



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

CAMILA CHRISPIM DE CARVALHO

**SUPORTE ORGANIZACIONAL, SUPORTE SOCIAL E
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE**

Brasília – DF

2012

CAMILA CHRISPIM DE CARVALHO

**SUPORTE ORGANIZACIONAL, SUPORTE SOCIAL E
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE**

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

Professor Orientador: Dra. Tatiane
Paschoal

Brasília – DF

2012

Carvalho, Camila Chispim.

Suporte Organizacional, Suporte Social e Intenção de Rotatividade / Camila Chispim de Carvalho. – Brasília, 2012.

41 f.

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

Orientador: Dra Tatiane Paschoal, Departamento de Administração.

CAMILA CHRISPIM DE CARVALHO

**SUORTE ORGANIZACIONAL, SUORTE SOCIAL E
INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE**

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

CAMILA CHRISPIM DE CARVALHO

Dra Tatiane Paschoal
Professor-Orientador

Dra, Elaine Rabelo Neiva,
Professor-Examinador

Pedro Holanda
Professor-Examinador

Brasília, 20 de setembro de 2012

Este trabalho é dedicado à minha família, que sempre me apoia em todos os momentos da minha vida. Em especial dedico esse trabalho ao Jairo, que me acompanha nos meus melhores e piores momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, principalmente minha mãe e meu pai, pela dedicação incondicional.

Ao meu namorado, Jairo, por todo apoio e incentivo e por ser meu equilíbrio e não me deixar desistir.

Às minhas avós e à minha madrinha, que sempre me deram colo e estiveram comigo mesmo estando longe.

À minha orientadora, Tatiane Paschoal, pela atenção e auxílio em todas as etapas da elaboração dessa monografia.

“Grandes realizações não são feitas por impulso,
mas por uma soma de pequenas realizações.”

Vincent Van Gogh

RESUMO

O alto nível de rotatividade voluntária pode comprometer os resultados organizacionais, pois pode implicar em potenciais custos, como a paralisação de atividades em execução, comprometimento da qualidade do trabalho e investimento em processos de recrutamento e seleção de novos trabalhadores. Este estudo teve por objetivo identificar a existência de correlações entre a intenção de rotatividade e percepções de suporte organizacional e social. Suporte organizacional foi considerado como a percepção de crenças gerais sobre o modo como as organizações valorizam as contribuições do trabalhador e se preocupam com o seu bem-estar (EISENBERGER *et al.*, 1986). Suporte social pode ser definido como um processo interativo no qual apoio de ordem emocional, instrumental ou financeira é obtido de redes sociais. (BOWLING, 1997). A amostra da pesquisa foi composta por 48 empregados pertencentes ao quadro de uma instituição financeira, sob a forma de empresa pública do governo federal brasileiro, que responderam a um questionário composto por dois instrumentos: Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) e Escala de Intenção de Rotatividade. Os dados foram analisados por meio do programa SPSS. Os resultados indicaram que existe correlação significativa entre a Intenção de Rotatividade dos funcionários da organização e a percepção de suporte organizacional, indicando que quanto maior a percepção o servidor em relação às práticas de retribuição da organização, menores são suas intenções em deixá-la. Quanto ao suporte social, houve correlação significativa entre a intenção de rotatividade e o suporte da chefia, sugerindo que o apoio do líder associa-se com avaliações do trabalhador. Os resultados encontrados podem auxiliar profissionais da área de gestão de pessoas a elaborar práticas que minimizem a intenção do trabalhador de deixar a organização, partindo de variáveis ligadas ao suporte organizacional percebido.

Palavras-chave: Suporte Social. Suporte Organizacional. Rotatividade. Intenção de Rotatividade. Turnover.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características demográficas da amostra	23
Tabela 2 - Resultados da análise descritiva da Intenção de Rotatividade	26
Tabela 3 - Resultados da análise descritiva das variáveis de suporte organizacional e social	27
Tabela 4 - Correlações entre os fatores de suporte e a intenção de rotatividade	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ESOP – Escala de Suporte Organizacional Percebido

CAIXA – Caixa Econômica Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do problema	10
1.2	Objetivo Geral	11
1.3	Objetivos Específicos.....	11
1.4	Justificativa.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Intenção de Rotatividade	13
2.2	Suporte Organizacional e Suporte Social	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	21
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	21
3.2	Caracterização da organização.....	21
3.3	Participantes do estudo.....	22
3.4	Instrumentos de pesquisa	23
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
4.1	Resultados descritivos	26
4.2	Correlações.....	27
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	29
	REFERÊNCIAS.....	33
	ANEXO A - Orientação Geral aos Participantes da Pesquisa	37
	ANEXO B - ESOP e Escala de Intenção de Rotatividade	38
	ANEXO C - Dados Pessoais e Funcionais.....	41

1 INTRODUÇÃO

Segundo Ferreira e Siqueira (2005), para os gestores de recursos humanos, a perda de talentos pode gerar preocupação e comprometer os resultados já conquistados. Logo, políticas agressivas de manutenção de recursos humanos devem ser aplicadas hoje por organizações que desejam sobreviver e crescer em um ambiente sem fronteiras. (FERREIRA e SIQUEIRA, 2005).

Mais do que nunca, as organizações têm se preocupado em valorizar seus empregados e criar as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação. Mas quais características organizacionais e laborais estão relacionadas ao desejo do trabalhador em permanecer ou não na organização? O presente estudo teve como objetivo testar as correlações do suporte organizacional e do suporte social com a intenção de rotatividade dos empregados de uma empresa.

Segundo Eisenberger et al. (1986), suporte organizacional refere-se às percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despense no trabalho. Em paralelo, Bowling (1997) afirma que suporte social pode ser definido como um processo interativo no qual ajudas de ordem emocional, instrumental ou financeira são obtidas de redes sociais.

Estaria a percepção positiva dessas duas variáveis inversamente ligada à intenção de rotatividade? Existe uma relação mais forte da intenção de rotatividade com alguma das percepções?

1.1 Formulação do problema

Esta pesquisa tem como problema central a seguinte questão: Existem relações entre a percepção de suporte organizacional e suporte social e a intenção de rotatividade dentro de uma empresa pública do governo federal brasileiro?

1.2 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo identificar se existe correlação da percepção de suporte organizacional e do suporte social no trabalho com a intenção de rotatividade.

1.3 Objetivos Específicos

Descrever a percepção dos funcionários a respeito do suporte organizacional;
Descrever a percepção dos funcionários a respeito do suporte social no trabalho;

Descrever a intenção dos funcionários de deixar o emprego.

Correlacionar a percepção do suporte organizacional e do suporte social e a intenção de rotatividade.

1.4 Justificativa

A necessidade de estudar a percepção dos funcionários acerca de suporte organizacional e social ocorre porque, segundo Ferreira e Siqueira (2005), para os gestores de recursos humanos, a perda de talentos pode gerar preocupação e comprometer os resultados já conquistados. Com isso, a rotatividade torna-se uma preocupação cada vez mais aparente nas organizações e reter talentos torna-se cada vez mais imprescindível.

O primeiro fator motivador para a realização deste trabalho foi a percepção do gerente do setor pesquisado da empresa de haver alto índice de rotatividade de empregados e a necessidade de identificar se variáveis do ambiente de trabalho minimizariam esses índices. Desta forma o presente estudo pretende explorar essas questões, focalizando como variáveis do ambiente de trabalho o suporte organizacional e o suporte social. É importante ressaltar que ambos os fenômenos foram considerados no nível individual de análise, ou seja, restrito à percepção dos trabalhadores. Além disso, foram exploradas associações entre suporte e intenção de rotatividade. Os resultados não respondem as questões sobre as causas da

intenção de rotatividade, mas permitem, no setor da organização pesquisada, a discussão sobre variáveis organizacionais que poderiam estar vinculadas ao fenômeno.

No âmbito acadêmico, apesar dos estudos existentes sobre a percepção de suporte organizacional e seus impactos sobre comportamentos organizacionais, ainda existem poucos dados sistematizados quanto ao seu papel no ambiente de trabalho e sua relação com a intenção de rotatividade. O presente estudo, pretende contribuir para a discussão do tema na literatura organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta etapa apresenta uma breve revisão teórica a respeito da intenção de rotatividade no trabalho e dos suportes organizacional e social, na perspectiva de fundamentar o presente estudo. Este levantamento bibliográfico enfatiza conceitos, características e justificativas que auxiliarão o leitor no entendimento do trabalho, além de atualizá-lo sobre discussões freqüentes nesse campo de pesquisa.

2.1 Intenção de Rotatividade

A rotatividade torna-se uma preocupação cada vez mais aparente nas organizações, pois reter talentos torna-se cada vez mais imprescindível. Os gestores percebem que os recursos humanos são essenciais para que as empresas consigam alcançar os seus objetivos. É necessário, portanto, que as organizações compreendam como ocorre a rotatividade identificando as variáveis que podem contribuir na intenção do funcionário em abandonar o seu trabalho.

O termo *turnover* ou rotatividade refere-se à entrada e saída de empregados de uma empresa, podendo ser por livre e espontânea vontade do trabalhador ou por decisão da organização (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

De acordo com Milkovich & Boudreau (2000), os atos dos empregados relacionados a absenteísmo e *turnover* traduzem de alguma forma como o trabalhador se sente em relação à organização e ao seu trabalho. Para os autores, conhecer as atitudes e opiniões dos empregados é antecipar algo sobre as suas decisões e comportamentos futuros, o que pode ajudar a empresa a reter mão de obra especializada e treinada.

Em toda organização, os funcionários se demitem, de tempos em tempos. Este desligamento dos funcionários é chamado de rotatividade. Quando esta rotatividade se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldades na consecução dos objetivos organizacionais (SPECTOR, 2006).

O presente estudo tem como foco de análise a intenção de rotatividade e não a rotatividade em si, pois esta se caracteriza pela conclusão do ato de deixar a empresa e, para coletar informações sobre rotatividade deveriam ser abordados

funcionários que já deixaram a empresa ou que a estariam deixando no momento da pesquisa, o que seria inviável pela dificuldade de acesso àquelas pessoas, inclusive pela falta de dados pessoais disponibilizados pela empresa.

Por outro lado, conforme Gomide Jr (1999), já se demonstraram altas correlações entre a intenção de deixar a empresa e a consumação do ato. Assim, torna-se relevante o estudo da intenção ou expectativa de rotatividade como forma de perceber e vislumbrar o grau de desejo daqueles empregados pela mudança e quais são os itens de suporte social ou organizacional que mais influenciam em sua decisão.

É pertinente compreender quais são os antecedentes da rotatividade ou intenção do ato. Em seus estudos sobre percepção de justiça nas organizações, Gomide Jr (1999) constata que a intenção de deixar a organização está positivamente correlacionada com as “percepções de saída” e negativamente relacionada com comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, satisfação no trabalho, afetos positivos em relação ao trabalho e a organização, bem como com a percepção de justiça e satisfação com o salário.

Na literatura brasileira a temática da rotatividade aparece ainda de modo residual (CHIAVENATO, 1995). Embora a rotatividade seja um tema que tem sido estudado no Brasil, verifica-se que existem poucos estudos, sendo possível destacar que nos Estados Unidos o tema é muito mais abordado. Conforme afirmam Ferreira e Freire (2001), nos Estados Unidos o *turnover* ou rotatividade tem sido objeto de vários estudos. Nesse sentido, dois aspectos têm-se destacado: as causas e as consequências da rotatividade.

As causas são múltiplas. Todavia, a ênfase varia conforme o autor. Brannick (1999), por exemplo, afirma que a rotatividade se manifesta em função principalmente dos seguintes fatores: a relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado; a falta de incentivos; as políticas organizacionais. Enquanto para Epstein (1999), a maioria dos gerentes acredita que o salário é a grande preocupação dos trabalhadores, negligenciando o fato de que as pessoas necessitam de outros fatores de compensação.

Segundo Ferreira e Siqueira:

Diante deste quadro empírico seria oportuno que as empresas buscassem ampliar suas políticas de gestão de pessoal, agregando a elas alternativas capazes de fortalecer não só o sentimento de prazer com que os seus

colaboradores realizam suas tarefas, como também deveriam promover um relacionamento positivo com eles e que lhes permita estabelecer compromisso com a empresa. (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005, p. 66).

Ferreira e Siqueira (2005) concluíram que as empresas devem investir mais em ações que desenvolvam o comprometimento afetivo do empregado para com a empresa a fim de reduzir a intenção de rotatividade, e em ações que promovam a satisfação no trabalho. A partir dessa afirmação conclui-se que empresas devem estabelecer práticas e políticas de gestão de pessoas que possibilitem o desenvolvimento desses aspectos.

A demissão ou rotatividade, para Spector (2006), pode estar relacionada à satisfação no trabalho. Muitos estudos têm demonstrado que funcionários insatisfeitos apresentam maior probabilidade de demitir-se de seus empregos do que os satisfeitos. Siqueira e Gomide Júnior (2004) ressaltam que existem evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade.

Estudos mostram que quando existem mais oportunidades de emprego no mercado a relação entre satisfação e intenção de rotatividade torna-se maior de forma inversamente proporcional. Isto porque a taxa de desemprego é um moderador da rotatividade, ou seja, havendo a possibilidade de obter outro emprego, o trabalhador se arriscará mais facilmente a pedir ou provocar a sua demissão (SPECTOR, 2004).

No caso específico deste trabalho, a situação é diferenciada de outros casos estudados por tratar-se de trabalhadores que estão sempre diante de novas oportunidades, com a realização constante de concursos para outros órgãos, tanto federais como estaduais. Essa oferta pode aumentar os índices de rotatividade. Por isso, dados sobre a taxa de desemprego se configuram como as melhores explicações para as taxas de rotatividade neste setor.

Conforme afirmam Ferreira e Freire (2001), para diminuir as taxas de rotatividade é necessário que as organizações tomem providências, como: melhoria do ambiente de trabalho, análise do desempenho e das práticas de compensação, favorecimento da integração entre os funcionários, além de oferecer condições de progresso na empresa.

Fatores como o suporte organizacional e o suporte social estariam, também, ligados à taxa de rotatividade?

2.2 Suporte Organizacional e Suporte Social

Os empregados entram na organização com certas expectativas sobre o que eles poderão realizar profissionalmente e sobre o que a organização poderá oferecer-lhes como recompensa e para facilitar o seu trabalho. (CORDES & DOUGHERTY, 1993). Essas questões estão diretamente relacionadas à percepção de suporte organizacional. Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986) definiram suporte organizacional como sendo as crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar.

A percepção de suporte organizacional do empregado é influenciada pela frequência, intensidade e sinceridade das expressões de elogio e aprovação e, também, pelos aspectos ligados ao pagamento, à categoria do trabalho, ao enriquecimento do trabalho e à influência sobre as políticas da organização (BLAU, 1964; BRINBERG & CASTELL, 1982 apud EISENBERGER et al., 1986). Para Oliveira-Castro, Borges-Andrade & Pilati (1999), o trabalhador só desenvolve percepções favoráveis do suporte organizacional quando julga que as retribuições organizacionais são sinceras, bem intencionadas e não manipulativas.

Segundo Eisenberger *et al.* (1986), os empregados desenvolvem com a organização uma relação marcada por expectativas de reciprocidade, segundo as quais as pessoas devem ajudar aqueles que as ajudaram. Enquanto o trabalhador tem obrigação de apresentar bom desempenho e comprometer-se com a organização esta, por sua vez, tem obrigações legais, financeiras e morais com seus membros (OLIVEIRA-CASTRO, BORGES-ANDRADE, e PILATI, 1999).

Para Levinson (1965, apud EISENBERG et al., 1986), os empregados tendem a perceber as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização. Comumente, os membros das organizações atribuem a elas características humanas, ou seja, a percepção de suporte organizacional ocorre a partir de um processo de personificação da organização.

No Brasil, Oliveira-Castro, Borges-Andrade & Pilati (1999) investigaram a estrutura do suporte organizacional e desenvolveram uma medida para avaliação do fenômeno. A percepção de suporte organizacional foi estruturada em torno de quatro dimensões, as quais constituem o instrumento de medida: gestão de desempenho,

carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários.

A primeira delas, gestão de desempenho, diz respeito à forma como os trabalhadores avaliam as práticas organizacionais responsáveis por gerenciar seu desempenho e produtividade. São avaliados os seguintes aspectos:

[...] 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, BORGES-ANDRADE, e PILATI, 1999, p.45).

A segunda dimensão de suporte, carga de trabalho, corresponde à sobrecarga e ao excesso de exigências feitas ao trabalhador quando a empresa passa por momentos de alta demanda de produção. São itens que abordam essa dimensão: a obrigatoriedade do funcionário realizar hora-extra, sua transferência para locais incompatíveis com suas características pessoais e a desconsideração de seus interesses em decisões administrativas que o envolva.

O fator suporte material reflete a percepção do indivíduo sobre a disponibilidade, a adequação, a suficiência e a qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas. Além disso, o suporte material engloba os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho e a qualificação de mão de obra interna.

Por fim, a dimensão que trata de ascensão, promoção e salários refere-se à percepção do indivíduo acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcionais (OLIVEIRA-CASTRO, BORGES-ANDRADE, e PILATI, 1999).

Oliveira-Castro, Borges-Andrade & Pilati (1999) verificaram que, apesar das dimensões teóricas propostas terem sido evidenciadas pela análise fatorial, o suporte organizacional consiste num conceito essencialmente unidimensional, ou seja, defendem que as crenças do trabalhador sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar referem-se ao comportamento da organização como um todo e não diferenciam o comportamento de agentes organizacionais específicos, como chefes e líderes.

As dimensões propostas por Oliveira-Castro, Borges-Andrade & Pilati (1999) podem se relacionar à intenção de rotatividade a partir do momento que o empregado percebe as práticas de gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e oportunidades de progressão. Uma percepção de que não há retribuição em práticas organizacionais do dia-a-dia relacionadas a essas dimensões pode fazer o trabalhador questionar sua permanência na empresa.

Ter condições físicas e materiais adequadas e carga equilibrada de tarefas poderiam ser fatores decisivos em relação à intenção do trabalhador permanecer na organização. A quarta dimensão do suporte, que engloba práticas organizacionais de ascensão, poderia, por exemplo, correlacionar-se com a percepção do funcionário sobre o reconhecimento de seus superiores em relação ao seu trabalho. Práticas que possibilitam o desenvolvimento profissional e de carreira poderiam estar associadas com a intenção de o funcionário permanecer ou não na organização.

Siqueira e Gomide-Jr. (2004) mostraram que uma alta percepção de suporte organizacional reduz absenteísmo e o intuito de sair da empresa. Para Eisenberger et al. (1986), um bom nível de percepção de suporte organizacional seria compreendido como um indicador de que os dois lados sairiam ganhando, desenvolvendo no empregado maior satisfação no trabalho, maior bom humor e maior comprometimento, enquanto que a organização lucraria com a maior produtividade.

No conceito de suporte organizacional, o agente é a própria organização. Mas, segundo Tamayo, Pinheiro, Tróccoli e Paz (2000), o apoio recebido de colegas e chefes é tão importante quanto o suporte da organização. Esse tipo de apoio é considerado suporte social, e pode ser definido como um processo interativo no qual ajudas de ordem emocional, instrumental ou financeira são obtidas de redes sociais. (BOWLING, 1997).

Suporte social também pode ser visto como o grau em que as necessidades sociais de uma pessoa são satisfeitas através de sua interação com outros (KAPLAN, CASSEL E GORE, 1977).

Segundo Seidl e Tróccoli (2006), o suporte social influencia positivamente o bem-estar por amenizar os eventos estressores do dia a dia e também por gerar diretamente experiências positivas associadas ao bem-estar.

Segundo Tamayo e cols. (2004), o suporte dos colegas de trabalho e dos chefes forma uma rede social que proporciona ao trabalhador experiências positivas no trabalho e propicia um sistema de reconhecimento de sua competência e contribuição para a organização. O empregado atribui um sentido humano à sua situação laboral e reconhece seu valor pessoal e profissional.

Segundo Rodriguez e Cohen (1998), existem diferentes tipos de apoio que alguém pode receber da rede social, sendo três os mais amplamente estudados: suporte emocional, suporte instrumental e suporte informacional.

Suporte emocional refere-se ao que as pessoas fazem ou dizem a alguém e é percebido como expressão de carinho, cuidados e preocupação do outro.

Suporte instrumental compreende as ajudas tangíveis ou práticas que outros podem prover a alguém.

Por fim, suporte informacional inclui receber de outras pessoas noções indispensáveis para que o indivíduo possa guiar e orientar suas ações.

O suporte social é considerado capaz de gerar efeitos benéficos para a saúde tanto física como mental, guardando uma estreita relação com bem-estar (RODRIGUEZ & COHEN, 1998).

De acordo com Gomide Jr., Guimarães e Damásio (2004), no âmbito organizacional, tanto o suporte de colegas de trabalho quanto o suporte do chefe podem influenciar o desenvolvimento de potenciais e a realização pessoal dos empregados.

Tamayo, Pinheiro, Tróccoli e Paz (2000) desenvolveram e validaram a Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), que avalia tanto componentes de suporte organizacional quanto suporte social. As dimensões de suporte organizacional são as mesmas propostas por Oliveira-Castro, Borges-Andrade & Pilati (1999). Já as dimensões de suporte social envolvem o suporte de chefes e de colegas.

Ainda que a percepção de suporte organizacional e a percepção de suporte social envolvam agentes diferentes, os dois fenômenos podem ser considerados como a percepção do empregado sobre características e condições de trabalho. (PASCHOAL, 2008)

Neste estudo foram considerados tanto o suporte organizacional quanto o social. Mas por que a percepção desses conceitos teria relação com a intenção de rotatividade?

O suporte envolve crenças sobre a retribuição das organizações aos esforços individuais. Tais retribuições estariam relacionadas às ações de gestão do desempenho; à carga de trabalho adequada; às condições satisfatórias físicas e materiais de trabalho; e a um justo plano de salário e carreira. Além do suporte dos chefes e colegas. Em um contexto favorável à gratificação dos esforços individuais, é mais fácil identificar-se com as metas e demandas da organização e, conseqüentemente, permanecer nesse ambiente de trabalho.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentada uma descrição da empresa participante deste estudo, bem como a descrição dos participantes, os instrumentos utilizados, métodos de coleta e a análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Quanto aos fins, o presente estudo pode ser classificado como descritivo. De acordo com Silva & Menezes (2001), Alves (2007) uma pesquisa descritiva tem como objetivo evidenciar características de uma população ou o estabelecimento de relações entre objetos de pesquisa.

Já em relação aos meios de pesquisa ou do ponto de vista técnico, foi realizado um levantamento de dados, o qual se dá quando há questionamento direto aos indivíduos sobre o comportamento ou objeto pesquisado (ALVES, 2007; SILVA & MENEZES, 2001). O levantamento foi realizado por meio de aplicação de questionário de autopreenchimento composto totalmente por questões fechadas possibilitando assim a análise de natureza quantitativa dos dados.

3.2 Caracterização da organização

A realização deste estudo contou com a participação de funcionários do quadro efetivo da Caixa Econômica Federal (CAIXA), empresa que teve sua origem em 12 de janeiro de 1861, quando Dom Pedro II assinou o decreto nº 2723.

A Caixa é uma empresa 100% pública criada inicialmente para incentivar a poupança e fornecer empréstimos com base no penhor de bens. Hoje, a empresa é um instrumento do governo para colocar em ação políticas públicas, estando assim, presente na vida de milhares de brasileiros, sejam estes seus clientes bancários ou outros trabalhadores formais de todo o Brasil, em contato com essa organização por meio do pagamento de FGTS, PIS e seguro-desemprego; beneficiários de programas sociais e apostadores das Loterias. Além disso, a Caixa atua também em

parcerias com o poder público e promove a inclusão social, apoiando iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas.

Após 150 anos de expansão e consolidação no mercado, a CAIXA está presente em todos os 5.561 municípios brasileiros.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo foram recrutados entre funcionários de uma gerência na matriz da Caixa Econômica Federal, localizada no Distrito Federal.

A amostra final, não probabilística, foi escolhida por conveniência. Foram considerados os questionários respondidos de 48 participantes, dentre os quais 56,2% eram homens e 43,8% mulheres. A média de idade dos respondentes foi de 36,85 anos (dp = 9,51) e o tempo médio de serviço na organização foi de 10 anos (dp = 8,00). Todos os respondentes fazem parte do quadro de funcionários efetivos da organização e ingressaram por meio de concurso público. As informações completas da amostra encontram-se na Tabela 1.

Para informar os objetivos da realização desta pesquisa, foi enviado previamente um email de apresentação, por meio do qual os funcionários foram devidamente informados sobre os objetivos do trabalho e, principalmente, sobre o seu caráter estritamente acadêmico, a participação voluntária e o sigilo das informações obtidas.

Tabela 1 - Características demográficas da amostra

Característica	Frequência	Porcentagem (%)		
Sexo				
Homens	27	56,2		
Mulheres	21	43,8		
Não Respondeu	0	0		
Escolaridade				
Médio	3	6,2		
Superior	19	39,6		
Pós-graduação	26	54,2		
	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Idade	36,85	9,51	21	54
Tempo de serviço	10	8	1	31

3.4 Instrumentos de pesquisa

Neste estudo foram utilizados dois questionários: Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) e Escala de Intenção de Rotatividade, presentes no anexo B.

Para avaliar a percepção de suporte organizacional e de suporte social no trabalho foi utilizada a ESOP, validada por Tamayo, Pinheiro, Tróccoli e Paz (2000). Apesar de aludirem a construtos distintos, os itens que medem as dimensões do suporte organizacional e as dimensões do suporte social são abordados no mesmo instrumento.

A ESOP é composta por 42 itens divididos em seis fatores: (1) gestão organizacional do desempenho, composto por seis itens e α de 0,83; (2) sobrecarga de trabalho, com sete itens e α igual a 0,76; (3) percepção de suporte material, com sete itens e α de 0,82; (4) política de pagamento e desenvolvimento, referente à percepção de ascensão, promoção e salários, composto por cinco itens e α de 0,75; (5) estilo de gestão da chefia, com 11 itens e α igual a 0,84; (6) suporte social do grupo, com seis itens e α de 0,82. Os participantes indicam suas respostas utilizando-se de uma escala de frequência de cinco pontos que revela a frequência com que cada situação descrita acontece na organização (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre).

A primeira delas, gestão de desempenho, diz respeito à forma como os trabalhadores avaliam as práticas organizacionais responsáveis por gerenciar seu desempenho e produtividade. São avaliados os seguintes aspectos:

A segunda, dimensão de suporte, carga de trabalho, corresponde à sobrecarga e ao excesso de exigências feitas ao trabalhador quando a empresa passa por momentos de alta demanda de produção.

O fator suporte material reflete a percepção do indivíduo sobre a disponibilidade, a adequação, a suficiência e a qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas.

Por fim, a dimensão que trata de ascensão, promoção e salários refere-se à percepção do indivíduo acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcionais (OLIVEIRA-CASTRO, BORGES-ANDRADE, e PILATI, 1999).

Para a medida de intenção de rotatividade, foi utilizada a Escala de Intenção de Rotatividade (SIQUEIRA; GOMIDE JR; MOURA; MARQUES, 1997). O instrumento é composto por 3 itens, com α de 0,89. Os participantes indicam suas respostas, utilizando-se de uma escala de cinco pontos que revela a frequência com que cada situação descrita ocorre (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A pesquisa foi realizada na segunda quinzena de abril de 2012. Os participantes foram abordados em seu local de trabalho pela pesquisadora que apresentou os objetivos da pesquisa e solicitou a contribuição livre e espontânea, sendo o questionário preenchido durante o expediente de trabalho.

A pesquisadora entrou na sala de trabalho, explicou os objetivos do estudo e questões referentes ao sigilo e distribuiu os questionários para os participantes. Os questionários foram respondidos e colocados em um envelope que, no final da aplicação, foi recolhido pela pesquisadora.

Para tabulação dos dados as respostas dos participantes foram lançadas, em primeiro momento, em uma planilha do Microsoft Excel 2007. Em seguida, foi conduzida a análise dos dados por meio do software *Statistical Package for the*

Social Sciences (SPSS) 16.0. Os dados foram, então, sujeitos a análises estatísticas descritivas (média, desvio padrão e frequências) e correlações bivariadas de Pearson, que é “uma estatística utilizada para indicar o grau em que duas variáveis contínuas estão relacionadas (magnitude) e a direção da relação” (SPECTOR, 2004, p.45).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, serão apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos dados levantados. Primeiramente serão apresentados os resultados descritivos e, em seguida, os resultados das correlações entre suporte organizacional, suporte social e intenção de rotatividade. Os resultados obtidos serão então discutidos à luz da teoria, no intuito de satisfazer os objetivos da pesquisa.

4.1 Resultados descritivos

A tabela abaixo apresenta os resultados descritivos obtidos para a variável Intenção de Rotatividade. Considerando a escala de cinco pontos, a variável apresentou média de 2,65 e desvio-padrão de 1,18. É possível perceber que a variável em questão, cuja escala de resposta possui cinco pontos, está bem próxima do ponto médio da escala de resposta, indicando que a intenção de rotatividade apresentada está moderadamente presente entre os respondentes.

Tabela 2 - Resultados da análise descritiva da Intenção de Rotatividade

Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
<i>Intenção de rotatividade</i>	2,65	1,18	1	5

Em relação às variáveis independentes de suporte organizacional e de suporte social, os resultados das análises descritivas encontram-se na Tabela 3. A percepção de suporte é maior para o suporte social do grupo ($M = 3,52$; $dp = 0,65$), que indica a percepção mais frequente da existência desse tipo de apoio. Quanto ao suporte organizacional, a maior pontuação foi observada para sobrecarga de trabalho ($M = 3,52$; $dp = 3,52$). Este fator indica a falta de suporte. Quanto maior a pontuação, maior a sobrecarga. Na percepção dos respondentes, existe excesso de carga com frequência considerável.

A média mais baixa ligada ao suporte organizacional foi observada para o fator ascensão, promoção e salários ($M = 3,10$; $dp = 0,44$). Pode-se depreender daí que os participantes desconhecem ou não consideram presentes ou eficazes as práticas de ascensão, promoção e salários utilizadas pela empresa.

De forma geral, as médias para percepção de suporte social e organizacional estão próximas do ponto médio da escala de resposta, sugerindo que existem ações de suporte, embora seja possível desenvolvê-las e aprimorá-las na organização.

Tabela 3 - Resultados da análise descritiva das variáveis de suporte organizacional e social

Variável	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
<i>Gestão de desempenho</i>	3,46	0,62	2,33	4,67
<i>Sobrecarga de trabalho</i>	3,52	0,73	2,00	4,80
<i>Suporte material</i>	3,20	0,30	2,71	3,86
<i>Ascensão</i>	3,10	0,44	2,20	4,00
<i>Estilo de gestão da chefia</i>	3,21	0,76	2,00	4,91
<i>Suporte social do grupo</i>	3,52	0,65	2,17	5,00

4.2 Correlações

Foram verificadas as correlações entre a intenção de rotatividade e as variáveis de suporte. Quase todas as correlações foram significativas. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Correlações entre os fatores de suporte e a intenção de rotatividade

	Suporte Material	Gestão de desempenho	Suporte da chefia	Ascensão	Sobrecarga de Trabalho	Suporte social do grupo
<i>Intenção de Rotatividade</i>	-0,42**	-0,44**	-0,40**	-0,40**	0,36*	-0,20

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Conforme apresentado na Tabela 4, a variável intenção de rotatividade apresenta correlação inversa e significativa com a gestão de desempenho ($r = -0,44$; $p < 0,01$), com o suporte material ($r = -0,42$; $p < 0,01$), com o suporte da chefia ($r = -0,40$; $p < 0,01$) e com a perspectiva de ascensão ($r = -0,40$; $p < 0,01$). Estes resultados permitem afirmar que quanto mais o indivíduo percebe que a organização investe nestes fatores, mais reduz sua intenção de deixar a empresa onde trabalha.

O fator sobrecarga de trabalho também associou-se significativamente com a intenção de rotatividade ($r = 0,36$; $p < 0,05$), mas a direção da correlação foi positiva. Quanto maior a sobrecarga, maior a intenção de deixar a organização. É possível que a sobrecarga atue como um elemento estressor na rotina de trabalho, associado inversamente ao vínculo que o indivíduo irá estabelecer com a organização, ou seja, ter uma carga elevada de trabalho significa que haverá um vínculo mais fraco do indivíduo com a organização.

O resultado apresentado demonstra que, na organização pesquisada, as práticas adotadas pela organização se correlacionam com a intenção do servidor em deixar a empresa. Conforme afirma Castro (2009), as organizações além de oferecer bons salários, benefícios e planos de carreira, precisam também oferecer aos empregados boas condições de ambiente de trabalho, dando especial atenção a cuidados com a higiene e segurança do trabalho, distribuição de tarefas e formas de gerenciamento.

Dos fatores de suporte social, apenas suporte da chefia correlacionou-se significativamente com intenção.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo, os objetivos levantados no início do trabalho serão confrontados com os resultados obtidos, a fim de refletir sobre a contribuição deste estudo para o meio acadêmico e para a empresa pesquisada. Será feita, também, uma descrição das principais limitações. Por fim, serão apresentadas recomendações para a realização de trabalhos futuros nessa mesma temática.

Qualquer organização se preocupa com a retenção e manutenção de seus talentos. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), as ações dos trabalhadores relacionadas a absenteísmo e rotatividade de alguma forma manifestam como o empregado se sente em relação à organização e ao seu trabalho. Este estudo objetivou descrever as percepções dos funcionários de um setor da CAIXA em relação ao suporte organizacional e social e a intenção de rotatividade e, assim, fornecer à empresa subsídios para a discussão de um plano de ação que contemple intervenções mais direcionadas ao seu plano organizacional e às necessidades dos trabalhadores.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois foram descritas as percepções sobre intenção de rotatividade, suporte organizacional e material. Além disso, foi testada a existência de correlações entre intenção de rotatividade e percepção de suporte social e organizacional.

Os resultados sugerem que alguns fatores de suporte são percebidos mais positivamente do que outros, apesar de estarem moderadamente presentes na avaliação dos respondentes. O suporte social e a sobrecarga de trabalho tiveram as maiores médias. Os demais fatores de suporte organizacional, ascensão, promoção e salários, gestão de desempenho, gestão material e gestão de chefia apresentaram pontuações medianas, evidenciando a percepção moderada por parte dos entrevistados.

O terceiro objetivo específico, descrever a intenção dos funcionários de deixar o emprego, também foi atingido com a aplicação do questionário de intenção de rotatividade.

Quanto às correlações, os resultados oferecem suporte à afirmação de Siqueira e Gomide-Jr. (2004), de que uma alta percepção de suporte organizacional

possui correlação com a intenção de rotatividade e pode reduzir absenteísmo e o intuito de sair da empresa.

Quando considerados agentes organizacionais específicos, os chefes parecem ter associação com a intenção de rotatividade. A colaboração do chefe na resolução de problemas pessoais dos funcionários e a consideração das críticas dos subordinados por parte do chefe podem ser exemplos de ações percebidas e valorizadas pelos funcionários.

O resultado obtido nesta pesquisa sugere aos gestores que o suporte organizacional pode ser uma importante variável para entender a rotatividade. Eisenberger et al. (1986) sugere que uma percepção favorável de suporte organizacional pode resultar em um maior esforço do empregado para atingir os objetivos da organização. O resultado deste trabalho pode demonstrar também aos gestores que existem outros fatores, além de aumento de salários, para se favorecer a permanência dos empregados.

Em síntese, este trabalho responde ao problema de pesquisa. Apesar dos estudos existentes sobre a percepção de suporte organizacional e seus impactos sobre comportamentos organizacionais, ainda há muito o que se explorar quanto ao seu papel no ambiente de trabalho e sua relação com a rotatividade. A principal contribuição deste estudo foi indicar que existem associações entre suporte e a intenção de rotatividade, oferecendo suporte a autores e estudos anteriores no campo organizacional.

Outra contribuição desse estudo se destina ao setor da empresa estudada. Gestores que contem com as informações levantadas neste trabalho podem elaborar estratégias ligadas ao suporte organizacional e da própria chefia que proporcionem ou melhorem a percepção positiva de seus empregados.

O conhecimento gerado por esta pesquisa pode ser uma ferramenta para a empresa pesquisada, pois fornece um maior conhecimento a respeito do seu quadro de pessoal e oferece subsídios para a organização discutir políticas de pessoal que incentivem um maior comprometimento dos empregados e desestimulem a intenção de sair da empresa.

A organização pesquisada poderia melhorar suas práticas de ascensão, promoção e salários, adotando um plano de cargos e salários que implique uma maior remuneração, maior facilidade de acesso às promoções salariais, assim como uma maior chance de crescimento profissional dentro da organização.

Poderia melhorar, também, sua gestão de desempenho, atualizando seus servidores quanto às novas tecnologias, dinamizando e modernizando os processos de trabalho, estabelecendo metas, valorizando novas ideias, distribuindo tarefas de forma adequada e procurando conhecer as dificuldades dos servidores na execução de suas tarefas. Em paralelo, poderia ser feito um treinamento aos gestores para liderança de equipes.

O estudo desenvolvido não teve objetivo de testar relações causais, mas, com base em estudos anteriores e na natureza dos conceitos, o desenvolvimento de práticas adequadas de gestão de desempenho, desenvolvimento de carreira, carga de trabalho, suporte material e apoio da chefia poderiam beneficiar a identificação e a vinculação do indivíduo com a organização. Assim, teoricamente, a organização estudada poderia diminuir a rotatividade.

Apesar das contribuições, limitações podem ser apontadas. A primeira refere-se à escolha da amostra, não probabilística e pouco representativa da organização como um todo. O número de respondentes também não permitiu a condução de estatísticas inferenciais que poderiam oferecer suporte a um modelo explicativo do fenômeno de interesse.

Outra limitação refere-se ao próprio instrumento de medida da intenção de rotatividade. Composto por apenas três itens, estes podem não estar operacionalizando o construto em termos de comportamentos ou descrições que o representem. Por outro lado, a revisão de literatura não indicou outro instrumento alternativo. Além disso, é possível comparar os resultados encontrados com estudos anteriores que usaram a mesma medida.

Este estudo não esgota a discussão sobre o tema. Os resultados obtidos abrem ainda mais o leque de possibilidades de outras pesquisas para tentar delinear com maior precisão os conhecimentos sobre os construtos aqui apresentados. De toda forma, existem poucos estudos sobre a percepção de suporte organizacional e social relacionadas com a intenção de rotatividade ou a própria rotatividade, especialmente no setor público. O espaço para a realização de pesquisas nesse *locus* é grande e muito pouco explorado.

Em suma, as recomendações aqui propostas, bem como as contribuições e limitações da pesquisa, possuem a intenção de instigar a continuidade no estudo sobre o tema rotatividade, fazendo com que os estudos acadêmicos contribuam ainda mais e possam abrir a possibilidade de aumentar a preocupação com o

indivíduo dentro do ambiente organizacional. Espera-se que, cada vez mais, dentre os objetivos das organizações esteja o desenvolvimento de práticas para facilitar e melhorar a vida de todos.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A., (2007) Como Escrever Teses e Monografias: Um Roteiro Passo a Passo. Editora Campus Universitário, 2ª edição.

BORGES-ANDRADE, J. E. & PILATI, R. (2001). Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 85-106.

BOWLING, A. (1997). *Measuring health: A review of quality of life measurement scales*. Philadelphia: Open University.

BRANNICK, J. *Decreasing the staggering costs of turnover in your organization. On line Available*, 1999.

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

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CORDES, C. L., & DOUGHERTY, T. W. (1993). A review and a integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.

EISENBERGER, R., HUNGTINGTON, R., HUTCHISON, S., & SOWA, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

EPSTEIN, J. J. (1999) *Reducing turnover through training. High Volume Printing*, 17, 20-24.

FERREIRA, M. L. B; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: Estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*. Ano 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FERREIRA, M. C; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2001, vol.5, n.2, pp. 175-200. ISSN 1982-7849.

GOMES, J.; MASOTTI, D.; ÁVILA-BATISTA, A.; BARROS, D.; Luca, I.; Rueda, f. Evidências de validade para a escala de percepção do ambiente de trabalho (EPAT). *Encontro: revista de psicologia, Brasil*, v. 13, n. 18, p. 163-181, 2011.

GOMIDE JR, s. Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho. Brasília, tese (doutorado) – Universidade de Brasília, 1999.

GOMIDE JR, S., GUIMARÃES, L. C. & DAMÁSIO, L. F. Q. (2004, setembro). Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte social no trabalho. Em *II Seminário GIBEST*, do Grupo de Interinstitucional de Pesquisa sobre Bem-estar, Suporte Social e Trabalho. Uberlândia, Brasil.

KAPLAN, B., CASSEL, J. & GORE, S. (1977). Social support and health. *Medical Care*, 15, 47-58.

MILKOVICH, G. T., & BOUDREAU, J. W. (2000). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., BORGES-ANDRADE, J. E., & PILATI, R. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-51.

PASCHOAL, T; TAMAYO, A. Construção e Validação da Escala de Bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7, n. 1, 2008. 11-22.

PASCHOAL, T. TORRES, C. V e PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Rev. administração contemporânea*, Dez 2010, vol.14, no.6, p.1054-1072. ISSN 1415-6555

RIBEIRO, J. L. P. Escala de satisfação com o suporte social. *Análise Psicológica*. 3 : XVII (1999) 547-558.

RHOADES, L, & EISENBERGER, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

RODRIGUEZ, M. S. & COHEN, S. (1998). Social support. *Encyclopedia of Mental Health*, 3, 535-544.

SEIDL, E. M. F., & TRÓCCOLI, B. T. (2006). Desenvolvimento de escala para avaliação do suporte social em HIV/AIDS. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(3), 317-326.

SILVA, E. L., & MENEZES, E. M., (2001) Metodologia de Pesquisa e Elaboração de dissertação. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância UFSC

SIQUEIRA, M. M. M. Construção e Validação da Escala de Percepção de Suporte Social. *Psicologia em Estudo*, v. 13, p. 381-388, 2008.

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

SIQUEIRA, M. M. M. & GOMIDE JR., S., (2004). Vínculo do Indivíduo como Trabalho e com a Organização. Em A. V. B. BASTOS, J. E. BORGES-ANDRADE, & J. C. ZANELLI (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

TAMAYO, M. R., & TRÓCCOLI, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 7(1), 37-46.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. & BASTOS, A.V.B.(Orgs). *Psicologia organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004

ANEXO A - Orientação Geral aos Participantes da Pesquisa

Prezado colaborador,

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa realizada para elaboração do projeto final de conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília e tem como objetivo avaliar a experiência das pessoas no trabalho.

As informações obtidas são sigilosas e confidenciais e serão analisadas de maneira agrupada e com objetivo estritamente acadêmico. Em hipótese alguma os resultados serão utilizados para outros fins que não o da pesquisa acadêmica.

Sua colaboração é voluntária e a qualidade desta pesquisa depende da precisão das suas respostas. Por favor, leia as instruções com atenção antes de responder às questões e não deixe nenhuma em branco. Você gastará de 5 a 10 minutos para fazer isso.

Desde já, agradeço sua valiosa colaboração.

Camila Chrispim de Carvalho

ANEXO B - ESOP e Escala de Intenção de Rotatividade

Você encontrará varias afirmativas relacionadas ao seu ambiente de trabalho. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e dizer se ela expressa ou não algo que ocorre em seu trabalho atual. Não existem questões certas nem erradas: o que importa é a sua opinião sincera. Procure a alternativa de resposta que melhor reflita a sua percepção do que ocorre na organização em que você trabalha. Por favor, não deixe questões em branco.

Para responder você utilizará a escala apresentada abaixo.

	2	3	4	5	
Nunca	Raramente	Algumas	Frequentemente	Sempre	
01. A organização adquire equipamentos modernos de trabalho.	1	2	3	4	5
02. Esta organização mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.	1	2	3	4	5
03. Esta organização leva em conta a opinião dos funcionários para resolver problemas.	1	2	3	4	5
04. Esta organização toma providências para sanar dificuldades no trabalho.	1	2	3	4	5
05. Esta organização fornece equipamentos de má qualidade.	1	2	3	4	5
06. A organização divulga as metas de desempenho esperadas.	1	2	3	4	5
07. A organização deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho.	1	2	3	4	5
08. A organização sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários.	1	2	3	4	5
09. A organização atualiza os funcionários quanto às novas tecnologias.	1	2	3	4	5
10. A organização investe no treinamento dos seus funcionários.	1	2	3	4	5
11. Esta organização impõe ao funcionário as mudanças no trabalho.	1	2	3	4	5
12. No meu trabalho, há pressão quanto ao prazo para se completar as tarefas.	1	2	3	4	5
13. A organização fornece os equipamentos necessários ao desempenho eficaz. Material	1	2	3	4	5
14. A minha organização submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho.	1	2	3	4	5
15. Esta organização fornece materiais em quantidade suficiente.	1	2	3	4	5

16. Esta organização suga a energia dos funcionários.	1	2	3	4	5
17. Esta organização realiza prontamente a manutenção dos equipamentos.	1	2	3	4	5
18. Nesta organização as oportunidades de ascensão são compatíveis com as aspirações dos funcionários.	1	2	3	4	5
19. Esta organização oferece oportunidades de ascensão profissional.	1	2	3	4	5
20. Esta organização oferece salários compatíveis com os melhores do mercado.	1	2	3	4	5
21. Nesta organização os funcionários chegam ao final de carreira com salários baixos.	1	2	3	4	5
22. Nesta organização os empregados recebem salários dignos.	1	2	3	4	5
23. Meu chefe negocia com seus subordinados aspectos relativos ao trabalho.	1	2	3	4	5
24. Meu chefe coordena o trabalho adequadamente.	1	2	3	4	5
25. Meu chefe valoriza o bom desempenho dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
26. Meu chefe negocia com seus superiores assuntos de interesse do setor.	1	2	3	4	5
27. Meu chefe incentiva a participação dos funcionários na tomada de decisões que afetam o setor.	1	2	3	4	5
28. Meu chefe leva em conta as críticas dos seus subordinados.	1	2	3	4	5
29. Meu chefe colabora com a resolução dos problemas pessoais dos funcionários.	1	2	3	4	5
30. Minha chefia promove a integração entre os seus subordinados.	1	2	3	4	5
31. Meu chefe distribui o trabalho igualmente entre todos os seus subordinados.	1	2	3	4	5
32. Meu chefe trata alguns empregados de forma preferencial.	1	2	3	4	5
33. Meu chefe estimula a autonomia no trabalho.	1	2	3	4	5
34. Meu grupo se preocupa com o bem-estar dos colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
35. No meu setor, nós nos apoiamos para resolver as dificuldades no trabalho.	1	2	3	4	5
36. O grupo colabora na resolução dos problemas pessoais dos colegas.	1	2	3	4	5
37. Os colegas colaboram uns com os outros na realização do trabalho.	1	2	3	4	5
38. Neste setor, nós funcionários, trabalhamos com uma verdadeira equipe.	1	2	3	4	5

39. No meu setor, as decisões que afetam o trabalho são tomadas em conjunto.	1	2	3	4	5
40. Você pensa em sair da empresa onde trabalha.	1	2	3	4	5
41. Você planeja sair da empresa onde trabalha.	1	2	3	4	5
42. Você tem vontade de sair da empresa onde trabalha.	1	2	3	4	5

ANEXO C - Dados Pessoais e Funcionais

Escolaridade: _____;

Idade: _____;

Sexo: Masculino () Feminino ();

Ocupa cargo de chefia: Sim () Não ()

Tempo de trabalho na organização: _____;