa própria deixar a organização (MOBLEY, 1992).

Corroborando a definição proposta por Mobley, Robbins (2002) conceitua rotatividade como a permanente saída e entrada de pessoal na organização, de forma voluntária ou involuntária. Para este autor a rotatividade voluntária é a que parece ser mais prejudicial às organizações, pois pode se tratar do desligamento de empregados que apresentam bom desempenho na execução de suas tarefas.

Segundo Robbins (2002), toda organização tem alguma rotatividade, que pode ser positiva, à medida que funcionários não essenciais deixam a organização. Entretanto, a rotatividade geralmente implica na perda de pessoas estratégicas, gerando fator de ruptura e, conseqüentemente, prejudicando a eficiência organizacional.

Outra definição para o construto é proposta por Anselmi, Angerami e Gomes (1997). As autoras explicam que a rotatividade compreende a medida do número de trabalhadores que passa pelos postos de trabalho, seção, empresa, setor ou ramo, num determinado período de tempo. A mensuração deste tipo de movimento é realizada por meio de procedimentos operativos, e os resultados obtidos podem demonstrar as repercussões ao nível da eficiência e da produtividade do setor ou da empresa. Esta avaliação determinará as interferências a serem realizadas no sentido de controlar a rotatividade.

Considerando que a rotatividade voluntária pode representar a perda de colaboradores essenciais, culminando em prejuízo ao funcionamento organizacional, serão abordados no próximo tópico as prováveis causas que levam a este tipo de desligamento, bem como a conseqüências a nível individual e organizacional.

2.1.1 Antecedentes da Rotatividade

Os motivos que podem desencadear um processo de desligamento do trabalhador, segundo Spector (2002), tendem a estar associados ao assédio de outras organizações sobre os bons empregados, à perseguição de supervisores, às condições pouco atrativas tanto do trabalho quanto da empresa, bem como à incompatibilidade do cargo com o perfil do ocupante.

Brannick (1999, *apud* FERREIRA; FREIRE, 2001) afirma que a rotatividade se manifesta principalmente em função dos seguintes fatores: a relação deficiente

entre o funcionário e a cultura organizacional, o treinamento inadequado, a falta de incentivos, e as políticas organizacionais.

Ferreira e Freire (2001) destacam que as causas da rotatividade são múltiplas, e apontam que os fatores mais mencionados na literatura para a ocorrência do fenômeno são: a política adotada pela empresa; a política de benefícios; o tipo de supervisão; a política disciplinar; as condições físicas e ambientais de trabalho; motivação do pessoal; e oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa.

A saída do empregado pode sinalizar que, de alguma maneira, ele estava tentando escapar de algo desagradável. Este movimento gerado na organização pode fazer com que haja um elevado número de pessoas despreparadas para atuar e enfrentar os desafios da empresa, o que produz impacto negativo no resultado e comportamento organizacional (SPECTOR, 2002).

Campos e Malik (2008) enfatizam que o principal fator considerado pela literatura capaz de influenciar um funcionário a deixar uma organização é o seu nível de insatisfação com a função que desempenha. Esta insatisfação pode advir de vários aspectos que compõem o trabalho. Para as autoras uma alternativa para aumentar a fixação de funcionários em uma empresa seria a melhoria do nível de satisfação destes.

Corroborando a proposição de Ferreira e Freire (2001), Rusbult e Farrel (1983, apud MENEZES; BASTOS, 2010) apontam que as razões capazes de desencadear o desejo de um trabalhador deixar a organização são diversas, sendo que os motivos de saída podem estar presentes no próprio indivíduo, na organização em que presta serviços, na comunidade em que está inserido ou até em mesmo em outras empresas. Os referidos autores afirmam que o trabalhador tende a pesar as recompensas e os custos relacionados ao trabalho atual, avaliando seus investimentos psicológicos, materiais e a qualidade das alternativas disponíveis, para então decidir deixar ou não a organização em que trabalha.

Ramlall (2003) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de identificar os fatores mais significativos que influenciam a decisão do empregado de permanecer em uma organização e as possíveis razões para deixá-la. Esta foi realizada com 78 respondentes, e a partir de análise de regressão, foi possível identificar que satisfação com o cargo, identificação com a tarefa, *feedback* sobre o resultado do

trabalho, número de promoções obtidas na organização e idade foram os preditores mais significativos da decisão dos empregados de buscar emprego em outra organização.

Luz (2009) ilustra em seu estudo inúmeras pesquisas desenvolvidas em âmbito internacional, principalmente a partir de 1970, a respeito do fenômeno da rotatividade. Contudo, no contexto brasileiro, o que se constata é a escassez de pesquisas a respeito do tema, sobretudo em organizações pertencentes a Administração Pública, conforme demonstrado a seguir.

Ferreira e Freire (2001) investigaram a inter-relação entre carga de trabalho e a ocorrência da alta rotatividade de pessoal no contexto sócio-técnico de postos de abastecimento de combustível. Os resultados apontam que a organização estudada apresenta como característica marcante orientação tecnocêntrica e filiação ao pensamento taylorista, lógica que norteia o trabalho prescrito e idealiza um frentista de múltiplos papéis, frequentemente controlado por ferramentas de desempenho e ameaçado constantemente de punições. Percebeu-se ainda discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Os autores concluíram que a falência das estratégias operatórias, os esforços permanentes para conduzir as diversas exigências, como a atividade de caixa escriturário e prejuízos monetários decorrentes desta atividade, aliados aos baixos salários tornam insustentável a permanência dos frentistas na função, culminando assim em uma rotatividade constante.

Ainda no contexto nacional, Campos e Malik (2008) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de identificar os fatores que levam a rotatividade dos médicos generalistas do Programa Saúde da Família (PSF), no município de São Paulo. Foram coletados dados de satisfação de 242 médicos do programa em questão, e dados sobre o índice geral de rotatividade dos médicos do PSF. Posteriormente o nível de satisfação e rotatividade foram correlacionados. A capacitação, a distância entre as unidades e a disponibilidade de materiais foram os fatores que mais apresentaram correlação com a rotatividade.

Medeiros et. al. (2010) pesquisaram as causas do índice de rotatividade de médicos e enfermeiros das equipes da Estratégia de Saúde da Família, no Vale do Taquari (RS). O estudo identificou 31 equipes em 25 municípios. Através de uma análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com sete médicos

e sete enfermeiros, foram apontadas como principais causas de rotatividade a precarização do vínculo de trabalho, a fragmentação da formação, o estilo de gestão autoritário, a ausência de vínculo com a comunidade e más condições de trabalho.

No âmbito do serviço público brasileiro, Verleun (2008) sugere que “mesmo após o ingresso no serviço público, os servidores permanecem, de tempos em tempos, trocando suas posições” (p. 03), ou seja, continuam avaliando e mapeando as diversas oportunidades e carreiras disponíveis no mercado, e frequentemente comparando os benefícios a ele concedidos em relação às demais carreiras. A autora aponta que eles analisam ainda se sua expectativa de desenvolvimento profissional é ou não contemplada na estrutura de progressão funcional do órgão em que trabalha. Verleun (2008) sugere que as prováveis causas para um servidor deixar o cargo que ocupa decorrem da percepção de que

a instituição à qual ele pertence não possui uma carreira efetivamente implantada, que a mesma está capturada por grupos de interesse, que a sua gerência não é avaliada e as funções comissionadas, sejam técnicas ou gerenciais, estão ocupadas por indicação política em detrimento do mérito do corpo funcional. (VERLEUN, 2008, p. 07)

Gomes (2008) propõe que o servidor público sofre devido ao baixo investimento em condições de trabalho; pouca perspectiva de evolução e desenvolvimento; salários que não premiam o desempenho, mas em geral o tempo que permanece na repartição, independente da atuação; bem como com poucas ações de capacitação. Além disto, o autor aponta que os sofrem com o preconceito da visão hegemônica da sociedade quanto à sua função profissional, devido ao estereótipo de que são eles os responsáveis pelas falcatruas dentro dos órgãos de governo, pelo mal funcionamento da máquina pública e por todas as mazelas e desvios existentes nesse meio. Fernando (2006) afirma que atualmente muitas são as pessoas que ainda veem o servidor público como aquele que ganha sem trabalhar.

Esses fatores contribuem para adoecimento do servidor e enfraquecimento do seu vínculo com a organização, e aliados ao sentimento de desrespeito devido a “divergência salarial entre cargos similares ou de função idêntica (...) dentro de uma mesma estrutura de poder republicano e até dentro de um mesmo órgão” (OLIVEIRA, 2009, p. 25) levariam em última instância ao aumento do absenteísmo e a um quadro de desligamento do servidor.

Cumprir destacar que as disparidades entre as diversas categorias de servidores públicos no que tange ao sistema remuneratório, por exemplo, decorreram em grande parte da forma como foram criados, estruturados e reestruturados os planos de carreiras e de cargos, visto que em sua maioria surgiram sem uma diretriz ou modelo, devido a questões de pragmatismo e da urgência (BRASIL, 2009).

Após perpassar por estudos que abordam as prováveis causas do fenômeno da rotatividade voluntária, faz-se necessário evidenciar as principais consequências causadas por este tipo de desligamento do trabalhador. O intuito é compreender e ressaltar a importância do estudo do tema para a formulação de políticas de recursos humanos efetivas, capazes de manter os funcionários que atendem e até mesmo superam as expectativas das organizações, já que “para um gerenciamento efetivo do *turnover* é imperativa uma maior compreensão de suas consequências” (MOBLEY, 1992, p. 33).

2.1.2 Consequências da rotatividade

Mobley (1992) argumenta que a rotatividade voluntária é um importante tópico de estudo, pois implica em pelo menos três consequências para as organizações: potenciais custos, perda de recursos humanos, e paralisação de atividades em execução. O autor afirma que afastamento voluntário de um funcionário pode resultar em consequências negativas ou positivas, e destaca a importância de se analisar tal fenômeno de uma maneira tridimensional, ou seja, sob a perspectiva do indivíduo, da organização e da sociedade.

Ferreira e Freire (2001) apontam que os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos, uma vez que a saída de funcionários pode culminar em uma queda na produtividade e até mesmo perda da historicidade da organização. Ademais, os autores salientam que é comum na literatura citar ainda, como consequências do fenômeno abordado, os custos trabalhistas e o impacto sobre os consumidores.

Corroborando as ideias propostas por Ferreira e Freire (2001), Campos e Malik (2008) afirmam que a rotatividade é considerada um problema para diversas

organizações devido, principalmente, aos custos de reposição de pessoal para os empregadores, particularmente nos trabalhos que necessitam oferecer treinamento ostensivo a seus funcionários.

A rotatividade excessiva, conforme pontua Ramlall (2003), prejudica o alcance dos objetivos organizacionais, gerando impactos negativos sobre a inovação, a qualidade, a consistência e o tempo de fornecimento de serviços aos clientes, além de ter como consequência a perda do conhecimento que é levado com o empregado que deixa a organização.

Mobley (1992) destaca que dentre as consequências organizacionais negativas do fenômeno, a mais frequentemente estudada é o custo financeiro. Dentre os principais custos, podem ser citados os relativos a recrutamento, seleção, admissão, instrução, treinamento, bem como desligamento e substituição. No entanto, o autor afirma que um número surpreendentemente pequeno de organizações desenvolve um esforço sistemático para avaliar seus custos diretos e indiretos. Ademais, Mobley (1992) ainda aponta que para a estimativa do custo da rotatividade, são realizadas poucas pesquisas a fim de captar e mensurar a qualidade do empregado que se desliga ou do substituto.

Robbins (2002) afirma que a rotatividade voluntária normalmente implica perda de pessoas estratégicas, e como consequência deste fator de ruptura há um prejuízo a eficiência organizacional.

Faz-se necessário, portanto, conhecer os fatores que levam ao surgimento da intenção de deixar a organização com a finalidade de melhor compreender e controlar a rotatividade, bem como suas consequências (VANDENBERG; NELSON, 1999).

Neste sentido, dada a dificuldade de se identificar e mensurar as causas que em um momento anterior levaram um determinado funcionário a se desligar da organização na qual mantinha um vínculo empregatício, será utilizado no presente trabalho o construto denominado intenção de rotatividade. A opção de adotar tal variável nesta pesquisa se deve ao fato desta representar um potencial desejo de saída dos atuais servidores do órgão público pesquisado. No próximo tópico será abordado o tema e ressaltada a sua importância, visto que conhecer as atitudes e opiniões dos empregados é antecipar algo sobre suas decisões e comportamentos futuros (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.1.3 Intenção de rotatividade

Mowday, Porter e Bois (1982, *apud* VANDENBERG; NELSON, 1999) definem a intenção de rotatividade como uma probabilidade subjetiva, própria dos indivíduos, de deixar a organização em algum ponto do futuro próximo, de tal maneira que o simples desejo configura o que se chama intenção de rotatividade.

A importância do estudo da intenção de rotatividade na investigação da rotatividade de pessoal reside no fato de a intenção ser considerada uma variável cognitiva final que pode afetar diretamente o desligamento efetivo (CHANG, 1999 *apud* FERREIRA; SIQUEIRA, 2005). Ressalta-se que tanto as pesquisas acadêmicas quanto as experiências corporativas sugerem uma forte relação entre funcionários que expressam intenção de sair e aqueles que realmente deixam a organização (MOBLEY, 1992; TETT e MEYER, 1993; PHILLIPS E CONNEL, 2003; WINTERTON, 2004; DU et al, 2006 *apud* LUZ, 2009).

Corroborando as proposições acima, Mobley (1992) também destaca que as intenções de rotatividade podem preceder um desligamento efetivo. Para este autor, a estimativa periódica das intenções de comportamento de saída constituem uma abordagem bastante recomendada para as organizações. Ou seja, faz-se necessário buscar alternativas que possibilitem a realização de um diagnóstico, bem como uma avaliação das prováveis causas que levariam um empregado com bom desempenho a tomar a decisão de deixar a organização em que trabalha, a fim de se adotar cursos de ação e políticas para evitar a evasão voluntária.

No Brasil, apesar da importância do tema, poucos foram os estudos encontrados na produção científica. De acordo com Ferreira e Siqueira (2005), os resultados organizacionais podem ser comprometidos pelos altos índices de rotatividade de pessoal, e em função deste impacto, as autoras desenvolveram um estudo a fim de testar um modelo para intenção de rotatividade, posicionando comprometimento organizacional afetivo e satisfação no trabalho como seus antecedentes diretos e percepção de justiça de remuneração como antecedente indireto. Participaram da pesquisa 81 profissionais de empresas da Grande São Paulo, sendo 46 do setor metalúrgico e 35 do setor eletro-eletrônico. Os resultados deste estudo evidenciaram que conforme o indivíduo percebe justiça na remuneração que recebe, está satisfeito com o trabalho e comprometido

afetivamente com a empresa, há uma tendência em reduzir sua intenção de sair da empresa onde trabalha. As autoras chegaram à conclusão de que é de responsabilidade das organizações aumentarem o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores importantes e que ajudam a manter seus planos estratégicos. Elas apontam que as empresas devem fortalecer a percepção de justiça que o empregado tem sobre a remuneração que recebe, além de proporcionar um ambiente favorável ao comprometimento afetivo com a organização.

A compreensão dos fatores que influenciam a saída voluntária do funcionário ou a sua intenção de fazê-lo poderá ser bastante útil para que as empresas possam direcionar suas estratégias e ações da administração de recursos humanos visando manter os bons profissionais. Isso pode ser considerado válido tanto para as empresas privadas quanto para as organizações públicas.

No próximo tópico será abordada a variável independente deste estudo, suporte organizacional, a fim de fornecer embasamento teórico para a posterior verificação de existência de relação ou não entre este construto e a intenção dos servidores públicos de deixarem o órgão público federal investigado.

2.2 Suporte Organizacional

O conceito de suporte organizacional tem sido considerado pela literatura especializada em comportamento organizacional ferramenta importante na compreensão do desempenho no trabalho, do comprometimento, da cidadania organizacional e da rotatividade (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

A fim de determinar a disponibilidade da organização de recompensar os esforços de trabalho e atender às necessidades de elogio e aprovação, os empregados desenvolvem crenças globais sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (EISENBERGER; HUNTIGTON; HUTCHISON; SOWA, 1986). A percepção de suporte organizacional é definida por tais crenças, que constituem a base da confiança dos empregados na organização, de que ela observará e os recompensará pelos esforços extras

realizados (EISENBERGER; FASOLO; DAVIS-LAMASTRO, 1990). Neste sentido define-se o suporte organizacional como as percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despense no trabalho (EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHISON; SOWA, 1986).

De acordo com Eisenberger et. al. (1986), a percepção de suporte organizacional seria influenciada por vários aspectos do tratamento de um empregado pela organização, através, por exemplo, do julgamento da frequência, intensidade, e sinceridade nas declarações de elogio e aprovação que a organização emite a seus empregados. Neste contexto, o suporte organizacional percebido aumentaria a expectativa que o empregado tem a respeito de uma recompensa da organização pelo aumento dos esforços para cumprir as metas organizacionais. Como consequência, tal suporte poderia influenciar fortemente o absenteísmo e a performance dos indivíduos com forte ideologia de troca (EISENBERGER; HUNTINGTON; HUTCHISON; SOWA, 1986).

Para Oliveira-Castro, Pilati e Borges Andrade (1999) o trabalhador só desenvolve percepções favoráveis do suporte organizacional quando julga que as retribuições organizacionais são sinceras, bem intencionadas e não manipulativas. Face a carência de medidas confiáveis de suporte no cenário brasileiro, os referidos autores desenvolveram e validaram um questionário, com base na proposta teórica de Eisenberger et. al. (1986), para avaliação do fenômeno.

O questionário criado por Oliveira-Castro, Pilati e Borges Andrade (1999), denominado de Percepção de Suporte Organizacional, foi desenvolvido e validado a partir de uma amostra de trabalhadores de empresas privadas e órgãos públicos. Após análise qualitativa e validação semântica os itens foram transformados em questionários e aplicados a 1384 trabalhadores. As respostas a esse questionário foram submetidas a análises fatoriais do tipo PAF que resultaram em dois tipos de estruturas empíricas: uma unifatorial - percepção de suporte organizacional, e outra com quatro subescalas - gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários.

Cabe neste ponto dar ênfase ao que vem a ser cada uma das quatro subescalas de percepção de suporte organizacional, na concepção de Oliveira-Castro, Pilati e Borges Andrade (1999), uma vez que um dos objetivos específicos

do presente estudo consiste em verificar a existência ou não de relação entre cada uma das dimensões de suporte com a intenção dos servidores públicos de se desligarem do órgão estudado.

A primeira dimensão, gestão de desempenho, refere-se à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário, como

estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades associadas à execução eficaz das tarefas e esforço organizacional de atualização de seus colaboradores ou empregados em face das novas tecnologias e processos de trabalho (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999, p. 45).

A segunda dimensão é a carga de trabalho, e refere-se “às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários, devido às altas demandas de produção” (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999, p. 45). O suporte material, terceira dimensão, refere-se à opinião da amostra sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas, bem como a respeito da percepção do trabalhador sobre os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho, e qualificação da mão de obra interna. A última dimensão de suporte diz respeito à opinião acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcionais, e é denominada de práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

Cabe destacar a contribuição de Borges-Andrade e Pilati (2001) no tocante a produção científica nacional a respeito do tema. Os referidos autores realizaram um estudo com o intuito de avaliar o nível de comprometimento e identificar os seus preditores, entre variáveis relativas à imagem e suporte organizacionais. Participaram deste estudo 1.495 empregados de 26 organizações do Distrito Federal e Minas Gerais, aos quais foram aplicadas as escalas de comprometimento, suporte e imagens organizacionais. Os dados foram submetidos a análises de regressão, e os resultados indicaram que a dimensão gestão do desempenho do suporte organizacional é sempre o melhor fator preditivo para os três tipos de comportamento estudados, independente da imagem organizacional que prevaleça nos setores de trabalho.

Alguns trabalhos vêm sendo desenvolvidos procurando investigar as relações entre a percepção de suporte organizacional e outras variáveis. A exemplo disto tem-se o estudo realizado por Paschoal, Torres e Porto (2010), que teve como objetivo testar o impacto do suporte organizacional e do suporte social sobre diferentes dimensões do bem-estar no trabalho, abordando diretamente as experiências positivas do trabalhador vivenciadas em uma organização pública localizada no Distrito Federal. Um total de 403 funcionários respondeu à Escala de Bem-Estar no Trabalho e à Escala de Suporte Organizacional Percebido. Os dados foram analisados por meio de regressão múltipla padrão, e os resultados indicaram que o suporte organizacional e o suporte social têm impacto direto no bem-estar. O principal preditor de afeto positivo e realização no trabalho foi gestão do desempenho. Carga no trabalho foi o principal preditor de afeto negativo no trabalho.

Tamayo e Tróccoli (2002), investigaram a exaustão emocional e a influência da percepção de suporte organizacional e *coping* no trabalho. Após 369 trabalhadores responderem questionários referentes às variáveis do estudo, os autores concluíram que o suporte organizacional é a variável que melhor prediz e influencia aspectos do *burnout*, como exaustão emocional, quando equiparado a estratégias de *coping*.

Oliveira, Tristão e Neiva (2006) realizaram um estudo em um hospital universitário de Brasília com o objetivo de analisar a relação entre o suporte organizacional percebido e os fatores da síndrome de *burnout* em profissionais da UTI-Neonatal. Foram utilizados dois questionários estruturados: a Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) e a Escala de Caracterização do *Burnout* (ECB) em uma amostra de 30 profissionais da UTI-Neonatal. Os dados foram submetidos a análises estatísticas multivariadas e os resultados demonstraram altas e significativas correlações entre fatores das duas escalas. Além disso, os auxiliares de enfermagem destacaram-se dos demais profissionais, percebendo maior desumanização, e os médicos e enfermeiras apresentaram escores maiores para o fator sobrecarga. Esses resultados reforçam a concepção de que a síndrome de *burnout* é resultante das dinâmicas entre a organização e o indivíduo.

Ressalta-se que os estudos brasileiros a respeito do suporte organizacional percebido, assim como os que se referem à rotatividade e intenção de rotatividade, são em sua grande maioria realizados com profissionais da área da saúde. Torna-se

evidente, portanto, a necessidade de pesquisas que verifiquem a relação entre estas duas variáveis, principalmente no contexto no serviço público, considerando-se a importância já mencionada sobre a avaliação e diagnóstico das percepções que os funcionários têm a respeito do suporte dado pela organização, bem como suas intenções de deixá-la em algum ponto do futuro.

A seguir será descrita a metodologia desta pesquisa

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os seguintes tópicos: tipo de pesquisa; caracterização da organização investigada; caracterização da população e amostra; descrição dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados empregados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Marconi e Lakatos (2010, p. 69) descrevem que a pesquisa de campo é aquela utilizada com o “objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta (...), ou ainda descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles”. Ou seja, este tipo de pesquisa investiga empiricamente o local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, e que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2010). Desta forma, considerando-se o problema de pesquisa, os objetivos e as características deste estudo pode-se enquadrá-lo como uma pesquisa de campo.

Gil (2010) afirma que as pesquisas podem ser classificadas de diferentes maneiras, sendo que é possível “defini-las segundo a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados” (p. 26). Segundo os critérios propostos pelo referido autor, o presente estudo se enquadra como uma pesquisa descritiva no que tange aos seus objetivos, uma vez que visa descrever características de determinada população ou identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010), no caso em tela entre o suporte organizacional percebido por servidores públicos e a intenção de rotatividade destes.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos este estudo pode ser classificado como um levantamento (GIL, 2010), visto que houve primeiramente a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca das variáveis investigadas, por meio da aplicação de questionários previamente validados, e, posteriormente, foi conduzida análise quantitativa dos dados.

Cumprir destacar ainda a característica de recorte transversal desta pesquisa, visto que os dados foram coletados em um determinado momento, fato que propiciou uma descrição instantânea da frequência das variáveis investigadas.

3.2 Caracterização da organização

A pesquisa foi realizada no Ministério da Integração Nacional, Órgão Público Federal pertencente à Administração Direta da União, conforme disposto na Lei nº 10.683 de 28 de maio de 2003, o qual teve suas origens no alvará de 28 de julho de 1736, assinado por D. João V. Ao longo dos anos passou por mudanças significativas em sua estrutura e nomenclatura, e em 04 de maio de 2011, teve aprovada a sua atual estrutura regimental, mediante Decreto nº 7.472.

A estrutura organizacional do referido Ministério é composta por: quatro Órgãos Colegiados, um Gabinete de Assessoria ao Ministro, uma Secretaria Executiva, uma Consultoria Jurídica, e cinco Secretarias as quais constituem os Órgãos Específicos Singulares. Possui as seguintes entidades vinculadas a sua estrutura: Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS), Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO), as quais se configuram como autarquias; e Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF), considerada empresa pública.

O Órgão em questão tem como missão “promover a integração nacional, o desenvolvimento sustentável e a superação das desigualdades regionais do País, assegurando inclusão socioeconômica, melhoria da qualidade de vida, proteção civil e segurança hídrica da população”. A sua visão de futuro é: "Ser instituição de excelência reconhecida na articulação e indução do desenvolvimento regional equilibrado e da proteção civil, com atuação em todo o território nacional".

O quadro de pessoal permanente do Ministério é composto por 2.849 servidores públicos, conforme dados de fevereiro de 2012 do Boletim Estatístico de Pessoal do MPOG (BRASIL, 2012). Desconsiderando-se as autarquias e empresas públicas a ele vinculadas, existem 809 cargos de nível médio e superior,

classificados no Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, sendo que dos 809 cargos atualmente apenas 348 estão ocupados.

Cumprido destacar que no último concurso, realizado em 2009, foram abertas 293 vagas, sendo que 574 candidatos foram classificados e nomeados para somar-se aos servidores já existentes. No entanto, até a data de 22/03/2011, na qual foi realizada a última atualização no site do Ministério da Integração relativa às nomeações do referido concurso, haviam ocorrido 33 exonerações, 61 vacâncias, 64 desistências, e outros 145 servidores foram nomeados e não tomaram posse. Dados fornecidos pela CGRH informam que a somatória de todo o período, desde o início das nomeações em 2009 até o mês de agosto deste ano, são de 138 vacâncias e exonerações, 26 cedidos a outros órgãos, 19 servidores em exercício provisório na SUDECO – autarquia vinculada ao Ministério, e 216 servidores nomeados no referido concurso que não tomaram posse.

Considerando que a admissão no serviço público ocorre em intervalos de tempo consideravelmente longos e que os dados descritos acima demonstram que mais da metade dos candidatos nomeados já deixaram o Ministério, evidencia-se a necessidade de investigar e monitorar os possíveis fatores que possam levar ao surgimento do desejo dos servidores que ainda fazem parte de seu quadro de pessoal a deixar a organização em algum ponto futuro.

3.3 População e amostra

A fim de responder ao objetivo da pesquisa, que se refere a possível relação entre o suporte organizacional percebido pelos servidores do Ministério da Integração e as suas intenções de sair deste órgão, foram enviados questionários ao e-mail institucional dos 348 servidores pertencentes ao PGPE vinculados ao respectivo órgão. Destes, 112 foram respondidos pelos servidores que estavam no exercício de suas funções durante o período em que ocorreu a pesquisa, caracterizando a amostra como não-probabilística por acessibilidade.

Em relação ao perfil da amostra, 58,93% dos respondentes são do sexo feminino e 41,07% do sexo masculino. A média de idade foi de 33,08 anos, variando de 21 a 65 anos, e o tempo de serviço médio no Ministério foi de 4 anos. No que

tange ao cargo ocupado, 56,25% da amostra ocupa cargo de nível médio e 43,75% cargo de nível superior. Já em relação ao grau de escolaridade 4,46% da amostra tem ensino médio completo; 22,32% possui ensino superior incompleto; 42,86% tem ensino superior completo; 28,57% possui pós-graduação; e 0,89% possui mestrado e doutorado, respectivamente. A Tabela 1 demonstra os referidos dados de forma mais detalhada.

Tabela 1. Características demográficas da amostra.

Características	Frequência	Porcentagem (%)		
Sexo				
Homens	46	41,07		
Mulheres	66	58,93		
Escolaridade				
Médio Completo	05	4,46		
Superior Incompleto	25	22,32		
Superior Completo	48	42,86		
Pós-Graduação	32	28,57		
Mestrado	01	0,89		
Doutorado	01	0,89		
Cargo Ocupado				
Nível Médio	63	56,25		
Nível Superior	49	43,75		
	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade	33,08	5,74	21 anos	65 anos
Tempo de Serviço	4,01	9,38	01 ano	35 anos

3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisa

A fim de se alcançar os objetivos desta pesquisa foi aplicado um questionário composto pelos seguintes instrumentos: Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) e Escala de Intenção de Rotatividade (EIR).

A Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), validada por Tamayo, Pinheiro, Tróccoli, e Paz (2000), tem como finalidade medir a percepção das ações organizacionais pelo trabalhador por meio de itens curtos e diretos. A

ESOP é composta de 23 itens divididos em quatro fatores: gestão organizacional do desempenho, composto por seis itens e confiabilidade (α de Cronbach) de 0,69; sobrecarga de trabalho, com cinco itens e α igual a 0,84; percepção de suporte material, com sete itens e α de 0,84; política de pagamento e desenvolvimento, referente à percepção de ascensão, promoção e salários, composto por cinco itens e α de 0,77. Esta escala é do tipo *Likert*, pois a frequência para resposta é composta por cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre), e encontra-se no Apêndice B.

O segundo instrumento utilizado foi a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), desenvolvida por Siqueira, Gomide Júnior, Moura e Marques (1997). É composta por três itens e foi escolhida por apresentar índice de precisão de 0,95 e possibilitar a comparação com outros estudos desenvolvidos em âmbito nacional. Nela os participantes indicam, numa escala de cinco pontos, a frequência com que planejam sair da organização, conforme evidenciado no Apêndice C.

Cumprido destacar que ao final do questionário constavam perguntas relativas a informações sócio demográficas dos participantes, como idade, sexo, grau de escolaridade, cargo ocupado, e tempo de trabalho na organização, conforme demonstrado no Apêndice D.

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

Considerando que o Ministério da Integração Nacional exerce suas atividades em vários Estados brasileiros, e que é composto por diversos funcionários, como terceirizados, comissionados, servidores de outros órgãos que estão cedidos, e servidores do próprio quadro pertencentes a planos de carreira distintos do PGPE, constatou-se um entrave para a aplicação do instrumento de pesquisa *in loco*, devido à dificuldade de acesso apenas aos servidores que constituíam a população alvo deste estudo.

Desta forma, optou-se pela utilização de um formulário eletrônico confeccionado na plataforma eletrônica *Google Docs*, o qual foi enviado ao e-mail institucional dos servidores do PGPE acompanhado de texto explicativo a respeito dos objetivos da pesquisa e instruções para o acesso e preenchimento do questionário, conforme demonstrado no Apêndice - A.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 11 de abril de 2012 e 25 de abril de 2012, e nos três últimos dias da pesquisa foram encaminhados aos servidores e-mails com lembretes para que respondessem ao questionário, caso ainda não o tivessem feito.

A análise dos dados foi realizada considerando-se as especificidades das escalas utilizadas. No caso da ESOP, o escore médio de cada uma de suas quatro dimensões foi obtido da seguinte forma: somando-se os valores assinalados em cada um dos itens e dividindo-se este valor pelo número de itens da escala. Para interpretação dos escores médios realizou-se a análise particular de cada um dos quatro componentes da ESOP, considerando-se o valor obtido e o conteúdo semântico de cada dimensão, conforme demonstrado na caracterização dos instrumentos. Cumpre destacar que os fatores suporte material e ascensão, promoção e salários são compostos tanto por itens positivos quanto por itens negativos, sendo que estes últimos foram invertidos antes de se proceder ao cômputo dos escores médios. Os itens negativos que foram invertidos estão assinalados (**) no questionário apresentado no Apêndice B.

Para a análise dos dados obtidos nas respostas da EIR o escore médio foi calculado da seguinte forma: somando-se os valores assinalados em cada um dos itens e dividindo-se este valor pelo número de itens da escala.

Os *softwares* Microsoft Excel (Office 2007) e o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 19, foram utilizados para a análise estatística dos dados. Com esses aplicativos foram obtidas estatísticas descritivas, tais como médias, medianas e desvios padrão para as variáveis do estudo. A estratégia de tratamento dos dados consistiu em análise quantitativa. Em seguida, foi realizada uma análise de correlações bivariadas de *Pearson* para verificar se havia correlações entre o suporte organizacional percebido pelos servidores efetivos do quadro do Ministério da Integração Nacional e a intenção de rotatividade destes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa realizada de acordo com cada objetivo específico proposto anteriormente. Na primeira parte são analisadas as estatísticas descritivas – média, moda e desvio padrão – das variáveis estudadas. Em seguida, são apresentados os resultados da análise de correlação entre essas variáveis.

4.1 Estatísticas Descritivas das Variáveis

Por meio dos resultados obtidos nos questionários aplicados, foi possível mensurar o suporte organizacional percebido pelos servidores em relação ao Ministério da Integração, bem como sua intenção em deixar a organização. A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas obtidas para a variável Intenção de Rotatividade.

Tabela 2. Estatísticas Descritivas da Escala de Intenção de Rotatividade

Variável	Média	Moda	Desvio Padrão
Intenção de Rotatividade	4,35	5	0,93

A variável foi mensurada com a utilização de uma escala de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). Analisando os resultados obtidos, é possível concluir que os servidores apresentam um alto índice de intenção de rotatividade, evidenciando, portanto, a importância de se realizar uma estimativa periódica das intenções de comportamento de saída e de suas possíveis causas, conforme propõe Mobley (1992), considerando que as intenções de rotatividade geralmente precedem o desligamento efetivo.

A Escala de Suporte Organizacional Percebido possui quatro fatores a serem analisados: ascensão, promoção e salários; gestão do desempenho;

sobrecarga; e suporte material, conforme especificado anteriormente, na caracterização dos instrumentos de pesquisa. Estas variáveis também foram mensuradas por meio de uma escala 5 pontos, 1 (nunca) a 5 (sempre), e a Tabela 3 apresenta as médias, modas e desvios encontrados para cada um desses fatores.

Tabela 3. Estatísticas Descritivas da Escala de Suporte Organizacional Percebido

Variável	Média	Moda	Desvio Padrão
Ascensão, Promoção e Salários	1,63	1	0,47
Gestão do Desempenho	2,65	2	0,67
Sobrecarga	3,33	3	0,68
Suporte Material	3,16	3	0,62

Os dados descritivos apresentados mostram que a média mais baixa referente ao suporte organizacional percebido foi do fator ascensão, promoção e salários, com valor de 1,63. Tal média aliada ao baixo desvio padrão de 0,47 demonstra que a maioria dos servidores do PGPE participantes do estudo não percebe práticas e ações do Ministério voltadas a retribuição financeira, nem mesmo possibilidades de promoção ou ascensão profissional. O fato de a resposta mais frequente ter sido nunca, ou seja, de o valor da moda ter sido 1, ressalta a crença dos servidores de que frequentemente chegam ao final da carreira com baixos salários, e que raramente percebem oportunidades de ascensão profissional, sendo que quando estas ocorrem, dificilmente são compatíveis com as aspirações dos funcionários.

O fator gestão do desempenho obteve a segunda menor média, com valor de 2,65 e desvio padrão de 0,67. Depreende-se, portanto, que raramente ou apenas algumas vezes os respondentes percebem práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário, como estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades na execução eficaz das tarefas e esforço organizacional de atualização de seus colaboradores ou empregados em face das novas tecnologias e processos de trabalho.

Em relação a sobrecarga de trabalho, o fator apresentou média de 3.33 e desvio padrão de 0,68, indicando que a amostra considera ter uma moderada

sobrecarga de trabalho no desenvolvimento de suas atividades. Já o fator de suporte material apresentou média de 3,16 e desvio padrão de 0,62, apontando uma percepção moderada acerca da disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais fornecidos pela organização a fim de apoiar a execução eficaz das tarefas.

Desta forma, observa-se que o servidor do PGPE do Ministério da Integração Nacional possui, de um modo geral, baixa percepção acerca da valorização e da qualidade de tratamento recebida em retribuição ao esforço despendido na realização do trabalho, principalmente no que tange a oportunidades de promoção e ascensão. Por sua vez, o índice de intenção de deixar o Ministério é muito elevado, indicando uma situação preocupante, visto que grande parte da amostra pretende se desligar voluntariamente da referida organização em algum momento futuro.

4.2 Correlações entre Suporte Organizacional Percebido e Intenção de Rotatividade

Um dos objetivos específicos deste estudo consiste em verificar se existem correlações entre Suporte Organizacional Percebido e Intenção de Rotatividade dos servidores do Ministério da Integração. A Tabela 4, a seguir, apresenta os coeficientes de correlação (r de Pearson) para as associações entre cada uma das variáveis do construto Suporte Organizacional Percebido relacionadas a variável Intenção de Rotatividade.

Tabela 4. Coeficientes de Correlação (r de Pearson) entre as variáveis

	Intenção de Rotatividade
Ascensão, Promoção e Salários	- 0.509**
Gestão do Desempenho	- 0.396**
Sobrecarga	0.282**
Suporte Material	- 0.323**

** . Correlação é significativa no nível 0.01.

Com base nos dados acima é possível perceber que a intenção de rotatividade apresentou correlações significativas com todos os fatores de suporte organizacional.

Ascensão, promoção e salários apresentou a correlação mais significativa com a intenção de rotatividade ($r=0.509$). A direção da relação foi negativa, indicando que quanto menor a percepção de oportunidades de promoção, ascensão e salários maior é a intenção de rotatividade. A maioria dos servidores do PGPE não percebeu práticas e ações do Ministério voltadas à retribuição financeira, nem mesmo possibilidades de promoção ou ascensão profissional, conforme evidenciado pela baixa média do fator descrita no tópico 4.1. Tal percepção associa-se fortemente ao desejo e vontade de saírem em algum momento futuro da referida organização.

Esse resultado corrobora as conclusões de Ramlall (2003), cujo estudo identificou que o número de promoções obtidas é fator determinante na intenção de deixar organização, e de Ferreira e Freire (2001), que destacam que as causas da rotatividade são múltiplas, mas a política de benefícios e as oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa têm sido mencionadas frequentemente na literatura para explicar a ocorrência do fenômeno.

O resultado da referida correlação também é previsto nos estudos de Verleun (2008). A autora afirma que o servidor tem, em geral, expectativas de desenvolvimento profissional, que incluem, por exemplo, avaliação quanto à velocidade de progressão funcional e ao salário bruto atribuído ao cargo, bem como aos benefícios a ele concedidos comparativamente às demais carreiras disponíveis no mercado. Estes servidores mapeiam e avaliam constantemente as diversas oportunidades existentes, e quando suas expectativas não são percebidas ou atendidas há o surgimento de comportamentos oportunistas, passando o servidor a executar uma agenda particular paralela à agenda institucional, como, por exemplo, deixando de trabalhar para estudar para outro concurso, incorrendo em última instância na evasão deste servidor para outras carreiras nas quais ele perceba um número maior de incentivos.

Ainda analisando os coeficientes descritos na tabela 4, no que tange a gestão do desempenho, a correlação encontrada com a intenção de rotatividade foi

negativa e significativa ($r=0.396$). Este resultado revela que a baixa percepção acerca de práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho, como estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades na execução eficaz das tarefas e esforço organizacional de atualização dos servidores em face das novas tecnologias e processos de trabalho associa-se com a intenção de rotatividade. Parece, portanto, que o Ministério da Integração não está gerenciando de maneira adequada o desempenho de seus servidores, uma vez que estes raramente percebem práticas e ações relativas a este fator.

O fator sobrecarga de trabalho refere-se às exigências e à sobrecarga de tarefas de trabalho em virtude das demandas de produção (OLIVEIRA-CASTRO *et al*, 1999). A média deste fator foi 3,33, indicando uma percepção moderada de sobrecarga. Esta dimensão correlacionou-se de forma significativa e positiva com intenção de rotatividade ($r=0.282$), evidenciando que quanto maior é a sobrecarga de trabalho percebida, maior será a vontade e o desejo dos servidores deixarem a organização.

Por fim, o suporte material obteve uma correlação significativa e negativa com intenção de rotatividade ($r=0.323$). Como a média deste fator foi de 3,16 e seu desvio padrão 0,62, percebe-se uma satisfação moderada em relação às instalações, materiais e equipamentos de trabalho. Considerando que os servidores dependem do suporte material oferecido pelo Ministério para desempenhar eficazmente suas funções, uma percepção ruim a respeito da qualidade dos materiais e equipamentos, em virtude do mau funcionamento destes ou da quantidade insuficiente daqueles, afetaria a decisão de deixar o Ministério em um ponto futuro, conforme demonstrado na correlação.

Desta forma, sugere-se a adoção de medidas e ações pela Coordenação-Geral de Recursos Humanos (CGRH), em conjunto com as diversas Secretarias e Departamentos do Ministério da Integração Nacional, no intuito de aumentar a percepção de suporte organizacional como forma de minimizar a intenção de rotatividade dos servidores efetivos de seus quadros.

Em relação às políticas de ascensão, promoção e salários, apesar de a CGRH ter a atuação limitada à aplicação das normas estabelecidas pela Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do MPOG, poderia se estabelecer, por exemplo, uma política de incentivos à ocupação de cargos de direção e chefia apenas por

servidores pertencentes ao quadro do órgão, conforme propõe Veleun (2008). Tais ações, segundo a autora, aumentariam a percepção dos servidores acerca das oportunidades de desenvolvimento profissional bem como da existência de políticas de valorização do mérito para se ocupar tais cargos e funções. A autora ainda afirma que o modelo ora proposto só deve funcionar se

“a instituição eliminar a presença de agentes estranhos à carreira e iniciar um [longo] processo de aculturação das práticas anteriores e de motivação de seus servidores no desenvolvimento de um corpo funcional realmente comprometido com os objetivos estratégicos da instituição e de uma organização que valoriza e se compromete com seus servidores” (VERLEUN, 2008, p.22)

De um modo mais amplo, caberia ao Governo Federal repensar a forma de progressão funcional linear a qual os seus servidores estão submetidos, conforme propõe Verleun (2008), visto que no modelo atual todos os servidores chegarão ao final de um determinado período ao topo de suas carreiras, independentemente do esforço individual, capacidades e habilidades específicas, avaliação de desempenho ou do valor agregado resultante de cada servidor para a instituição. Isso conseqüentemente gera desmotivação e favorece o surgimento de comportamentos conflitantes aos da organização, pois a suposição de que todos merecem estar no topo desconsidera o fato de que o indivíduo é por natureza competitivo, possui habilidades diferentes e poderá, em maior ou menor medida, apresentar comportamentos oportunistas (VERLEUN, 2008). A autora ainda destaca que este modelo é desvantajoso tanto para o Estado, pois há o custo de realização de novos concursos para cobrir evasões recorrentes, e para os próprios servidores, que se sentem desmotivados e passam a mapear constantemente carreiras que lhe ofereçam melhores oportunidades de progressão funcional.

A adoção de medidas e ações estratégicas pelo Governo, no sentido de minimizar as disparidades de remuneração e benefícios oferecidos entre cargos similares ou de função idêntica dentro de uma mesma estrutura de poder republicano e até dentro de um mesmo órgão, (OLIVEIRA, 2009, p. 25) também pode ser apontada como fundamental para a redução da intenção de rotatividade dos servidores, visto que os resultados encontrados evidenciam forte correlação entre o fator de ascensão, promoção e salários e o desejo de deixar o emprego.

Ações neste sentido beneficiariam: os servidores, uma vez que afetaria diretamente suas percepções acerca da valorização recebida da organização em retribuição aos esforços despendidos na realização das tarefas, impactando de forma positiva na motivação e comprometimento em relação ao trabalho; e os cidadãos que usufruem dos serviços prestados por tais servidores, uma vez que trabalhadores satisfeitos, motivados e comprometidos tendem a ter um desempenho melhor. (GOMES, 2008).

Por fim, destaca-se ainda que a percepção dos servidores do PGPE sobre práticas relacionadas ao fator gestão do desempenho também foi muito baixa, enfatizando-se a necessidade de se adotar políticas que valorizem a comunicação formal e informal, a fim de construir uma relação sólida, na qual o servidor se sinta um colaborador ativo na elaboração de metas e políticas que o afetem, e que a organização conheça e atue nas dificuldades e necessidades relatadas por eles.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal deste trabalho foi verificar a existência de correlação entre o suporte organizacional percebido por servidores públicos pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) do Ministério da Integração Nacional e a intenção de rotatividade destes. Com base no método, nos resultados obtidos e na discussão realizada, pode-se afirmar que tal objetivo foi atingido.

Cumprido destacar que os três objetivos específicos também foram devidamente alcançados. O primeiro deles consistiu em descrever a intenção por parte de servidores pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE – deixarem o órgão público investigado. Por meio da Escala de Intenção de Rotatividade presente no instrumento de pesquisa os servidores optaram pelas alternativas que mais se assemelhavam a seus pensamentos sobre sair da organização. Os resultados obtidos demonstraram um elevado índice de intenção de rotatividade, apontando que a maioria dos respondentes pensa em deixar o Ministério da Integração em um momento futuro.

O segundo objetivo específico se propôs a descrever as percepções de suporte organizacional que servidores pertencentes ao PGPE têm a respeito do órgão público investigado. Com base nos resultados encontrados, por meio das respostas obtidas na Escala de Suporte Organizacional Percebido, ficou evidenciada a baixa percepção de práticas e ações do Ministério voltadas à retribuição financeira, oportunidades de promoção ou ascensão profissional, relativas ao fator ascensão, promoção e salários. Ademais, constatou-se que os respondentes raramente percebem práticas organizacionais relacionadas ao fator gestão do desempenho. No que tange a sobrecarga de trabalho e disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais fornecidos pela organização, a maioria dos respondentes percebem tais fatores de forma moderadamente presente.

O terceiro objetivo específico desta pesquisa, considerado o mais relevante, também foi atingido. A proposta era descrever a correlação de cada uma das quatro dimensões de suporte organizacional percebido e a intenção de sair do referido órgão público. Com base nos resultados obtidos após a análise estatística dos dados, identificou-se que a intenção de rotatividade apresentou correlações

significativas com os quatro fatores da variável suporte organizacional, indicando que todas as suas dimensões se associam de algum modo, a variar da magnitude da correlação, com a intenção dos servidores em sair do Ministério da Integração. Destaca-se que os fatores ascensão, promoção e salários; gestão do desempenho e suporte material apresentaram correlações negativas com a intenção de rotatividade, indicando que quanto menor é a percepção destes fatores maior será a intenção dos servidores deixarem a organização.

A contribuição prática desta pesquisa consistiu na produção de um diagnóstico acerca do suporte organizacional percebido pelos servidores públicos do Ministério da Integração, bem como a intenção que estes possuem de deixar tal organização. Com base nas informações contidas neste estudo, a Coordenação-Geral de Recursos Humanos, juntamente com as demais Secretarias e Departamentos deste órgão público, poderá atuar na redução da evasão voluntária por meio da adequação de suas práticas e políticas organizacionais, priorizando os pontos mais críticos relativos ao suporte organizacional, como oportunidades de ascensão, promoção e salários dos seus funcionários.

Considerando que uma percepção favorável de suporte pode gerar um maior esforço do empregado para atingir os objetivos da organização (EISENBERGER, 1986), faz-se fundamental a adoção de medidas no intuito de aumentar a percepção dos servidores públicos sobre a valorização recebida da organização em retribuição aos esforços despendidos na realização do trabalho.

Sugere-se, portanto, a realização de pesquisas de forma periódica, a fim de mensurar e avaliar os níveis de percepção das variáveis estudadas, possibilitando um planejamento mais efetivo das políticas de gestão de pessoas, uma vez que o caráter transversal do trabalho em tela reflete dados relativos apenas a determinado período de tempo. Ações neste sentido permitiriam mapear o comportamento de seus colaboradores em longo prazo, e atuar de forma mais concreta nos problemas originados pela ocorrência da rotatividade voluntária.

É possível apontar como limitação da pesquisa o método de seleção da amostra, tanto em relação à organização quanto ao grupo de servidores públicos, pois pelo fato de não ter se seguido padrões de aleatoriedade, o poder de generalização dos resultados encontrados pode ter sido minimizado.

Outro fator que deve ser considerado é a utilização do e-mail institucional dos funcionários para o envio do questionário. Destaca-se que em muitos setores da organização investigada não há o hábito de se utilizar o correio eletrônico institucional, o que dificultou o conhecimento de alguns servidores sobre a realização desta pesquisa, minimizando assim o número final de respondentes, e consequentemente o poder de generalização deste estudo.

A escassez de produção nacional recente acerca dos construtos abordados nesta pesquisa também é apontada como uma limitação, pois a lacuna na exploração dos temas dificultou sobremaneira a construção de um referencial teórico mais sólido, no qual fosse possível comparar os resultados obtidos com os de outras pesquisas. Neste sentido, destaca-se a contribuição do presente estudo para produção científica nacional, visto que fornece informações e dados acerca de variáveis pouco investigadas na literatura, principalmente no contexto de organizações públicas.

Ao expor a importância da realização de estudos sobre a percepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade, esta pesquisa poderá incentivar o desenvolvimento de novos estudos, tanto acerca das variáveis investigadas, como de sua correlação com diversos fatores que possam influenciar de algum modo a intenção de funcionários deixarem a organização para a qual trabalham em algum momento futuro.

Recomenda-se aos pesquisadores interessados no tema, investigar de forma mais detalhada os antecedentes do construto intenção de rotatividade, introduzindo variáveis individuais, como comprometimento e satisfação, bem como variáveis ligadas ao contexto socioeconômico em que se insere o indivíduo. Sugere-se ainda analisar o impacto que variáveis sócio demográficas possam causar na intenção de rotatividade, como idade, escolaridade, cargo ocupado e tempo de trabalho na organização.

Pesquisas futuras poderiam investigar ainda a própria rotatividade, por meio de estudos longitudinais, e não se restringindo apenas a intenção do comportamento. Além disso, os estudos poderiam associar o uso de entrevistas à aplicação de questionários. Isso possibilitaria investigar de forma mais profunda os elementos que afetam a intenção de rotatividade, e compreender comportamentos

os quais demonstram indícios que o trabalhador tem intenção de deixar seu emprego.

Por fim, a realização de pesquisas envolvendo todos os servidores do Governo Federal pertencentes ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo seria relevante, pois poderia fornecer um diagnóstico mais completo das percepções que tais colaboradores têm sobre os construtos abordados. Os dados poderiam ser utilizados para auxiliar no planejamento e execução de políticas de recursos humanos voltadas, por exemplo, para a melhoria dos planos de carreiras de tais colaboradores.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

ANSEMI, M. L., ANGERAMI, E. L. S., GOMES, E. L. R. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 2, n. 1, p. 44-50, Jul., 1997.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em 27.04.2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em 14.05.2012.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Concurso Público. Disponível em: <http://www.mi.gov.br>. Acesso em 28.05.2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Boletim Estatístico de Pessoal. Brasília: MPOG, 2012.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: A DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal – Brasília: MP, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 85-106, Set./Dez., 2001.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 347-368, Mar./Abr., 2008.

CASTELAR, I.; VELOSO; A. W. A.; FERREIRA, R. T.; SOARES; I. Uma análise dos determinantes de desempenho em um concurso público. **Economia Aplicada**, v. 14, n. 1, p. 81-98, 2010.

DIEESE. Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho. São Paulo: DIEESE, 2011.

EISENBERGER, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LAMASTRO, V. Perceived organizational support an employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, p. 51-59, 1990.

EISENBERGER, R.; HUNTIGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

FARIAS, P. C. L. de; GAETANI, F. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório**. Lisboa, Portugal: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2002.

FERNANDO, V. S. O perfil do servidor público na sociedade moderna. *Revista Esmafe: Escola de magistratura Federal da 5 Região*, n. 10, dez., 2006.

FERREIRA, M. L. C. B. **Modelo Psicossocial para intenção de rotatividade: estudo comparativo entre trabalhadores dos setores metalúrgicos e eletro-eletrônico**. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2001.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 175-200, Maio/Ago., 2001.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em contexto**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 47-67, Jul./Dez., 2005.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, Set./Out., 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, N. F. A subjetividade do servidor público constituída na relação com o estado e a sociedade. **Psicologia para América Latina**, México, n. 15, dez. 2008.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS O. L. G. Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 35, v. 9, n. 5, Set./Out., 2003.

JÚNIOR, J. C. C.; NOGUEIRA, R. P. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 3, p. 237-260, Jul./Set., 2011.

LUZ, C. M. D. R. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho e suas possíveis influências na intenção de rotatividade, na percepção dos colaboradores do Instituto T.E.C. – um estudo de caso. 2009. 107 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração da Faculdade de Boa Viagem, Recife, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, C. R. G.; JUNQUEIRA, A. G. W.; SCHWINGEL, G. I. C.; JUNGLES, L. A. P.; SALDANHA, O. M. F. L. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 15, Suplemento 01, p. 1521-1531, 2010.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Propriedades psicométricas da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO). **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, Set./Dez., 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 87-96, 2007.

OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo federal – Brasil 2010**. Brasília: OCDE, MPOG, 2010.

OLIVEIRA, C. T. P. A concentração de renda pública brasileira. **Revista Querubim**, Ano 5, n. 9, p. 23-28, 2009.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 29-51, Maio/Ago., 1999.

OLIVEIRA, P. R., TRISTÃO, R. M., NEIVA, E. R. Burnout e suporte organizacional em profissionais de UTI-Neonatal. **Educação Profissional: Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 27-37, Jul./Dez., 2006.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, Nov./Dez., 2010.

RAMLALL, S. Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. **Applied H. R. M Research**, v. 8, n. 2, p. 63-72, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S.; MOURA, O. I.; MARQUES, T. M. Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. [Resumo] XXXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo, 1997.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TAMAYO, M. R., PINHEIRO, F. A.; TRÓCOLLI, B. T.; PAZ, M. G. Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP). [Resumo]. Anais da Reunião Anual da SBPC, 52, Brasília, 2000.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com estratégias de *coping* no trabalho. **Estudos de Psicologia**, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n1/10952.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2011.

VANDENBERG, R. J.; NELSON, J. B. Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? **Human Relations**, v. 52, p. 1313-1336, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERLEUN, J. A. G. **A teoria do consumidor e a teoria dos incentivos aplicadas a um plano de carreiras do serviço público brasileiro: uma abordagem sucinta**. XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, Nov., 2008.

APÊNDICES

Apêndice A – Instruções para respostas

Prezado (a) Colega,

Estou realizando uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Universidade de Brasília. O objetivo consiste em identificar a percepção que os servidores deste Ministério pertencentes ao PGPE* possuem a respeito do seu dia a dia no ambiente de trabalho.

Desta forma, gostaria de contar com a sua colaboração no sentido de responder o questionário a seguir, procurando não deixar nenhum item em branco.

Esclareço que as informações obtidas são sigilosas e confidenciais, e, portanto, serão tomados todos os cuidados necessários a fim de garantir a sua privacidade. Em hipótese alguma os dados dos participantes serão utilizados para outros fins que não sejam acadêmicos.

Para acessar o questionário clique no link abaixo, ou copie e cole no seu navegador. Você pode respondê-lo até o dia 25/04/2012.

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dGJZcXdCeDIPVnZCWUxkNFNNUnBscEE6MQ>

Desde já agradeço a sua colaboração!

Larissa Coutinho Diógenes

* Plano Geral de Cargos do Poder Executivo

Apêndice B – Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP)

Nesta parte você encontrará várias afirmativas relacionadas ao seu ambiente de trabalho. Sua tarefa consiste em ler cuidadosamente e dizer se ela expressa ou não algo que ocorre no seu trabalho. Procure a alternativa de resposta que melhor reflita sua percepção do que ocorre na organização em que você trabalha. Para responder você utilizará a escala abaixo.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

	1	2	3	4	5
1. A organização adquire equipamentos modernos de trabalho.					
2. Esta organização mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.					
3. Esta organização leva em conta a opinião dos funcionários para resolver problemas.					
4. Esta organização toma providências para sanar dificuldades no trabalho.					
5. Esta organização fornece equipamentos de má qualidade. (**)					
6. A organização divulga as metas de desempenho esperadas.					
7. A organização deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho no trabalho. (**)					
8. A organização sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários.					
9. A organização atualiza os funcionários quanto a novas tecnologias.					
10. A organização investe no treinamento de seus funcionários.					
11. Esta organização impõe ao funcionário as mudanças no trabalho					
12. No meu trabalho, há pressão quanto ao prazo					

para se completar as tarefas.					
13. A organização fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz das atividades.					
14. A minha organização submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho.					
15. Esta organização fornece materiais em quantidade suficiente.					
16. Minha organização cuida da limpeza dos ambientes de trabalho.					
17. Esta organização suga a energia dos funcionários.					
18. Esta organização realiza prontamente a manutenção dos equipamentos.					
19. Nesta organização as oportunidades e ascensão são compatíveis com as aspirações dos funcionários.					
20. Esta organização oferece oportunidades de ascensão profissional.					
21. Esta organização oferece salários compatíveis com os melhores do mercado.					
22. Nesta organização os funcionários chegam ao final da carreira com salários baixos.					
23. Nesta organização os empregados recebem salários dignos.					

Apêndice C – Escala de Intenção de Rotatividade (EIR)

A seguir estão frases que podem representar alguns pensamentos seus. Para responder você utilizará a escala abaixo.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre

	1	2	3	4	5
Você pensa em sair da empresa onde trabalha.					
Você planeja sair da empresa onde trabalha.					
Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.					

Apêndice D – Dados Complementares

Idade: _____ anos

Sexo: Feminino

Masculino

Escolaridade: Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior incompleto

Ensino Superior completo

Pós-Graduação

Mestrado

Doutorado

Cargo ocupado: Nível Médio

Nível Superior

Outro

Tempo de trabalho no órgão: _____ anos _____ meses

Muito Obrigada!