

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

RANIELY ARAÚJO SILVA MORAES

**ASSOCIAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DO SUPORTE
ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E A INTENÇÃO DE SAÍDA DO
TRABALHO**

VITÓRIA

2016

RANIELY ARAÚJO SILVA MORAES

**ASSOCIAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DO SUPORTE
ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E A INTENÇÃO DE SAÍDA DO
TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para aprovação no curso de Mestrado em Administração de Empresas, linha de pesquisa Estratégia e Governança Público-privada.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

**VITÓRIA
2016**

RANIELY ARAÚJO SILVA MORAES

**ASSOCIAÇÃO ENTRE AS DIMENSÕES DO SUPORTE
ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E A INTENÇÃO DE SAÍDA DO
TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Turma 2014/1, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Administração de Empresas.

Aprovada em 04 de outubro de 2016

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio A. P. Bastos

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof. Dra. Márcia Juliana d'Angelo

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Membro da banca

Prof. Dra. Arilda Teixeira

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Membro da banca

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter me dado condições de lutar e alcançar os objetivos pretendidos.

A toda minha família e amigos, em especial à minha mãe Francis, meu marido Chagas e ao meu filho Rhian pelo apoio, incentivo e compreensão nos momentos de ausência para a realização dessa conquista.

Ao meu orientador, professor Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos, pela dedicação, disponibilidade e direcionamento na construção desse estudo.

Aos professores da FUCAPE, em especial ao professor Dr. Emerson Wagner Mainardes, pela dedicação e conhecimentos valiosos compartilhados durante o curso.

Aos amigos do IFMA – Campus Caxias, em especial ao professor Dr. João da Paixão Soares, pelo incentivo e apoio.

Aos meus colegas de turma, em especial aos amigos Alberic, Paulo Henrique e Raimundo Filho, pela companhia, apoio, incentivo e colaboração durante o curso.

Às 385 pessoas que participaram da pesquisa, como respondentes e divulgadores em suas redes de contatos.

Minha mais profunda gratidão!

“O coração do homem planeja seu caminho,
mas o Senhor lhe dirige os passos”.

Provérbios 16:9

RESUMO

Entender as forças que levam um trabalhador a desejar sair do trabalho é um desafio para gestores organizacionais, dada a crescente importância do gerenciamento do capital intelectual. Há perdas para a organização com o *turnover*. Além disso, o entendimento das dimensões do suporte organizacional pode tornar a empresa mais atrativa a trabalhadores com destaque no mercado, atraindo-os para a organização. Desta forma, esta pesquisa teve como objetivo central identificar as dimensões do suporte organizacional percebido que afetam a intenção de saída do trabalho, sob o ponto vista dos empregados. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva e quantitativa com corte transversal. Foram investigadas 34 variáveis relativas a 5 constructos que caracterizam o suporte organizacional percebido pelo trabalhador e contribuem para a intenção de saída do trabalho. Estas variáveis foram estruturadas em um questionário, respondido por 385 profissionais de organizações públicas e privadas situadas em algumas cidades do Nordeste. Os resultados indicaram que as dimensões “apoio organizacional” e “suporte gerencial” tendem a ser os atributos mais relevantes para os trabalhadores. A intenção de saída do trabalho pode ser afetada positivamente pelas dimensões “apoio organizacional” e “política de apoio a dependentes”, e negativamente pela dimensão “consequências negativas na carreira”. Por fim, não foram encontradas diferenças significativas de gênero e de natureza da organização quanto à intenção de saída, mas em ambos os casos alguns dos construtos indicaram significância para diferença de médias.

Palavras-chave: Intenção de saída do trabalho. Suporte organizacional percebido. Consequências negativas na carreira.

ABSTRACT

Understanding the forces that lead a worker to wish to quit its work is a challenge for organizational managers, given the increasing importance of managing intellectual capital. There are turnover losses to the organization. Moreover, the understanding of the organizational support dimensions can make the company more attractive to good workers in the market, drawing them to the organization. Thus, this research aimed to identify the perceived organizational support dimensions that affect work-quitting intention from the employees' point of view. To achieve this goal, it was conducted a descriptive and quantitative research with cross-section. 34 variables were investigated regarding 5 constructs that feature the organizational support perceived by workers and that contribute to the work-quitting intention. These variables were structured in a questionnaire answered by 385 professionals of public and private organizations located in some cities of Northeast. The results indicated that the "organizational support" dimensions and "management support" tend to be the most important attributes for workers. The work-quitting intention can be positively affected by the dimensions of "organizational support" and "support for dependent policy", and negatively affected by the "career consequences" dimension. Finally, no significant gender differences and organization nature were found in relation to the work-quitting intention, but in both cases, some of the constructs indicated significance on the mean difference.

Keywords: Work-quitting intension. Perceived organizational support. Career negative consequences.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra	32
Tabela 2: Estatística descritiva.....	35
Tabela 3: Estatísticas gerais do modelo.....	41
Tabela 4: Coeficientes que apresentaram significância para variável dependente	42
Tabela 5: Teste t para comparação de médias: gênero	50
Tabela 6: Teste t para comparação de médias: local de trabalho.....	52

SUMÁRIO

Capítulo 1	9
1 INTRODUÇÃO	9
Capítulo 2	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO	13
2.2 INTENÇÃO DE SAÍDA DO TRABALHO	20
Capítulo 3	24
3 METODOLOGIA	24
Capítulo 4	30
4 ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1 PERFIL DA POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA NA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL	30
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	31
4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	33
4.4 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	40
4.4.1 Apoio Organizacional	42
4.4.2 Política de Apoio a Dependentes	44
4.4.3 Consequências Negativas na Carreira	45
4.5 TESTE T DE COMPARAÇÃO DE MÉDIAS	47
4.5.1 Teste t de comparação de médias entre as percepções de trabalhadores do gênero feminino e masculino	47
4.5.2 Teste t de comparação de médias entre as percepções de trabalhadores do setor público e privado	47
Capítulo 5	52
5 CONCLUSÕES	52
REFERÊNCIAS	56
APENDICE A - Questionário da Pesquisa	59

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Garantir o melhor rendimento dos Recursos Humanos (RH) para dispor de vantagens competitivas e reconhecimento no mercado em que atuam, é um dos principais desafios das organizações. Este fato gera nas organizações a necessidade de implementar ações que proporcionem o aumento da fidelidade na relação empregado-empregador (PURANG, 2011).

A gestão executiva das organizações está preocupada em mantê-las competitivas, por meio do desenvolvimento de estratégias que possibilitem atrair, contratar, desenvolver e reter talentos, visando minimizar a falta de engajamento entre organização e trabalhador, o que traz sérias consequências para o desempenho da organização (FRANK; FINNEGAN; TAYLOR, 2004).

Na relação entre organização e trabalhador, as organizações estão interessadas em envolver e manter os profissionais energizados e produtivos no trabalho e comprometidos com a organização. Enquanto isso, os profissionais estão interessados no que a organização vai fazer por eles em termos de recompensas organizacionais e condições de trabalho favoráveis (JAMES et al., 2011).

Nesse sentido, o suporte organizacional percebido é caracterizado por convicções desenvolvidas pelos profissionais sobre a amplitude em que a organização valoriza os seus esforços e preocupa-se com seu bem-estar, com o intuito de promover vantagens mútuas na relação entre esses agentes (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012).

A adoção de políticas de suporte pelas organizações resulta em aumento da atratividade e redução da intenção de sair da empresa, diminuição do absenteísmo e licenças para cuidar da saúde, redução dos níveis de estresse e fadiga, maiores níveis de satisfação no trabalho, diminuição de acidentes de trabalho, além de tornar a imagem da organização mais positiva (YASBEK, 2004).

O suporte organizacional percebido contribui para maiores níveis de comprometimento e satisfação no trabalho, do senso de pertencer à organização e de propósito, e do desejo de permanecer na organização (RHOADES; EISENBERGER, 2002; ESTIVALETE; ANDRADE, 2012).

No contexto das relações de trabalho, Kim e Stoner (2008) sugerem que o suporte organizacional percebido diminui a probabilidade de o trabalhador sair do seu emprego e auxilia os trabalhadores a conviverem com o estresse no trabalho, propiciando um sentimento de apego à sua organização atual.

As características do trabalho estão associadas à satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de rotatividade. Dessa forma, as práticas de RH podem ser utilizadas como ferramentas organizacionais para reforçar o sentimento dos funcionários de que a organização valoriza o seu trabalho e se preocupa com o seu bem-estar, colaborando para reduzir a intenção de rotatividade (CHANG; WANG; HUANG, 2013).

Diante desse cenário, propõe-se a seguinte questão: Como as organizações podem reconhecer e gerenciar os estímulos ao suporte organizacional percebido por seus empregados, de forma a reforçar o sentimento de bem-estar e evitar a intenção de saída da organização?

Para responder a essa questão, o objetivo deste estudo, é identificar as dimensões do suporte organizacional percebido pelo trabalhador que afetam a sua intenção de saída do emprego.

Além da pesquisa envolvendo políticas formais de RH, estudos sobre as percepções dos trabalhadores com relação às políticas de apoio no trabalho têm recebido destaque na área de Gestão de Recursos Humanos (KOSSEK, 2011).

O fato de o suporte organizacional percebido influenciar o aumento da satisfação e comprometimento no trabalho, do sentimento de pertencer à organização e de propósito, e da vontade de permanecer na organização tem reforçado a relevância do tema (RHOADES; EISENBERGER, 2002; ESTIVALETE; ANDRADE, 2012).

Este estudo segue as recomendações para pesquisas futuras propostas por Noronha (2015), que investigou a relação entre o suporte organizacional percebido e a intenção de saída da organização. Este autor propôs que esta relação fosse investigada em outras regiões do Brasil, tendo em vista que a totalidade da sua amostra tinha origem em uma única cidade (Vitória – ES). Também sugeriu que novas investigações fossem realizadas em diferentes culturas organizacionais e segmentos de negócios, já que seu estudo se limitou a avaliar a percepção de empregados de organizações da área industrial e de serviços.

O entendimento acerca das inter-relações entre as dimensões do suporte organizacional percebido e a intenção de sair da organização, abordados no presente estudo, buscam oferecer tanto contribuições acadêmicas quanto práticas.

Quanto às contribuições acadêmicas, este estudo traz evidências quanto às dimensões do suporte organizacional percebido, no sentido de afetarem a intenção

de saída da organização, ao testar quais as práticas de RH formais e informais que, na visão dos empregados, estão associadas ao comprometimento organizacional e a retenção de funcionários, tema abordado dentre outros por Chew e Chan (2008).

No campo prático, poderá proporcionar aos gestores de organizações conhecimentos para a escolha e o monitoramento de políticas de apoio ao empregado capazes de reduzir sua intenção de saída da organização, além de desenvolver e reforçar o comprometimento, a satisfação no trabalho e, consequentemente, o desempenho dos trabalhadores na organização.

Cabe um destaque quanto ao uso das palavras trabalhador, empregado, funcionário, colaborador e pessoal. Para fins deste estudo, são consideradas sinônimos, sendo utilizadas indistintamente, apenas respeitando o seu uso pelos diversos autores citados.

Capítulo 2

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Na relação entre trabalhador e organização ocorre uma troca, com o intuito da promoção de vantagens mútuas, em que a expectativa de reconhecimento e retribuição concedida pela organização como compensação ao trabalho realizado estão diretamente relacionadas ao suporte organizacional percebido. Neste cenário, verifica-se a existência de perspectivas de reciprocidade no convívio entre indivíduo e organização (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012).

O suporte organizacional percebido pode ser compreendido como um processo subjetivo e dinâmico, capaz de influenciar não somente os vínculos com o trabalho e relações afetivas em relação à organização, mas também afetar as ações individuais e, dessa forma, colaborar para a efetividade organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Para identificar a relação entre o suporte organizacional percebido e a intenção de saída do emprego, o presente estudo utiliza-se de cinco dimensões ou constructos na caracterização do primeiro. A partir da literatura, a seguir detalhada, tais constructos são: "apoio organizacional", "flexibilidade de horário", "política de apoio a dependentes", "suporte gerencial" e "consequências negativas na carreira".

O senso de dever e comprometimento afetivo proporcionados pelo suporte organizacional percebido podem estimular nos colaboradores a necessidade de cuidar da organização e colaborar para atingir seus objetivos (RHOADES; EISENBERGER, 2002). Nesta linha, as organizações concedem incentivos materiais

e socioemocionais aos seus profissionais visando receber em troca seu empenho e esforço no trabalho, logo o suporte organizacional é percebido pelos trabalhadores através do tratamento positivo da organização em termos de equidade, condições de trabalho e de supervisão nas relações (ZAGENCZYK et al., 2011).

A sensação de que a organização proporciona cuidados, consideração e reconhecimento aos seus colaboradores pode induzi-los ao atendimento de carências socioemocionais, tendo em vista que os colaboradores se percebem membros da organização (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Nessa perspectiva, os funcionários reforçam o sentimento de pertencimento à organização e tornam-se mais comprometidos com a organização, satisfeitos e interessados no trabalho, melhoram seu desempenho e, como consequência tornam-se menos propensos a ausentarem-se do trabalho ou saírem da organização (NASHUKI; OTHMAN; GHAZALI, 2014).

O contexto de vínculos empregado-empregador é caracterizado como oportunidade de controle pessoal, para o uso de competências, objetivos gerados pelo ambiente, diversidade do trabalho, simplificação do ambiente, trato social, recompensas financeiras, segurança física, status, suporte do supervisor, avanços na carreira e equidade (WARR, 2007).

Nesse sentido, para Warr (2007) essas características modificam muitos comportamentos organizacionais, emocionais e o bem-estar do trabalhador, além de diferenciar ambientes de trabalho.

O apoio social concedido pela organização é um recurso crítico que funciona como suporte no trabalho para atendimento de demandas, como por exemplo a

integração de demandas pessoais e profissionais experimentada de forma mais positiva (KOSSEK et al., 2011).

Quando o suporte organizacional percebido atende às necessidades socioemocionais, espera-se reduzir as reações psicológicas e psicossomáticas aversivas para estressores, indicando a disponibilidade de ajuda material e apoio emocional quando necessário para enfrentar altas demandas de trabalho (ZAGENCZYK et al., 2011).

Neste estudo, a dimensão “apoio organizacional” foi avaliada segundo as variáveis utilizadas nos estudos de Noronha (2015) e Nashuki, Othman e Ghazali (2014). Seguem as variáveis investigadas:

- eu percebo que minha organização realmente se importa com meu bem estar;
- eu percebo que minha organização valoriza fortemente meus objetivos e valores pessoais;
- eu percebo que minha organização se preocupa comigo e me valoriza;
- eu percebo que minha organização se preocupa com minhas opiniões;
- eu percebo que minha organização está disposta a me ajudar se eu tiver uma necessidade especial;
- eu percebo que os meios para ajudar-me estão disponíveis na minha organização quando tenho uma necessidade especial;
- eu percebo que minha organização aceitaria um erro honesto de minha parte;
- eu percebo que se houver oportunidade, a organização aproveitaria ainda mais minhas habilidades e competências; e

- as práticas adotadas pela organização em que trabalho para reter seus profissionais são determinantes para que eu não tenha intenção de sair da organização.

A autonomia no trabalho possibilita a liberdade, discricção e independência para escolha do horário de trabalho, tomada de decisões e escolha de procedimentos e métodos para execução das atividades. A autonomia no trabalho gera nos funcionários um sentimento de responsabilidade pelo sucesso ou insucesso de suas ações, já que o resultado do trabalho depende principalmente de seus esforços (GALLETTA; PORTOGHESE; BATTISTELLI, 2011).

A autonomia no trabalho está associada com a elevação de níveis de compromisso entre empregado e empregador, especialmente com o comprometimento afetivo do empregado em manter sua permanência na organização e disponibilizar seu trabalho para alcance dos objetivos organizacionais (GALLETTA; PORTOGHESE; BATTISTELLI, 2011).

Neste estudo, a autonomia no trabalho foi medida pela dimensão “flexibilidade de horário”, segundo as variáveis utilizadas nos estudos de De Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) e Anderson, Coffey e Byerly (2002). Seguem as variáveis investigadas:

- posso escolher livremente meu horário de entrada e saída;
- a empresa em que trabalho permite que eu escolha um horário de entrada e saída predefinido (por exemplo, de 8:00hs às 17:00hs, de 9:00 às 18:00hs, de 10:00hs às 19:00hs);
- a jornada de trabalho na minha empresa é fixa e eu não tenho flexibilidade de escolha; e

- a flexibilidade de horário na organização em que trabalho é determinante para que eu não tenha intenção de sair da organização.

A administração de ações que proporcionam o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, geralmente, referem-se ao suporte que a organização oferece para cuidados com dependentes, às alternativas de flexibilidade no trabalho, e à licença para cuidar de questões particulares ou familiares (BEAUREGARD; HENRY, 2009).

Tais ações têm como objetivo reduzir o conflito vivenciado pelos empregados, além de serem utilizadas como método de recrutamento, ao tornar a organização mais atrativa a trabalhadores com destaque no mercado (BEAUREGARD; HENRY, 2009).

A teoria da troca social sugere que quando os funcionários percebem a contribuição da organização com a prestação de cuidados e apoio aos seus dependentes, ocorre uma retribuição através de atitudes e comportamentos positivos. Dessa forma, o suporte organizacional percebido disponibilizado à família dos empregados está associado ao aumento da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional e à redução do *turnover* (WAYNE et al., 2013).

Assim, neste estudo, a dimensão “política de apoio a dependentes” foi avaliada segundo as variáveis utilizadas anteriormente nos estudos de De Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) e Anderson, Coffey e Byerly (2002). Seguem as variáveis investigadas:

- na empresa em que trabalho estou satisfeito com as políticas de apoio disponibilizadas a dependentes (filhos, enteados, idosos, etc.) como, por exemplo, auxílio creche, licença remunerada, casa de repouso para idosos, plano de saúde etc.;

- utilizo com frequência as políticas de apoio a dependentes (filhos, enteados, idosos etc.) oferecidas na empresa em que trabalho; e
- as políticas de apoio a dependentes (filho, enteado, idosos etc.) são determinantes para que eu não tenha intenção de sair da organização.

Nas organizações, o supervisor é a primeira pessoa a quem os funcionários se reportam, o que leva os funcionários a reconhecerem maior compromisso junto aos supervisores imediatos em comparação com a organização. Dessa forma, quando os funcionários percebem o suporte e a atenção de seus supervisores imediatos, há um reforço do sentimento de permanecer na organização, o que evidencia a relação positiva entre o suporte do supervisor e a intenção de ficar do seu subordinado (NASHUKI; OTHMAN; GHAZALI, 2014).

Neste estudo, a dimensão “suporte gerencial” foi avaliada segundo as variáveis utilizadas no estudo De Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) e Anderson, Coffey e Byerly (2002). Seguem as variáveis investigadas:

- meu chefe me dá suporte quando eu tenho um problema de trabalho;
- meu chefe é justo e imparcial, ou seja, não desfavorece funcionários em função das necessidades pessoais e familiares dos mesmos;
- meu chefe me dá suporte quando eu tenho alguma demanda familiar ou pessoal em que eu necessite ausentar-me do trabalho (por exemplo, consulta médica, reunião na escola dos filhos, etc.);
- meu chefe é compreensivo quando falo de questões e problemas pessoais ou familiares que afetam meu trabalho;
- sinto-me confortável em trazer meus problemas pessoais ou familiares ao conhecimento do meu chefe;

- meu chefe realmente se importa com os efeitos que as demandas do trabalho exercem sobre minha vida pessoal e familiar; e
- o suporte do meu chefe é determinante para que eu não tenha intenção de sair da organização em que trabalho.

O acréscimo de políticas organizacionais que proporcionam apoio à família do empregado está associado com a redução do conflito trabalho-família, das intenções de sair da organização e do *burnout*; assim como com a elevação dos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo com a organização (WAYNE et al., 2013).

Neste sentido, a dimensão “consequências negativas na carreira” foi medida segundo as variáveis utilizadas no estudo De Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) e Anderson, Coffey e Byerly (2002). Seguem as variáveis investigadas:

- no local em que trabalho, os empregados que pedem para se ausentar do trabalho ou adotam horários diferentes de trabalho por razões pessoais ou familiares, terão menos oportunidades para avançar em suas carreiras (não serão escolhidos para uma promoção, por exemplo);
- onde trabalho, existe uma regra implícita de que você não pode cuidar de necessidades da família durante o expediente;
- no meu local de trabalho, os empregados que colocam as necessidades familiares ou pessoais à frente das necessidades do trabalho não são vistos com bons olhos;
- se tenho problemas em gerenciar responsabilidades familiares e de trabalho, a atitude no lugar em que trabalho é “vire-se, o problema é seu”;

- no local em que trabalho, os empregados têm que escolher entre avançar na carreira ou dar atenção às suas vidas familiar ou pessoal; e
- eu percebo que as consequências negativas na carreira dos profissionais que dão atenção às suas vidas familiar e pessoal durante a jornada de trabalho são determinantes para que tenham intenção de sair da organização.

O nível de envolvimento entre os funcionários e a organização é uma resposta às políticas e práticas organizacionais, através de comportamentos negativos ou positivos desenvolvidos pelos trabalhadores no ambiente de trabalho. Assim, o desejo de permanecer na organização varia de acordo com o nível de engajamento entre esses agentes (ABUKHALIFEH; SOM, 2013).

O suporte organizacional percebido é um antecedente significativo quanto às intenções dos empregados de permanecer ou sair da organização, onde altos níveis do suporte organizacional percebido induzem à intenção de permanecer na organização e baixos níveis do suporte organizacional percebido conduzem à intenção de deixar a organização (CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009).

2.2 INTENÇÃO DE SAÍDA DO TRABALHO

A intenção de sair do emprego é uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização que, quando confirmada, culmina no *turnover* (CHANG; WANG; HUANG, 2013).

O *turnover* trata-se de uma interrupção na relação de emprego entre o indivíduo e a organização, proporcionando impactos negativos na performance e na perda de conhecimento tácito para a organização, já que os funcionários

desenvolvem competências e habilidades durante a sua associação com a organização. Além disso, geram custos adicionais e se relacionam negativamente com a imagem da empresa, que passa a ser vista como má empregadora (SHAHNAWAZ; JAFRI, 2009).

Até se efetivar o *turnover*, ocorre uma sequência de retirada de cognições, que incluem pensamentos de desistir do emprego e a intenção de procurar um emprego alternativo. Dessa forma, é necessário conhecer os motivos que conduzem à intenção de rotatividade, para que as empresas possam desenvolver intervenções apropriadas para melhorar a vantagem competitiva e evitar custos visíveis e invisíveis (CHANG; WANG; HUANG, 2013).

Atrair e reter funcionários talentosos com habilidades e atributos são estratégias para que as organizações obtenham sucesso e uma boa colocação no mercado em que atuam. As organizações que valorizam seus colaboradores e disponibilizam políticas e ações em benefício da retenção do seu capital intelectual terão maior vantagem competitiva (NASHUKI; OTHMAN; GHAZALI, 2014).

Como retribuição ao suporte organizacional percebido, os funcionários melhoram seu desempenho, lealdade e comprometimento com a organização, já que níveis elevados de suporte organizacional percebido pelos funcionários aumentam a motivação destes para contribuírem com o alcance dos objetivos da organização e se tornam menos propensos a procurar e aceitar trabalho em outras organizações (NASHUKI; OTHMAN; GHAZALI, 2014).

O apoio social e a autonomia no trabalho causam um efeito negativo no *turnover*, que se torna mais elevado nos ambientes organizacionais em que a autonomia no trabalho e o apoio social são limitados (KIM; STONER, 2008).

As práticas de RH que possibilitam um maior envolvimento na relação entre empregado e empregador favorecem ao estabelecimento de um clima de trabalho positivo, e como resultado contribui para a redução na intenção de sair da organização (CHANG; WANG; HUANG, 2013).

O ajuste entre empregado e organização está relacionado com atitudes de trabalho, onde um bom ajuste entre estes agentes gera nos empregados um sentimento de retribuição, com a manifestação de maior comprometimento e redução dos estímulos para deixar a organização; e em contrapartida proporciona à organização o atendimento dos requisitos organizacionais (CHEW; CHAN, 2008).

Alternativamente, quando os funcionários percebem que suas expectativas pessoais não são correspondidas, podem ocorrer estímulos para a redução no comprometimento e motivação para sair da organização (CHEW; CHAN, 2008).

Neste estudo, o construto intenção de saída foi avaliado segundo as variáveis utilizadas nos estudos de Noronha (2015); De Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013); e Anderson, Coffey e Byerly (2002). Seguem as variáveis investigadas:

- quando eu encontrar um emprego melhor, vou deixar a minha atual empresa;
- estou ativamente procurando por um novo emprego;
- estou pensando seriamente em deixar meu emprego;
- eu geralmente penso em deixar meu emprego nesta atual empresa; e
- eu penso que estarei trabalhando nesta empresa nos próximos 5 anos.

O reforço das ações do suporte organizacional percebido causa nos empregados motivação para contribuírem com os resultados da organização e

disposição para manterem sua associação à organização (CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009).

Neste sentido, é necessário que as organizações tenham conhecimento sobre os fatores que influenciam a redução da intenção de saída da organização, e se concentrem nos fatores que fomentam o desejo dos funcionários de permanecer na organização (CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto de identificar as dimensões do suporte organizacional percebido que afetam a intenção de saída do trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa com corte transversal e do tipo descritiva.

Neste estudo, a unidade de análise investigada são trabalhadores que atuam em organizações da esfera pública e privada, em dois Estados da Região Nordeste (Maranhão e Piauí). Dessa forma, como campo de estudo foram investigados profissionais que partiram da rede de relacionamento da autora, o que abrangeu servidores públicos e profissionais do setor privado com atuação nos segmentos de comércio, serviços e indústria.

A escolha deste campo de estudo justifica-se pelo fato de apresentar diversidade nas áreas de atuação dos trabalhadores investigados, que abrangeu servidores públicos, com destaque quantitativo de respondentes de uma instituição de ensino federal localizada no Maranhão; e profissionais que atuam no setor privado, com destaque quantitativo de respondentes de uma empresa do seguimento de comércio (varejo) localizada no Piauí e duas empresas que atuam na área de serviços (ensino e saúde), sendo uma localizada no Maranhão e a outra no Piauí.

A população que constitui esse estudo foi composta por profissionais que atuam e mantém vínculo empregatício nas organizações do campo de estudo selecionado, há no mínimo 6 meses, tendo em vista que esses sujeitos respondem ao problema investigado na pesquisa. Assim, de acordo com Noronha (2015), torna-

se mais viável avaliar quais as dimensões do suporte organizacional percebido aplicadas neste estudo, na visão dos empregados, estão associadas à retenção de funcionários.

A amostra foi caracterizada como não probabilística e não aleatória composta por 385 respondentes, com 365 questionários válidos e 20 questionários inválidos, ou seja, que não foram respondidos em sua totalidade.

Para a coleta de dados foram utilizados os questionários adaptados pela autora a partir de questionários validados por De Oliveira, Cavazott e Paciello (2013); Anderson, Coffey e Byerly (2002); Noronha (2015); e Nashuki, Othman e Ghazali (2014).

O questionário começa com uma questão de controle, em que é questionado ao respondente: “Você exerce atualmente atividade remunerada em empresa privada, empresa pública/economia mista, ONG/terceiro setor, ou trabalha para o Governo?” Caso o respondente informasse “não”, era excluído da amostra.

O Quadro 1 refere-se ao primeiro bloco do questionário, composto de 29 questões para avaliação das 5 (cinco) dimensões do Suporte Organizacional Percebido, sendo 9 (nove) questões relacionadas à dimensão Apoio Organizacional, 4 (quatro) questões relacionadas à dimensão Flexibilidade de Horário, 3 (três) questões relacionadas à dimensão Política de Apoio a Dependentes, 7 (sete) questões relacionadas à dimensão Suporte Gerencial e 6 (seis) questões relacionadas à dimensão Consequências Negativas na Carreira. Como variável dependente, seguem-se 5 (cinco) questões relacionadas ao construto Intenção de Saída.

Os questionamentos utilizados foram constituídos por afirmações exclusivamente fechadas, utilizando uma escala Likert de concordância de 1 a 5 pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

Nesse tipo de escala, segundo Malhotra (2006), para cada uma das afirmações estabelecidas no instrumento de coleta de dados, a Escala de Likert solicita que o entrevistado responda o seu grau de concordância ou discordância.

O Quadro 2 refere-se ao segundo bloco do questionário com a caracterização do entrevistado composto de 07 questões relacionadas com idade, gênero, estado civil, formação acadêmica, local de trabalho, grau hierárquico e tempo de serviço na empresa.

#	CONSTRUTO	QUESTÕES
VARIÁVEIS INDEPENDENTES - SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO		
1	APOIO ORGANIZACIONAL	Eu percebo que minha organização realmente se importa com meu bem-estar. Eu percebo que minha organização valoriza fortemente meus objetivos e valores pessoais. Eu percebo que minha organização se preocupa comigo e me valoriza. Eu percebo que minha organização se preocupa com minhas opiniões. Eu percebo que minha organização está disposta a me ajudar se eu tiver uma necessidade especial. Eu percebo que os meios para me ajudar estão disponíveis na minha organização quando tenho uma necessidade especial. Eu percebo que minha organização aceitaria um erro honesto de minha parte. Eu percebo que se houver oportunidade, a organização aproveitaria ainda mais minhas habilidades e competências. As práticas adotadas pela organização em que trabalho para reter seus profissionais são determinantes para que eu NÃO tenha intenção de sair da organização.
2	FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO	Posso escolher livremente meu horário de entrada e saída. A empresa em que trabalho permite que eu escolha um horário de entrada e saída predefinido (por exemplo, de 8:00hs às 17:00hs, de 9:00 às 18:00hs, de 10:00hs às 19:00hs). A jornada de trabalho na minha empresa é fixa e eu não tenho flexibilidade de escolha. A flexibilidade de horário na organização em que trabalho é determinante para que eu NÃO tenha intenção de sair da organização.

(continua)

(continuação)

#	CONSTRUTO	QUESTÕES
3	POLÍTICA DE APOIO A DEPENDENTES	Na empresa em que trabalho estou satisfeito com as políticas de apoio disponibilizadas a dependentes (filhos, enteados, idosos, etc.) como, por exemplo, auxílio creche, licença remunerada, casa de repouso para idosos, plano de saúde, etc. Utilizo com frequência as políticas de apoio a dependentes (filhos, enteados, idosos, etc.) oferecidas na empresa em que trabalho. As políticas de apoio a dependentes (filho, enteado, idosos, etc.) são determinantes para que eu NÃO tenha intenção de sair da organização.
4	SUPORTE GERENCIAL	Meu chefe me dá suporte quando eu tenho um problema de trabalho. Meu chefe é justo e imparcial, ou seja, não desfavorece funcionários em função das necessidades pessoais e familiares dos mesmos. Meu chefe me dá suporte quando eu tenho alguma demanda familiar ou pessoal em que eu necessite ausentar-me do trabalho (por exemplo, consulta médica, reunião na escola dos filhos etc.). Meu chefe é compreensivo quando falo de questões e problemas pessoais ou familiares que afetam meu trabalho. Sinto-me confortável em trazer meus problemas pessoais ou familiares ao conhecimento do meu chefe. Meu chefe realmente se importa com os efeitos que as demandas do trabalho exercem sobre minha vida pessoal e familiar. O suporte do meu chefe é determinante para que eu não tenha intenção de sair da organização em que trabalho.
5	CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS NA CARREIRA	No local em que trabalho, os empregados que pedem para se ausentar do trabalho ou adotam horários diferentes de trabalho por razões pessoais ou familiares, terão menos oportunidades para avançar em suas carreiras (não serão escolhidos para uma promoção, por exemplo). Onde trabalho, existe uma regra implícita de que você não pode cuidar de necessidades da família durante o expediente. No meu local de trabalho, os empregados que colocam as necessidades familiares ou pessoais à frente das necessidades do trabalho não são vistos com bons olhos. Se tenho problemas em gerenciar responsabilidades familiares e de trabalho, a atitude no lugar em que trabalho é “vire-se, o problema é seu”. No local em que trabalho, os empregados têm que escolher entre avançar na carreira ou dar atenção às suas vidas familiar ou pessoal. Eu percebo que as consequências negativas na carreira dos profissionais que dão atenção às suas vidas familiar e pessoal durante a jornada de trabalho são determinantes para que tenham intenção de sair da organização.
1	INTENÇÃO DE SAÍDA	Quando encontrar um emprego melhor, vou deixar a minha atual empresa. Estou ativamente procurando por um novo emprego. Estou pensando seriamente em deixar meu emprego. Eu geralmente penso em deixar meu emprego nesta atual empresa. Eu penso que estarei trabalhando nesta empresa nos próximos 5 anos.

Quadro 1 - Questionário estruturado para avaliação de dimensões-chave do modelo.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de De Oliveira, Cavazott e Paciello (2013), Anderson, Coffey e Byerly (2002), Noronha (2015) e Nashuki, Othman e Ghazali (2014).

IDADE						
Até 25 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 36 e 45 anos	Entre 46 e 55 anos	Mais de 55 anos		
GÊNERO						
Masculino	Feminino					
ESTADO CIVIL						
Solteiro (a)	Casado (a)	Divorciado (a)	Viúvo (a)	Outro		
FORMAÇÃO ACADÊMICA						
Ensino Fundamental	Ensino Médio	Tecnólogo/Técnico	Graduação	Pós-Graduação (Lato Sensu)	Mestrado /Doutorado (Stricto Sensu)	Outro
LOCAL DE TRABALHO						
Administração Pública	Iniciativa Privada (comércio)	Iniciativa Privada (indústria)	Iniciativa Privada (serviço)	Outros		
GRAU HIERARQUICO						
Operacional	Especialista / Analista	Supervisão	Gerência	Diretoria		
TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA						
Menos de 6 meses	De 6 meses até 1 ano	Mais de 1 até 2 anos	Mais de 2 até 3 anos	Mais de 3 até 4 anos	Mais de 4 anos	

Quadro 2 - Questões sócio demográficas de caracterização da amostra

Fonte: Elaborado pela autora.

A coleta dos dados se deu em duas etapas. A primeira consistiu em um pré-teste com aplicação das questões para 10 respondentes, a fim de identificar possíveis dificuldades de entendimento e assimilação das perguntas. Em seguida foi aplicado para o público-alvo do estudo. O questionário aplicado, após o pré-teste, encontra-se no Apêndice A.

A coleta de dados foi realizada da seguinte forma:

- a) Via *web* com a utilização de ferramentas on-line do “*Google Docs*” através da disponibilização do *link* via e-mail, aplicativo *Whatsapp* e *Facebook*; e

b) Pessoalmente, em campo.

As respostas coletadas via *web* foram capturadas pelo sistema “*Google Docs*” e organizadas num banco de dados. As respostas coletadas pessoalmente foram lançadas no sistema “*Google Docs*” unindo-se às demais informações coletadas via *web* num único banco de dados. A coleta de dados foi efetuada no período de 04/02/2016 a 29/02/2016 e resultou em 365 respostas válidas.

Em seguida, as respostas foram exportadas para uma planilha compatível com o aplicativo Microsoft Excel para tratamento das informações e posteriormente exportadas para *software* estatístico.

As 365 respostas obtidas foram analisadas estatisticamente e para a análise dos dados coletados, primeiramente foi realizada a caracterização da amostra, com o objetivo de verificar a ocorrência de algum tipo de viés na amostra. Na sequência, foram realizados cálculos para obter as estatísticas descritivas (média e desvio padrão de cada variável), o que possibilitou observar as percepções médias dos respondentes, assim como as variáveis que pudessem apresentar dispersão nas respostas.

Para responder ao objetivo deste estudo, realizou-se regressão linear múltipla para verificar a associação da variável dependente (intenção de saída) com as variáveis independentes (apoio organizacional, flexibilidade de horário, política de apoio a dependentes, suporte gerencial e consequências negativas na carreira). Em seguida, foram realizados testes de comparação de médias (teste t), para análise comparativa de grupos amostrais distintos.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DA POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA NA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL

Esta análise inicial tem como objetivo informar características gerais sobre a unidade de análise investigada neste estudo; trabalhadores que atuam em organizações da esfera pública e privada, particularmente na Região Nordeste do Brasil; e com isto facilitar a verificação da adequação entre a amostra de respondentes do questionário e o perfil da população analisada.

Segundo a PNAD Contínua (IBGE, 2016) a população ocupada da região Nordeste apresentou no 2º trimestre de 2016 os resultados a seguir:

- 48,6% da população em idade de trabalhar estava na força de trabalho (taxa de participação), e deste contingente, 86,8% ocupadas e 13,2% desocupadas.
- Entre as pessoas ocupadas, verificou-se a predominância de homens (58,6%).
- O contingente de ocupados, por grupos de idade, demonstrou que 13% deles eram jovens, entre 18 e 24 anos, que os adultos, aqueles nas faixas de 25 a 39 anos e 40 a 59 anos de idade, representavam 78,5% e que os idosos correspondiam a 6,4%.
- Entre as pessoas ocupadas, 26,5% não tinham concluído o ensino fundamental, 30% tinham concluído pelo menos o ensino médio e 12,5% tinham concluído o nível superior.

- A população ocupada é composta por 62,5% de empregados, 2,9% de empregadores, 31,3% de pessoas que trabalharam por conta própria e 3,3% de trabalhadores familiares auxiliares.
- Parte expressiva dos empregados estava alocada no setor privado (66,4%), 22,5% no setor público e os demais no serviço doméstico (11,1%).
- O percentual de empregados com carteira de trabalho assinada no setor privado é de 62,2%.

Dentre o conjunto de dados disponíveis na PNAD Contínua (2016), selecionamos aqueles referentes à população economicamente ativa ocupada por sexo, idade, nível de instrução, posição na ocupação e categoria de emprego. Trata-se de uma seleção resumida frente às inúmeras possibilidades oferecidas pela PNAD (2016) aos pesquisadores referentes ao perfil da população economicamente ativa do Nordeste. No entanto, oferecem subsídios para a análise do perfil do trabalhador nordestino.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A Tabela 1 representa de forma resumida a caracterização da amostra. Nela encontra-se o perfil sociocultural, bem como as informações acerca do vínculo empregatício dos respondentes: local de trabalho, grau hierárquico e tempo de serviço na empresa.

Em relação ao local de trabalho, a amostra reflete que 32,1% dos respondentes trabalham na iniciativa privada (comércio), 31,2% na iniciativa privada (serviços), e 26,8% atua na administração pública.

TABELA 1 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Construto	Variáveis	Frequência	%
Idade	Até 25anos	56	15,3
	Entre 26 e 35 anos	197	54,0
	Entre 36 e 45 anos	86	23,6
	Entre 46 e 55 anos	25	6,8
	Mais de 55 anos	1	,3
Gênero	Feminino	218	59,7
	Masculino	147	40,3
Estado Civil	Solteiro (a)	160	43,8
	Casado (a)	169	46,3
	Divorciado (a)	10	2,7
	Outro	26	7,1
Escolaridade	Ensino Fundamental	6	1,6
	Ensino Médio	105	28,8
	Tecnólogo/Técnico	32	8,8
	Graduação	92	25,2
	Pós-Graduação (Lato Sensu)	91	24,9
	Mestrado/Doutorado (Stricto Sensu)	35	9,6
	Outro	4	1,1
Local de trabalho	Administração Pública	98	26,8
	Iniciativa Privada (indústria)	6	1,6
	Iniciativa Privada (Comércio)	114	31,2
	Iniciativa Privada (Serviço)	117	32,1
	Outros	30	8,2
Grau hierárquico	Operacional	223	61,1
	Especialista/Analista	71	19,5
	Supervisão	31	8,5
	Gerência	29	7,9
	Diretoria	11	3,0
Construto	Variáveis	Frequência	%
Tempo de serviço na empresa	Menos de 6 meses	31	8,5
	Mais de 6 meses a 1 ano	32	8,8
	Mais de 1 ano a 2 anos	46	12,6
	Mais de 2 anos a 3 anos	38	10,4
	Mais de 3 anos a 4 anos	47	12,9
	Mais de 4 anos	171	46,8
Total		365	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar da amostra apresentar profissionais com diferentes níveis hierárquicos, a grande maioria dos respondentes atua no nível operacional com 61,1%, seguido dos Especialistas/Analistas que, por sua vez, representam 19,5% da

amostra. Por fim, com relação ao tempo de serviço identificou-se que 46,8 % dos profissionais estão a mais de 4 anos em suas empresas, seguidos daqueles com mais de 3 até 4 anos (12,9%) e mais de 1 até 2 anos (12,6%).

Em suma, nessa análise inicial, pode-se verificar que a amostra condiz com perfil da pesquisa, de forma a validar a amostra, pois indicam poucas tendências e vieses que possam invalidar a pesquisa, permitindo uma análise genérica dos dados. Dessa forma, assumiu-se que a amostra estava adequada ao objetivo desta investigação.

4.3 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Para a análise das 34 (trinta e quatro) variáveis que representam os 6 (seis) construtos investigados neste estudo, foi realizada uma estatística descritiva, observando-se a média e o desvio padrão. Desta forma, foram descritas as percepções médias dos respondentes e a dispersão das respostas.

De acordo com os objetivos desta pesquisa, os respondentes foram questionados quanto aos fatores que podem estar associados a intenção de saída do trabalho, por meio de 34 afirmações que os permitiam opinar sobre sua concordância com relação a cada afirmação.

Para responder às afirmações foi utilizada a escala de Likert, com opções de respostas que variavam de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”). Dessa forma, as médias mais próximas a 5 (cinco) correspondem às variáveis onde houve maior concordância entre os respondentes. Os resultados são apresentados na Tabela 2.

TABELA 2 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Construto	Variáveis	Média	Desvio Padrão
SUPORTE GERENCIAL	SUPORTE GERENCIAL	3,130	1,065
	Meu chefe me dá suporte quando eu tenho alguma demanda familiar ou pessoal em que eu necessite ausentar-me do trabalho (por exemplo, consulta médica, reunião na escola dos filhos, etc.).	3,710	1,259
	Meu chefe me dá suporte quando eu tenho um problema de trabalho.	3,430	1,268
	Meu chefe é compreensivo quando falo de questões e problemas pessoais ou familiares que afetam meu trabalho.	3,285	1,333
	Meu chefe é justo e imparcial, ou seja, não desfavorece funcionários em função das necessidades pessoais e familiares dos mesmos.	3,277	1,296
	O suporte do meu chefe é determinante para que eu não tenha intenção de sair da organização em que trabalho.	3,036	1,284
	Meu chefe realmente se importa com os efeitos que as demandas do trabalho exercem sobre minha vida pessoal e familiar.	2,710	1,257
	Sinto-me confortável em trazer meus problemas pessoais ou familiares ao conhecimento do meu chefe.	2,466	1,378
APOIO ORGANIZACIONAL	APOIO ORGANIZACIONAL	3,071	0,910
	Eu percebo que se houver oportunidade, a organização aproveitaria ainda mais minhas habilidades e competências	3,403	1,172
	Eu percebo que minha organização está disposta a me ajudar se eu tiver uma necessidade especial	3,247	1,174
	Eu percebo que minha organização realmente se importa com meu bem-estar	3,211	1,173
	Eu percebo que minha organização se preocupa comigo e me valoriza	3,030	1,205
	As práticas adotadas pela organização em que trabalho para reter seus profissionais são determinantes para que eu NÃO tenha intenção de sair da organização.	3,019	1,237
	Eu percebo que os meios para ajudar-me estão disponíveis na minha organização quando tenho uma necessidade especial	3,000	1,102
	Eu percebo que minha organização valoriza fortemente meus objetivos e valores pessoais	2,970	1,205
	Eu percebo que minha organização aceitaria um erro honesto de minha parte	2,967	1,131
	Eu percebo que minha organização se preocupa com minhas opiniões	2,792	1,112

(continua)

(continuação)			
Construto	Variáveis	Média	Desvio Padrão
FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO	FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO	2,527	0,908
	A jornada de trabalho na minha empresa é fixa e eu não tenho flexibilidade de escolha.	3,200	1,428
	A flexibilidade de horário na organização em que trabalho é determinante para que eu NÃO tenha intenção de sair da organização.	2,592	1,269
	A empresa em que trabalho permite que eu escolha um horário de entrada e saída predefinido (por exemplo, de 8:00hs às 17:00hs, de 9:00 às 18:00hs, de 10:00hs às 19:00hs).	2,364	1,395
	Posso escolher livremente meu horário de entrada e saída.	1,953	1,170
POLÍTICA DE APOIO A DEPENDENTES	POLÍTICA DE APOIO A DEPENDENTES	2,376	1,090
	Na empresa em que trabalho estou satisfeito com as políticas de apoio disponibilizadas a dependentes (filhos, enteados, idosos, etc.) como, por exemplo, auxílio creche, licença remunerada, casa de repouso para idosos, plano de saúde, etc.	2,627	1,344
	As políticas de apoio a dependentes (filho, enteado, idosos, etc.) são determinantes para que eu NÃO tenha intenção de sair da organização.	2,329	1,282
	Utilizo com frequência as políticas de apoio a dependentes (filhos, enteados, idosos etc.) oferecidas na empresa em que trabalho.	2,173	1,214
CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS NA CARREIRA	CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS NA CARREIRA	2,282	0,824
	No meu local de trabalho, os empregados que colocam as necessidades familiares ou pessoais à frente das necessidades do trabalho não são vistos com bons olhos.	2,567	1,233
	Eu percebo que as consequências negativas na carreira dos profissionais que dão atenção às suas vidas familiar e pessoal durante a jornada de trabalho são determinantes para que tenham intenção de sair da organização.	2,436	1,129
	No local em que trabalho, os empregados que pedem para se ausentar do trabalho ou adotam horários diferentes de trabalho por razões pessoais ou familiares, terão menos oportunidades para avançar em suas carreiras (não serão escolhidos para uma promoção, por exemplo).	2,405	1,284
	No local em que trabalho, os empregados têm que escolher entre avançar na carreira ou dar atenção às suas vidas familiar ou pessoal.	2,137	1,135
	Onde trabalho, existe uma regra implícita de que você não pode cuidar de necessidades da família durante o expediente.	2,110	1,167
	Se tenho problemas em gerenciar responsabilidades familiares e de trabalho, a atitude no lugar em que trabalho é "vire-se, o problema é seu".	2,038	1,096

(continua)

(continuação)			
Construto	Variáveis	Média	Desvio Padrão
INTENÇÃO DE SAÍDA	Quando encontrar um emprego melhor, vou deixar a minha atual empresa.	2,912	1,487
	Eu penso que estarei trabalhando nesta empresa nos próximos 5 anos.	2,800	1,499
	Estou ativamente procurando por um novo emprego.	1,986	1,298
	Eu geralmente penso em deixar meu emprego nesta atual empresa.	1,918	1,249
	Estou pensando seriamente em deixar meu emprego.	1,723	1,121

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 2, verifica-se que, de forma geral, os respondentes tendem a concordar e considerar importantes as variáveis que compõem o construto “suporte gerencial” ($M=3,130$; $DP=1,065$), onde 52,88% dos respondentes tendem a concordar e 42,19% discordam das afirmações investigadas. Destaque para às políticas adotadas pelo gestor imediato “Meu chefe me dá suporte quando eu tenho alguma demanda familiar ou pessoal em que eu necessite ausentar-me do trabalho (por exemplo, consulta médica, reunião na escola dos filhos etc.)” ($M= 3,710$; $DP=1,259$) e a “Meu chefe me dá suporte quando eu tenho um problema de trabalho” ($M=3,430$; $DP=1,268$). Porém, quando se referem a “Meu chefe realmente se importa com os efeitos que as demandas do trabalho exercem sobre minha vida pessoal e familiar” ($M=2,710$; $DP=1,257$) e “Sinto-me confortável em trazer meus problemas pessoais ou familiares ao conhecimento do meu chefe” ($M=2,466$; $DP=1,378$) os respondentes tendem a considerar que os gestores não dão a devida importância.

Estes resultados ratificam Nashuki, Othman e Ghazali (2014) no seu argumento de que quando os funcionários percebem o suporte e a atenção de seus supervisores imediatos, há um reforço do sentimento de permanecer na

organização, o que evidencia a relação positiva entre o suporte do supervisor e a intenção de ficar do seu subordinado.

Com relação ao construto “apoio organizacional” ($M = 3,071$; $DP = 0,910$), exposto na Tabela 2, verificou-se uma média que sugere, no entendimento dos respondentes, uma tendência à indiferença, onde 49,59% dos respondentes tendem a concordar e 45,2% discordam das afirmações investigadas no que diz respeito às políticas de suporte da organização disponibilizadas ao trabalhador. Além disso, o desvio padrão indica baixa variabilidade nas respostas. A tendência à concordância é mais expressiva no que se refere a “Eu percebo que se houver oportunidade, a organização aproveitaria ainda mais minhas habilidades e competências” ($M=3,403$; $DP=1,172$), “Eu percebo que minha organização está disposta a me ajudar se eu tiver uma necessidade especial” ($M=3,247$; $DP=1,174$) e “Eu percebo que minha organização realmente se importa com meu bem-estar” ($M=3,211$; $DP=1,173$). A variável com menor avaliação foi a que “Eu percebo que minha organização se preocupa com minhas opiniões” ($M=2,792$; $DP=1,112$).

Estes resultados vão ao encontro do estudo de Zagenczyk et al. (2011) que comprovaram que o suporte organizacional é percebido pelos trabalhadores através do tratamento positivo da organização em termos de equidade, condições de trabalho e de supervisão nas relações, o que garante empenho, esforço e manutenção da associação junto à organização por parte do trabalhador. No entanto, há percepções claramente distintas acerca da importância do construto “apoio organizacional” para os respondentes. A organização precisa, portanto, identificar junto aos discordantes o que falta para construir uma política organizacional mais positiva junto aos trabalhadores.

No tocante ao construto “flexibilidade de horário”, este se refere à flexibilidade de escolha do horário pelo trabalhador para o cumprimento da jornada de trabalho. De acordo com Galletta, Portoghesse e Battistelli (2011) a flexibilidade de horário é um aspecto proporcionado pela autonomia no trabalho que gera nos funcionários um sentimento de responsabilidade pelo sucesso ou insucesso de suas ações. Os resultados apresentados na Tabela 2 demonstram que para maioria dos trabalhadores que participaram desta pesquisa, a “flexibilidade de horário” das organizações a que estão vinculados tende à não concordância ($M=2,527$; $DP=0,908$), principalmente devido às variáveis “Posso escolher livremente meu horário de entrada e saída” ($M=1,953$; $DP=1,170$) e “A empresa em que trabalho permite que eu escolha um horário de entrada e saída predefinido (por exemplo, de 8:00hs às 17:00hs, de 9:00 às 18:00hs, de 10:00hs às 19:00hs)” ($M=2,364$; $DP=1,395$).

Em relação ao construto “política de apoio a dependentes”, verifica-se na Tabela 2 que esse ponto não foi bem avaliado pelos respondentes, mostrando tendência à não concordância ($M=2,376$; $DP=1,090$). Para eles as variáveis “Na empresa em que trabalho estou satisfeito com as políticas de apoio disponibilizadas a dependentes (filhos, enteados, idosos, etc.) como, por exemplo, auxílio creche, licença remunerada, casa de repouso para idosos, plano de saúde, etc.” ($M=2,627$; $DP=1,344$), “As políticas de apoio a dependentes (filho, enteado, idosos, etc.) são determinantes para que eu NÃO tenha intenção de sair da organização” ($M=2,329$; $DP=1,282$) e “Utilizo com frequência as políticas de apoio a dependentes (filhos, enteados, idosos etc.) oferecidas na empresa em que trabalho” ($M=2,173$; $DP=1,214$) indicam insatisfação para a maioria dos trabalhadores quanto à disponibilidade e utilização das políticas de apoio a dependentes concedidas pela

organização. Como já referenciado por Wayne et. al. (2013), quando os funcionários percebem a contribuição da organização com a prestação de cuidados e apoio aos seus dependentes, ocorre uma retribuição através de atitudes e comportamentos positivos e à redução do *turnover*.

O construto “consequências negativas na carreira” ($M = 2,282$; $DP = 0,824$) revelou que 78,35% dos respondentes discordam de que a organização é injusta quanto ao estabelecimento de consequências negativas na carreira dos empregados que dão atenção às suas vidas familiar e pessoal durante a jornada de trabalho. Segundo Wayne et al. (2013) as políticas organizacionais que proporcionam apoio à família do empregado estão relacionadas com a redução do conflito entre trabalho e família, das intenções de sair da organização e do *burnout*; além da elevação dos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo com a organização.

E por fim, os resultados apresentados na Tabela 2 para o construto “intenção de saída” ($M = 2,268$; $DP = 0,977$) evidenciou que 75,34 % dos trabalhadores investigados discordam das variáveis que compõem este construto, o que pode ser explicado pela atual recessão econômica do país, pautada em aumento de demissões e redução da oferta de trabalho.

Destaca-se que as respostas das variáveis “A jornada de trabalho na minha empresa é fixa e eu não tenho flexibilidade de escolha” e “Eu penso que estarei trabalhando nesta empresa nos próximos 5 anos” foram invertidas para não comprometer a média dos construtos “flexibilidade de horário” e “intenção de saída” que apresentaram médias baixas na maior parte das variáveis que os compõem.

4.4 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

A fim de identificar os fatores que afetam a intenção de saída, foi realizada uma regressão linear múltipla entre a variável dependente “intenção de saída” e as variáveis independentes “apoio organizacional”, “flexibilidade de horário”, “política de apoio a dependentes”, “suporte gerencial” e “consequências negativas na carreira”. Os resultados são apresentados nas Tabelas 3 e 4.

O Modelo de regressão linear múltipla proposto nesse estudo é representado por:

$$\text{Modelo: Intenção de saída} = \beta_0 + \beta_1 * \text{apoio organizacional} + \beta_2 * \text{flexibilidade de horário} + \beta_3 * \text{política de apoio a dependentes} + \beta_4 * \text{suporte gerencial} + \beta_5 * \text{consequências negativas na carreira} + u$$

TABELA 3 - ESTATÍSTICAS GERAIS DO MODELO

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,454 ^a	,206	,195	,87672	,206	18,624	5	359	,000	1,890

a. Preditores: (Constante), CNC - consequências negativas na carreira, PAD - política de apoio a dependentes, AO - apoio organizacional

b. Variável Dependente: IS - intenção de saída

Método de estimação: Stepwise

Testes de validade:

ANOVA: significativo

Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de Aleatoriedade

Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de Aderência a distribuição normal

Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 3, o modelo sugerido apresenta R² ajustado de 0,195, ou seja, 19,5% da variação da intenção de saída é explicada pelos construtos “consequências negativas na carreira”, “política de apoio a dependentes” e “apoio organizacional”. Como o modelo explica somente 19,5% da intenção de saída, pode-

se inferir que 80,5% da variação deste comportamento é explicada por outros construtos que não fizeram parte deste estudo. Estudos futuros podem identificar os construtos ausentes nesta investigação.

TABELA 4 - COEFICIENTES QUE APRESENTARAM SIGNIFICÂNCIA PARA VARIÁVEL DEPENDENTE

	CNP		CP			95,0% ICB		C			EC	
Modelo	B	EP	Beta	t	Sig.	LI	LS	ZO	Parcial	Part	T	VIF
Constant	2,336	,216		10,796	,000	1,911	2,762					
AO	-,225	,065	-,210	-3,449	,001	-,354	-,097	-,250	-,179	-,162	,597	1,674
PAD	-,098	,049	-,109	-2,008	,045	-,194	-,002	-,149	-,105	-,094	,746	1,341
CNC	,445	,057	,375	7,820	,000	,333	,557	,338	,382	,368	,962	1,040

a. Variável Dependente: IS - intenção de saída

b. Preditores: (Constante), AO – apoio organizacional, PAD - política de apoio a dependentes, CNC - consequências negativas na carreira

Legenda:

CNP = coeficientes não padronizados; CP = coeficientes padronizados; ICB = intervalo de confiança para B; C = correlação; EC = estatística de colinearidade; T = tolerância; LI = limite inferior; LS = limite superior; EP = erro padrão; ZO = zero-ordem

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 4 foram obtidos os resultados da regressão levando-se em consideração o total da amostra, que evidenciaram resultados estatisticamente significativos à 5% para os construtos que estão associados com a intenção de saída da organização.

Os construtos “apoio organizacional”, “política de apoio a dependentes” e “consequências negativas na carreira” apresentaram resultados estatisticamente significantes. Dessa forma, pode-se inferir dos resultados obtidos que os trabalhadores consideram esses fatores associados à intenção de saída da organização. Importante destacar que os construtos “apoio organizacional” e “política de apoio a dependentes” possuem sentido inverso à variável dependente

“intenção de saída”, ou seja, na percepção dos trabalhadores, essas variáveis estão associadas negativamente à intenção de saída da organização.

Os construtos “flexibilidade de horário” e “suporte gerencial” não foram incluídos por não serem, na percepção dos trabalhadores, significativos para explicar a variável dependente “intenção de saída”.

4.4.1 Apoio Organizacional

Levando em consideração os resultados obtidos na Tabela 4, na concepção dos respondentes, o construto “apoio organizacional” afeta significativamente e de forma inversa a intenção de saída da organização e permite constatar que se as organizações investigadas promoverem ações que provoquem nos colaboradores o sentimento de bem-estar, valorização, reconhecimento, apoio, atenção e cuidado, de forma que seus colaboradores percebam o empenho da organização em manter-se associada aos seus colaboradores, a sua intenção de saída do trabalho será reduzida.

A percepção do suporte organizacional pelos trabalhadores tem relação com o tratamento oferecido pela organização, sendo considerado apropriado, digno e harmonioso, que envolvem práticas de RH formais (benefícios sociais) e informais (relação gestor-empregado) (NORONHA, 2015; NASHUKI; OTHMAN; GHAZALI, 2014).

O resultado desta investigação evidencia a influência do suporte organizacional na manutenção do vínculo empregado-empregador através de cuidados, consideração e reconhecimento percebido pelos colaboradores (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Nessa perspectiva, a percepção do suporte organizacional reforça nos funcionários o sentimento de pertencimento à organização, os tornam mais comprometidos com a organização, satisfeitos e interessados no trabalho, melhoram seu desempenho e, como consequência, tornam-se menos propensos a ausentarem-se do trabalho ou saírem da organização (NASHUKI; OTHMAN; GHAZALI, 2014).

O suporte organizacional percebido contribui para maiores níveis de comprometimento e satisfação no trabalho, do senso de pertencer à organização e do desejo de permanecer na organização (RHOADES; EISENBERGER, 2002; ESTIVALETE; ANDRADE, 2012).

Esse resultado foi identificado na pesquisa de Yasbek (2004), que demonstrou evidências referentes à associação de políticas de suporte disponibilizadas pelas organizações com o aumento da atratividade, redução da intenção de sair da empresa, diminuição do absenteísmo e licenças para cuidar da saúde, redução dos níveis de estresse e fadiga, maiores níveis de satisfação no trabalho, diminuição de acidentes de trabalho, além de tornar a imagem da organização mais positiva.

Conforme identificado anteriormente por Kim e Stoner (2008) e Chang, Wang e Huang (2013), e também verificado neste estudo, no contexto das relações de trabalho, o suporte organizacional percebido diminui a probabilidade do trabalhador sair do seu emprego. Esses autores ressaltam que o suporte organizacional percebido auxilia os trabalhadores a conviverem com o estresse no trabalho e reforça nos funcionários o sentimento de que a organização valoriza o seu trabalho, propiciando um sentimento de apego à sua organização atual.

4.4.2 Política de Apoio a Dependentes

O resultado obtido na regressão do construto “política de apoio a dependentes” também se apresentou significativo e com associação inversa à intenção de saída da organização, demonstrando que se as organizações investigadas implantarem políticas de apoio a dependentes que sejam utilizadas com frequência regular, elas podem reduzir a intenção de saída do trabalho, aumentar a satisfação e o compromisso no trabalho.

As políticas de apoio a dependentes geralmente têm como objetivo reduzir o conflito entre vida pessoal e vida profissional experimentado pelos empregados, além de serem utilizadas como estratégia de recrutamento, ao tornar a empresa mais atrativa a trabalhadores com destaque no mercado (BEAUREGARD; HENRY, 2009).

As políticas de apoio a dependentes disponibilizadas aos colaboradores influenciam na redução da intenção de saída da organização, e ocorre quando o colaborador se sente satisfeito com as políticas de apoio disponibilizadas a dependentes e na frequência regular de utilização das mesmas (De OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013; ANDERSON; COFFEY; BYERLY, 2002).

A teoria da troca social sugere que quando os funcionários percebem a contribuição da organização com a prestação de cuidados e apoio aos seus dependentes, ocorre uma retribuição através do aumento da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional, reduzindo o *turnover* (WAYNE et al., 2013).

4.4.3 Consequências Negativas na Carreira

O resultado na regressão do construto “consequências negativas na carreira” apresentou-se estatisticamente significativo e positivamente relacionado à intenção de saída da organização, e permite detectar que, se nas organizações pesquisadas aumenta a intenção de saída do trabalho, é possível que seja relacionado à dimensão consequências negativas na carreira. Assim, pode-se constatar que, se as organizações investigadas promoverem ações que gerem nos colaboradores a percepção de prejuízos ao desenvolvimento de suas carreiras, que estariam associadas a uma cultura organizacional inflexível com profissionais que procuram uma rotina mais equilibrada entre os domínios trabalho e lar, sua intenção de saída aumenta.

O construto consequências negativas na carreira dos trabalhadores tem relação com o tratamento disponibilizado pela organização quanto a progressões na carreira dos profissionais que dão atenção às suas vidas familiar e pessoal durante a jornada de trabalho (De OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013; ANDERSON; COFFEY; BYERLY, 2002).

Alinhado a este resultado, Wayne et al. (2013) atestam que o aumento do apoio da organização à família do empregado está associado com a redução do conflito trabalho-família, redução das intenções de sair da organização e redução do *burnout*; e elevação dos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo com a organização.

O apoio organizacional para questões particulares e familiares no horário de trabalho é um recurso que ajuda os funcionários a desenvolverem uma gestão eficaz

das fronteiras entre o trabalho e a família, o que leva a resultados vantajosos tanto no trabalho como no domínio da família (FERGUSON; CARLSON; KACMAR, 2015).

A flexibilidade no ambiente de trabalho, disponibilizada através do apoio da organização para a integração das fronteiras trabalho e família, influencia o comprometimento afetivo entre indivíduo e organização, gerando no indivíduo predisposição para "doar energia e lealdade" à organização (FERGUSON; CARLSON; KACMAR, 2015).

Entender quais construtos são relevantes para explicar a intenção de saída do trabalho poderá permitir aos gestores organizacionais o gerenciamento do seu capital intelectual de forma mais efetiva, com ações focadas para a redução da intenção de saída e manutenção da associação com os seus colaboradores, além de tornar a empresa mais atrativa a trabalhadores com destaque no mercado.

Nesse contexto, as organizações poderão potencializar ações e recursos para melhorias constantes nos fatores relacionados aos construtos "apoio organizacional" e "políticas de apoio a dependentes" para manutenção da associação entre trabalhadores e organização, visto que estes fatores estão associados negativamente à intenção de saída da organização. Quanto ao construto "consequências negativas na carreira", a pesquisa mostrou associação positiva à intenção de saída da organização. Dessa forma, recomenda-se cautela quanto a imposição de consequências negativas na carreira dos trabalhadores que dão atenção às suas vidas familiar e pessoal durante a jornada de trabalho, dado que ações neste sentido diminuem a intenção de saída das organizações.

4.5 TESTE T DE COMPARAÇÕES DE MÉDIAS

Nesta seção, foram comparadas as médias das amostras constituídas a partir das características demográficas gênero (masculino e feminino) e local de trabalho (administração pública e iniciativa privada). Esta análise teve como objetivo identificar a existência de percepções distintas entre os grupos com relação às dimensões do suporte organizacional percebido e a intenção de saída do trabalho. Apresentaram-se apenas as diferenças estatisticamente significativas (valor $p < 0,05$) que evidenciaram as diferenças de percepção dos trabalhadores.

4.5.1 Teste t de comparação de médias entre as percepções de trabalhadores do gênero feminino e masculino.

A primeira comparação investigou a diferença de gênero. A amostra total foi dividida entre os gêneros feminino ($n = 218$) e masculino ($n=147$), buscando verificar se as diferenças culturais, sociais e psicológicas existentes entre eles, resultam em concepções distintas quanto à relevância atribuída às variáveis das dimensões do suporte organizacional percebido que podem influenciar a intenção de saída do trabalho. Os resultados da comparação das médias são apresentados na Tabela 5.

Pelas informações presentes na Tabela 5, constatou-se que não há evidências significativas de que a variação entre gêneros seja um elemento que interfira no posicionamento do trabalhador quanto a intenção de saída do trabalho (variável dependente IS).

No entanto, os dados evidenciam diferenças significativas apenas para um dos construtos analisados, suporte gerencial, o que leva ao entendimento de que o gênero pode impactar o suporte gerencial. Alinhado a este resultado, o estudo de Ling Suan e Mohd Nasurdin (2016) evidenciou que trabalhadores do gênero

masculino são mais envolvidos no trabalho quando eles têm uma forte percepção do suporte gerencial, o que pode ser explicado pelo fato dos homens darem maior importância a sua colocação e importância na organização, além de serem competitivos e orientados para a conquista.

Assim, sugere-se que os trabalhadores do gênero masculino percebem o suporte gerencial de forma diferenciada, tendendo a auferir mais importância ao suporte gerencial das organizações a que estão vinculados para uma maior progressão na carreira, motivação e empenho no trabalho quando comparados a percepção de trabalhadoras do gênero feminino.

TABELA 5 – TESTE-T DE COMPARAÇÃO DE MÉDIAS - GÊNERO

Estatística descritiva da amostra					Var.	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
						F	Sig.	t	df	Sig.	Dif. média	Erro padrão de dif.	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
													Inf.	Sup.
Variável		Média	Desvio padrão	Erro médio										
AO	F	3,0194	,9230	,0625	IVA	,146	,703	-1,32	363,0	,188	-,13	,10	-,32	,06
	M	3,1474	,8879	,0732	IVNA			-1,33	321,5	,185	-,13	,10	-,32	,06
FH	F	2,4897	,9121	,0624	IVA	,000	,987	-,97	363,0	,335	-,09	,10	-,28	,10
	M	2,5833	,8891	,0733	IVNA			-,97	320,8	,331	-,09	,10	-,28	,10
PAD	F	2,3609	1,1040	,0748	IVA	,482	,488	-,33	363,0	,743	-,04	,12	-,27	,20
	M	2,3991	1,0739	,0886	IVNA			-,33	319,2	,742	-,04	,12	-,27	,19
SG	F	2,9751	1,0445	,0708	IVA	,087	,769	-3,44	363,0	,001	-,39	,11	-,61	-,17
	M	3,3605	1,0573	,0872	IVNA			-3,43	310,9	,001	-,39	,11	-,61	-,16
CNC	F	2,3058	,8382	,0568	IVA	1,180	,278	,67	363,0	,506	,06	,09	-,11	,23
	M	2,2472	,8044	,0663	IVNA			,67	321,9	,502	,06	,09	-,11	,23
IS	F	2,2596	,9384	,0636	IVA	1,994	,159	-,20	363,0	,843	-,02	,10	-,23	,18
	M	2,2803	1,0349	,0854	IVNA			-,19	292,3	,846	-,02	,11	-,23	,19

Fonte: Dados da pesquisa

IVA - Igualdade de variância assumida; IVNA - Igualdade de variância não assumida

AO - Apoio Organizacional; FH - Flexibilidade de Horário; PAD - Política de Apoio a Dependentes

SG - Suporte Gerencial; CNC - Consequências Negativas na Carreira; IS - Intenção de Saída

F – Feminino; M – Masculino

4.5.2 Teste t de comparação de médias entre as percepções de trabalhadores do setor público e privado

A amostra global foi dividida entre trabalhadores da administração pública (n = 98) e da iniciativa privada (n = 267), buscando verificar se as diferenças existentes entre eles, resultam em concepções distintas quanto à importância atribuída às variáveis das dimensões do suporte organizacional percebido que podem influenciar a intenção de saída do trabalho. Os resultados da comparação são apresentados na Tabela 6.

Constatou-se evidências de diferenças significativas para os construtos de flexibilidade de horário, suporte gerencial e consequências negativas na carreira, o que leva ao entendimento de que há variações de percepção entre trabalhadores de organizações de natureza distinta – pública ou privada. Dessa forma, os resultados apresentados na Tabela 6 sugerem que os servidores da administração pública dão mais importância para estes construtos quando comparados aos trabalhadores de organizações privadas.

A autonomia no trabalho possibilita a liberdade, discricção e independência para escolha do horário de trabalho, tomada de decisões e escolha de procedimentos e métodos para execução das atividades (GALLETTA; PORTOGHESE; BATTISTELLI, 2011). O resultado apresentado para o construto flexibilidade de horário pode ser explicado devido à maior flexibilidade de horário da jornada de trabalho dos servidores públicos em suas rotinas.

O suporte gerencial é descrito como a medida em que os empregados percebem o apoio, incentivo e preocupação dos supervisores (LING SUAN; MOHD NASURDIN, 2016). Nesse contexto, com base nos resultados, os trabalhadores da administração pública tendem a conceder maior importância ao suporte gerencial do

que os trabalhadores da iniciativa privada, supostamente pela forma da comunicação de supervisão alinhada a um estilo de gestão participativa, ambiente menos competitivo e mais apoio no local de trabalho, tipo de atividade realizada, interação com a equipe, regras de trabalho praticadas na organização, a estabilidade no trabalho e a quantidade de trabalho verificadas no setor público.

Por fim, quanto ao construto consequências negativas na carreira o resultado apresentado provavelmente deve-se ao fato dos servidores públicos vivenciarem menos conflitos entre trabalho e lar. Segundo Wayne et al. (2013) as políticas organizacionais que proporcionam apoio à família do empregado estão associadas com a redução do conflito trabalho-família, das intenções de sair da organização e do *burnout*; assim como com a elevação dos níveis de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo com a organização.

TABELA 6 - TESTE-T DE COMPARAÇÃO DE MÉDIAS: LOCAL DE TRABALHO

Estatística descritiva da amostra					Var.	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
						F	Sig.	T	Df	Sig.	Dif. média	Erro padrão de dif.	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
													Inf.	Sup.
Variável		Média	Desvio padrão	Erro médio										
AO	AP	3,0930	,7840	,0792	IVA	8,535	,004	,280	363,0	,780	0,03	0,11	-0,18	0,24
	IP	3,0628	,9533	,0583	IVNA			,306	208,5	,760	0,03	0,10	-0,16	0,22
FH	AP	2,8087	,9704	,0980	IVA	3,099	,079	3,644	363,0	,000	0,38	0,11	0,18	0,59
	IP	2,4242	,8636	,0529	IVNA			3,453	156,8	,001	0,38	0,11	0,16	0,60
PAD	AP	2,5408	1,0349	,1045	IVA	,044	,834	1,751	363,0	,081	0,22	0,13	-0,03	0,48
	IP	2,3159	1,1062	,0677	IVNA			1,806	183,6	,073	0,22	0,12	-0,02	0,47
SG	AP	3,4461	,8991	,0908	IVA	6,384	,012	3,482	363,0	,001	0,43	0,12	0,19	0,68
	IP	3,0144	1,0993	,0673	IVNA			3,819	209,6	,000	0,43	0,11	0,21	0,65
CNC	AP	2,4745	,7307	,0738	IVA	2,072	,151	2,725	363,0	,007	0,26	0,10	0,07	0,45
	IP	2,2116	,8462	,0518	IVNA			2,915	198,4	,004	0,26	0,09	0,09	0,44
IS	AP	2,349	1,0654	,1076	IVA	4,930	,027	,960	363,0	,338	0,11	0,12	-0,12	0,34
	IP	2,2382	,9430	,0577	IVNA			,907	156,1	,366	0,11	0,12	-0,13	0,35

Fonte: Dados da pesquisa

IVA - Igualdade de variância assumida; IVNA - Igualdade de variância não assumida

AO - Apoio Organizacional; FH - Flexibilidade de Horário; PAD - Política de Apoio a Dependentes

SG - Suporte Gerencial; CNC - Consequências Negativas na Carreira; IS - Intenção de Saída

AP – Administração Pública; IP – Iniciativa Privada

Quanto à variável dependente, intenção de sair, não houve diferenças significativas entre trabalhadores da administração pública e da iniciativa privada.

Capítulo 5

5 CONCLUSÕES

Com o objetivo de identificar as dimensões do suporte organizacional percebido que afetam a intenção de saída do trabalho.

A análise dos dados demonstrou que as dimensões “apoio organizacional”, “política de apoio a dependentes” e “consequências negativas na carreira” foram os fatores percebidos pelos trabalhadores investigados que estão associados à intenção de saída do trabalho.

As dimensões “apoio organizacional” e “política de apoio a dependentes” influenciam de maneira inversamente proporcional a variável dependente “intenção de saída”, dessa forma sugere-se que as organizações promovam ações que gerem nos colaboradores o sentimento de bem-estar, valorização, reconhecimento, apoio, atenção e cuidado e implantem políticas de apoio a dependentes que sejam utilizadas com frequência regular.

A dimensão “consequências negativas na carreira” afeta positivamente a intenção de saída do trabalhador, indicando que os trabalhadores experimentam maior alteração nos níveis de intenção de saída do trabalho à medida que percebem a ocorrência das variáveis que compõem a dimensão consequências negativas na carreira, assim sugere-se que as organizações procurem evitar uma cultura organizacional inflexível, já que os profissionais procuram uma rotina mais equilibrada entre os domínios trabalho e lar.

Concluiu-se a partir da análise dos dados, que boa parte dos respondentes da região Nordeste tendem a concordar e considerar importante as afirmações das

variáveis investigadas nos construtos “apoio organizacional” e “suporte gerencial”, que pode indicar, entre os aspectos pesquisados, que estes dois parecem ser os melhores executados pelas empresas onde atuam, e que estas variáveis podem ser relevantes para a sua relação com a organização.

Características demográficas de gênero e áreas de atuação, revelaram heterogeneidade de percepções nos trabalhadores investigados, uma vez que os resultados indicaram que esses aspectos individuais podem interferir nas dimensões que compõem o suporte organizacional percebido. No entanto, não constatou-se evidências significativas para esses aspectos quanto ao posicionamento do trabalhador com relação à intenção de saída do trabalho.

Com base nessas informações, este estudo traz contribuições às organizações na disponibilização de informações importantes para direcionar de forma mais objetiva os esforços, estratégias e recursos para ações formais e informais de gestão de pessoas que reduzam a intenção de saída dos trabalhadores e favoreçam a manutenção do vínculo entre empregado e empregador, com o aumento da satisfação no trabalho e desempenho dos trabalhadores na organização, além de tornar a empresa mais atrativa a trabalhadores com destaque no mercado.

Assim, essas evidências poderão contribuir para as organizações obterem vantagens competitivas e reconhecimento no mercado frente ao cenário de grande competitividade que as mesmas estão enfrentando, com intuito de minimizar a falta de engajamento entre organização e trabalhador, e redução do *turnover*, uma vez que estas ocorrências trazem sérias consequências para o desempenho da organização.

Para a teoria, esta pesquisa corroborou com os estudos relativos à gestão de pessoas, especificamente à percepção do trabalhador quanto às políticas organizacionais disponibilizadas e à intenção de saída do trabalho, levando-se em consideração que existem poucos estudos sobre esta temática no contexto brasileiro. Outra contribuição refere-se à identificação das políticas formais e informais utilizadas pela organização que estão associadas à intenção de saída da organização, direcionando as mesmas a novas práticas de gestão de pessoas e evoluindo os conhecimentos a respeito do tema estudado.

Entretanto, esse estudo possui algumas limitações. Primeiro, a natureza não probabilística da composição da amostra, em que foram investigadas apenas organizações situadas na região Nordeste. Assim, estes resultados provavelmente não representam a realidade de outras regiões do país, tendo em vista as diferenças sociais, culturais e econômicas existentes entre os estados e regiões. E, por último, existem outras variáveis não mencionadas nesta pesquisa que podem ampliar a capacidade de explicação das práticas organizacionais que estão associadas à intenção de saída do trabalho, tendo em vista este modelo ter explicado somente 19,5% desta relação.

Para trabalhos complementares a este estudo, recomenda-se ampliar o campo de pesquisa, fazendo as análises do modelo de acordo com o local de trabalho, idade, gênero, estado civil, nível hierárquico, formação acadêmica e renda examinando se as características da amostra podem afetar na significância dos construtos, possibilitando constatar se há diferenças nos resultados conforme local de trabalho, idade, gênero, estado civil, nível hierárquico, formação acadêmica e renda. Recomenda-se também atribuir ao modelo outras variáveis capazes de ampliar o poder de explicação do construto intenção de saída do trabalho. Para

aprofundamento das investigações acerca dessa temática, sugere-se, ainda, estudos qualitativos, como forma de colaborar com o entendimento da complexidade que este tema envolve.

REFERÊNCIAS

ABUKHALIFEH, A. N.; SOM, A. P. M. The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. **Asian Social Science**, v. 9, n. 7, p. 41, 2013.

ANDERSON, S. E.; COFFEY, B. S.; BYERLY, R. T. Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. **Journal of management**, v. 28, n. 6, p. 787-810, 2002.

BEAUREGARD, T. A.; HENRY, L. C. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. **Human resource management review**, v. 19, n. 1, p. 9-22, 2009.

CHANG, W. A.; WANG, Y.; HUANG, T. Work Designed-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. **Human Resource Management**, v. 52, n. 1, p. 1-26, 2013.

CHEW, J.; CHAN, C. C. A. Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. **International journal of manpower**, v. 29, n. 6, p. 503-522, 2008.

CHO, S.; JOHANSON, M. M.; GUCHAIT, P. Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 3, p. 374-381, 2009.

DE OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família.: Antecedents and Consequences of Work-Family Conflicts. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, 4, 418-437, July 2013.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional a partir da concepção dos colaboradores do setor bancário. **Revista de administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 214-244, 2012.

FERGUSON, M.; CARLSON, D.; KACMAR, K. M. Flexing Work Boundaries: The Spillover and Crossover of Workplace Support. **Personnel Psychology**, v. 68, n. 3, p. 581-614, 2015.

FRANK, F. D.; FINNEGAN, R. P.; TAYLOR, C. R. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. **Human resource planning**, v. 27, n. 3, p. 12-25, 2004.

GALLETTA, M.; PORTOGHESE, I.; BATTISTELLI, A. Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. **Journal of Management Research**, v. 3, n. 2, p. 1, 2011.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Trimestral. (2016) Disponível em:

http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/default_ult_atu.shtm. Acesso em: 15 outubro de 2016.

JAMES, J. B.; MCKECHNIE, S.; SWANBERG, J. Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 2, p. 173-196, 2011.

KIM, H.; STONER, M. Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. **Administration in Social Work**, v. 32, n. 3, p. 5-25, 2008.

KOSSEK, E. E.; PICHLER, S.; BODNER, T.; HAMMER, L. B. Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. **Personnel Psychology**, v. 64, n. 2, p. 289-313, 2011.

KOSSEK, E. E.; RUDERMAN, M. N.; BRADDY, P. W.; HANNUM, K. M. Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 81, n. 1, p. 112-128, 2012.

LING SUAN, Choo; MOHD NASURDIN, Aizzat. Supervisor support and work engagement of hotel employees in Malaysia: Is it different for men and women?. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 1, p. 2-18, 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

NASHUKI, N. M.; OTHMAN, M.; GHAZALI, H. Predictors of intention to stay for employees of casual dining restaurant in Klang Valley area. **International Food Research Journal**, v. 21, n. 3, p. 863-871, 2014.

NORONHA, P. A. **A associação entre sentido no trabalho, suporte organizacional percebido e variáveis de desempenho**. 2015. 62 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE, Vitória, 2015.

PURANG, P. Organisational justice and affective commitment: The mediating role of perceived organisational support. **Asian Academy of Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 141-156, 2011.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002.

SHAHNAWAZ, M. G.; JAFRI, M. H. Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. **Journal of Management Research**, v. 9, n. 3, p. 159-166, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, p. 300-330, 2004.

WARR, P. B. **Work, happiness and unhappiness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

WAYNE, J. H.; CASPER, W. J.; MATTHEWS, R. A.; ALLEN, T. D. Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work–family conflict and enrichment and partner attitudes. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 4, p. 606, 2013.

YASBEK, P. **The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature**. Wellington: Labour Market Policy Group, 2004.

ZAGENCZYK, T. J; GIBNEY, R.; FEW, W. T.; SCOTT, K. L. Psychological contracts and organizational identification: the mediating effect of perceived organizational support. **Journal of Labor Research**, v. 32, p. 254-281, 2011.

APENDICE A - Questionário da Pesquisa

Prezado (a),

Esta pesquisa faz parte de um projeto do Mestrado em Administração da FUCAPE - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças e sua colaboração será essencial.

Veja se você discorda ou concorda com as frases abaixo. Depois marque o grau da sua concordância ou discordância. A escala varia de “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” e não há uma resposta certa ou errada, apenas expresse sua percepção e/ou faça uma auto-avaliação.

Adianto que os dados aqui obtidos serão tratados sigilosamente e que não há a possibilidade de identificação do respondente.

Desde já, muito obrigada!

Raniely Araújo Silva Moraes - Mestranda FUCAPE Business School

*Obrigatório

Você exerce atualmente atividade remunerada em empresa privada, empresa pública/economia mista, ONG/terceiro setor, ou trabalha para o Governo? *

- ☐ Sim
☐ Não

1- Eu percebo que minha organização realmente se importa com meu bem estar. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

2- Eu percebo que minha organização valoriza fortemente meus objetivos e valores pessoais. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

3- Eu percebo que minha organização se preocupa comigo e me valoriza. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

4- Eu percebo que minha organização se preocupa com minhas opiniões. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

5- Eu percebo que minha organização está disposta a me ajudar se eu tiver uma necessidade especial. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

6- Eu percebo que os meios para ajudar-me estão disponíveis na minha organização quando tenho uma necessidade especial. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

7- Eu percebo que minha organização aceitaria um erro honesto de minha parte. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

8- Eu percebo que se houver oportunidade, a organização aproveitaria ainda mais minhas habilidades e competências. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

9- As práticas adotadas pela organização em que trabalho para reter seus profissionais são determinantes para que eu NÃO tenha intenção de sair da organização. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

10- Posso escolher livremente meu horário de entrada e saída. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

11- A empresa em que trabalho permite que eu escolha um horário de entrada e saída predefinido (por exemplo, de 8:00hs às 17:00hs, de 9:00 às 18:00hs, de 10:00hs às 19:00hs). *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

12- A jornada de trabalho na minha empresa é fixa e eu não tenho flexibilidade de escolha. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

13- A flexibilidade de horário na organização em que trabalho é determinante para que eu NÃO tenha intenção de sair da organização. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

14- Na empresa em que trabalho estou satisfeito com as políticas de apoio disponibilizadas a dependentes (filhos, enteados, idosos, etc.) como, por exemplo, auxílio creche, licença remunerada, casa de repouso para idosos, plano de saúde, etc? *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

15- Utilizo com frequência as políticas de apoio a dependentes (filhos, enteados, idosos, etc.) oferecidas na empresa em que trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

16- As políticas de apoio a dependentes (filho, enteado, idosos, etc.) são determinantes para que eu NÃO tenha intenção de sair da organização. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

17- Meu chefe me dá suporte quando eu tenho um problema de trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

18- Meu chefe é justo e imparcial, ou seja, não desfavorece funcionários em função das necessidades pessoais e familiares dos mesmos. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

19- Meu chefe me dá suporte quando eu tenho alguma demanda familiar ou pessoal em que eu necessite ausentar-me do trabalho (por exemplo, consulta médica, reunião na escola dos filhos, etc.). *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

20- Meu chefe é compreensivo quando falo de questões e problemas pessoais ou familiares que afetam meu trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

21- Sinto-me confortável em trazer meus problemas pessoais ou familiares ao conhecimento do meu chefe. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

22- Meu chefe realmente se importa com os efeitos que as demandas do trabalho exercem sobre minha vida pessoal e familiar. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

23- O suporte do meu chefe é determinante para que eu não tenha intenção de sair da organização em que trabalho. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

24- No local em que trabalho, os empregados que pedem para se ausentar do trabalho ou adotam horários diferentes de trabalho por razões pessoais ou familiares, terão menos oportunidades para avançar em suas carreiras (não serão escolhidos para uma promoção, por exemplo). *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

25- Onde trabalho, existe uma regra implícita de que você não pode cuidar de necessidades da família durante o expediente. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

26- No meu local de trabalho, os empregados que colocam as necessidades familiares ou pessoais à frente das necessidades do trabalho não são vistos com bons olhos. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

27- Se tenho problemas em gerenciar responsabilidades familiares e de trabalho, a atitude no lugar em que trabalho é “vire-se, o problema é seu”. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

28- No local em que trabalho, os empregados têm que escolher entre avançar na carreira ou dar atenção às suas vidas familiar ou pessoal. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

29- Eu percebo que as consequências negativas na carreira dos profissionais que dão atenção às suas vidas familiar e pessoal durante a jornada de trabalho são determinantes para que tenham intenção de sair da organização. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

30- Quando encontrar um emprego melhor, vou deixar a minha atual empresa. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

31- Estou ativamente procurando por um novo emprego. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

32- Estou pensando seriamente em deixar meu emprego. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

33- Eu geralmente penso em deixar meu emprego nesta atual empresa. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

34- Eu penso que estarei trabalhando nesta empresa nos próximos 5 anos. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Idade *

- ☐ Até 25 anos
- ☐ Entre 26 e 35 anos
- ☐ Entre 36 e 45 anos
- ☐ Entre 46 e 55 anos
- ☐ Mais de 55 anos

Gênero *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Estado Civil *

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)
- ☐ Outro

Formação Acadêmica *

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Tecnólogo/Técnico
- ☐ Graduação
- ☐ Pós-Graduação (Lato Sensu)
- ☐ Mestrado/Doutorado (Stricto Sensu)
- ☐ Outro

Local de Trabalho *

- ☐ Administração Pública
- ☐ Iniciativa Privada (comércio)
- ☐ Iniciativa Privada (indústria)
- ☐ Iniciativa Privada (serviços)
- ☐ Outros

Grau Hierárquico *

- ☐ Operacional
- ☐ Especialista / Analista
- ☐ Supervisão
- ☐ Gerência
- ☐ Diretoria

Tempo de Serviço na Empresa *

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Mais de 6 meses a 1 ano
- ☐ Mais de 1 até 2 anos
- ☐ Mais de 2 até 3 anos
- ☐ Mais de 3 até 4 anos
- ☐ Mais de 4 anos