

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

ÉLCIO FÉLIX BRITO FILHO

**RECONHECIMENTO E ARRANJOS FLEXÍVEIS DE TRABALHO
IMPACTAM A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE
SAÍDA?**

**VITÓRIA-ES
2023**

ÉLCIO FÉLIX BRITO FILHO

**RECONHECIMENTO E ARRANJOS FLEXÍVEIS DE TRABALHO
IMPACTAM A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE
SAÍDA?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA-ES
2023**

ÉLCIO FÉLIX BRITO FILHO

**RECONHECIMENTO E ARRANJOS FLEXÍVEIS DE TRABALHO
IMPACTAM A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E INTENÇÃO DE
SAÍDA?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 03 de maio de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra.: MÁRCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra.: AMANDA SOARES ZABELLI FERRETTI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra.: Kátia Cyrlene Vasconcelos
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

À minha esposa pela paciência e apoio.

À minha família pela compreensão dos momentos perdidos.

À professora Márcia d`Angelo pela valiosa ajuda e orientação.

“A coisa mais difícil é a decisão de agir. O resto é apenas tenacidade”.

(Amelia Earhart)

RESUMO

A satisfação no trabalho e a intenção de saída têm sido amplamente investigadas nos últimos anos porque um número crescente de organizações enfrenta prejuízos decorrentes da perda de profissionais. Entretanto, os desafios econômicos, o avanço das tecnologias e a pandemia de COVID-19 suscitam a necessidade de novos estudos sobre as intenções de saída mesmo quando os empregados estão satisfeitos com seu emprego atual. As empresas mistas (controladas pelo Estado) no Brasil tendem a enfrentar impactos ainda maiores, uma vez que a reposição de trabalhadores é realizada por meio de concursos públicos. Entre as respostas possíveis a esse desafio estão os arranjos de trabalho flexíveis (FWAs), que possibilitem aos funcionários manter o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e ações de reconhecimento que auxiliem os trabalhadores a perceberem sentido no trabalho e se sentirem parte importante das organizações. O principal objetivo deste estudo é investigar os impactos moderadores e mediadores de FWAs e do reconhecimento na relação entre satisfação no trabalho e intenção de saída dos empregados. Adicionalmente, avalia o efeito moderador da prontidão tecnológica (TR) na relação entre FWAs e intenção de saída, considerando possíveis dificuldades dos empregados quando submetidos à utilização de novas tecnologias necessárias à realização de atividades remotas ou virtuais. As evidências encontradas mostram que o reconhecimento medeia parcialmente e reforça a relação negativa entre satisfação no trabalho e a intenção de sair da instituição financeira mista pesquisada. Também mostram que arranjos flexíveis de trabalho, sejam as barreiras ou aqueles que favorecem um maior equilíbrio trabalho-vida não impactam essa relação. O estudo contribui com a literatura de gestão de pessoas e relações de trabalho ao apontar evidências da relevância do reconhecimento como elemento mitigador da intenção de saída para funcionários dessas organizações. Em termos de contribuições práticas, os resultados indicam a necessidade da implementação e/ou aperfeiçoamento dos programas de reconhecimento, visando evitar a perda de profissionais, cuja saída poderia trazer prejuízos às organizações controladas pelo estado brasileiro.

Palavras-chave: intenção de saída; arranjos flexíveis de trabalho; reconhecimento; satisfação no trabalho; prontidão tecnológica.

ABSTRACT

Job satisfaction and intention to leave have been widely investigated in recent years because an increasing number of organizations face losses resulting from the loss of professionals. However, economic challenges, technological advances and the COVID-19 pandemic raise the need for further studies on exit intentions even when employees are satisfied with their current job. Mixed companies (controlled by the State) in Brazil tend to face even greater impacts, since the replacement of workers is carried out through public tenders. Among the possible responses to this challenge are flexible working arrangements (FWAs), which enable employees to maintain a balance between personal and professional life, and recognition actions that help workers to perceive meaning in their work and to feel that they are an important part of organizations. . The main objective of this study is to investigate the moderating and mediating impacts of FWAs and recognition on the relationship between job satisfaction and employees' intention to leave. Additionally, it evaluates the moderating effect of technological readiness (TR) on the relationship between FWAs and intention to leave, considering possible difficulties faced by employees when subjected to the use of new technologies necessary to carry out remote or virtual activities. The evidence found shows that recognition partially mediates and reinforces the negative relationship between job satisfaction and the intention to leave the researched mixed financial institution. They also show that flexible work arrangements, whether barriers or those that favor a greater work-home balance, do not impact this relationship. The study contributes to the literature on people management and labor relations by pointing out evidence of the relevance of recognition as a mitigating element of the intention to leave for employees of these organizations. In terms of practical contributions, the results indicate the need to implement and/or improve recognition programs, in order to avoid the loss of professionals, whose departure could bring harm to organizations controlled by the Brazilian state.

Keywords: intention to leave; flexible working arrangements; recognition; work satisfaction; technology readiness.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| Capítulo 1 | 8 |
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| Capítulo 2 | 13 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1. SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A INTENÇÃO DE SAIR | 13 |
| 2.2. ARRANJOS DE TRABALHO FLEXÍVEIS | 15 |
| 2.3. RECONHECIMENTO NO TRABALHO | 19 |
| 2.4. PRONTIDÃO TECNOLÓGICA..... | 22 |
| Capítulo 3 | 28 |
| 3. METODOLOGIA DA PESQUISA | 27 |
| 3.1 PARTICIPANTES..... | 27 |
| 3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 29 |
| 3.1 COLETA DE DADOS E CUIDADOS ÉTICOS | 32 |
| Capítulo 4 | 34 |
| 4. ANÁLISE DOS DADOS | 34 |
| 4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO | 34 |
| 4.2 TESTE DE HIPÓTESES | 38 |
| Capítulo 5 | 43 |
| 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 43 |
| Capítulo 6 | 47 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 47 |
| REFERÊNCIAS | 49 |
| APÊNDICE A | 59 |

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

Para que as organizações atendam a necessidade de atração e manutenção de funcionários qualificados são necessários investimentos em recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento (Mabaso, Maja, Kavir, Lekwape, Makhasane, & Khumalo, 2021). O retorno sobre esses investimentos advém da permanência dos funcionários e de sua efetiva contribuição para o êxito da organização ao longo do maior lapso temporal possível. A saída de funcionários bem treinados e experientes impacta negativamente a produtividade e qualidade do trabalho, provocando elevação de custos econômicos diretos decorrentes de substituição, treinamento e tempo para supervisão, e ainda, custos indiretos como estresse e pressão sobre os funcionários remanescentes (Al Mamun & Hasan, 2017).

Segundo Lehtonen, Nokelainen, Rintala e Puhakka (2021), tem sido um desafio disputar e reter funcionários qualificados no ramo de tecnologia. Além de funcionários do ramo de tecnologia, gestores de carteira de clientes de alta renda em bancos públicos, e ainda outros talentos de organizações públicas e privadas, têm sido atraídos por empresas concorrentes (Vieira, 2021).

As perdas, decorrentes da saída de profissionais qualificados, podem se intensificar em organizações brasileiras que dependem de processos mais complexos, lentos e onerosos de contratação, como empresas mistas (controladas pelo governo federal) que recrutam por meio de concursos públicos. Conforme o art. 37 da Constituição Federal de 1988, a contratação de funcionários nas empresas públicas e sociedades de economia mista está sujeita à exigência de concurso público.

A intenção de saída é cogitada quando os funcionários deixam de considerar que seu trabalho satisfaz suas próprias expectativas, necessidades e demandas (Nemțeanu & Dabija, 2020). Define-se ter satisfação no trabalho como sentir contentamento com o próprio trabalho e o ambiente de trabalho, mas também a confiança, lealdade e se perceber pertencente ao trabalho (Božović, Božović, & Ljumović, 2019). Quando não há satisfação com o trabalho em um determinado momento, os funcionários exibirão tendência crescente de procurar um novo emprego e/ou aceitar outra oferta de trabalho, ainda que a remuneração no novo trabalho seja equivalente à atual (Bothma & Roodt, 2013).

Segundo a Teoria da Troca Social, porém, quando num relacionamento mútuo, uma das partes (a empresa) demonstra um comportamento positivo e benéfico para outra, o beneficiado (o empregado) pode, potencialmente, se sentir compelido a compensar, permanecendo na organização (Berber, Gašić, Katić, & Borocki, 2022).

Assim, estudos anteriores (Tsen, Gu, Tan, & Goh, 2021; Kotey & Sharma, 2019), apontam que uma possível resposta a desafios como perdas decorrentes da saída de funcionários qualificados é a implementação de arranjos de trabalho flexíveis (FWAs). Os FWAs são vantajosos para os funcionários à medida que lhes possibilitam a obtenção de maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal por meio da opção de onde e quando executar suas atividades laborativas (Tsen et al., 2021). Para as organizações FWAs podem representar elevação de produtividade, maior comprometimento e satisfação dos funcionários, redução do absenteísmo e, em resultado, redução da intenção de saída (Kotey & Sharma, 2019; Onken-Menke, Nüesch & Kröll, 2018).

Contudo, arranjos de trabalho flexíveis apresentam dificuldades de coordenação, controle, colaboração e atitudes negativas (Ayman, Ashoush & Younis,

2015). Em certas condições, como a falta de prontidão para adoção de novas tecnologias, muitas vezes necessárias para o trabalho à distância (Garcia & Calantone, 2002), FWAs podem elevar o estresse dos funcionários (Vahle-Hinz, Kirschner & Thomson 2013).

Por um lado, novas tecnologias de informação e comunicação possibilitaram aumento da capacidade de flexibilidade às organizações, suportando acordos de trabalho flexíveis com os trabalhadores (Svensson, Hallman, Mathiassen, Heiden, Fagerstrom, Multiganda & Bergstrom, 2022). Sob outra perspectiva, as pessoas que não estão preparadas para o avanço das tecnologias sofrem estresse e demonstram comportamentos negativos quando submetidas às situações que exigem o seu uso (Kim & Kim, 2022), como no caso de alguns arranjos flexíveis de trabalho.

A prontidão para o acolhimento de novas tecnologias envolve emoções positivas e negativas que afetam a aceitação tecnológica e podem funcionar como um fator psicológico influenciando a utilização de tecnologias (Garcia & Calantone, 2002). Em comparação com pessoas que têm principalmente emoções positivas, aquelas cuja inclinação para uso dessas tecnologias é caracterizada principalmente por emoções negativas são altamente suscetíveis ao estresse (Kim & Kim, 2022).

Outro elemento apontado por pesquisadores como estratégia para a mitigar a intenção de saída de funcionários é o reconhecimento (Frey & Neckermann 2008; van Woerkom & Kroon 2020). O reconhecimento se concentra na evidência da contribuição dos funcionários e suas conquistas no local de trabalho (Yang, Jiang & Cheng, 2022). Os trabalhadores ficarão mais motivados quando seu desempenho for reconhecido e recompensado (Khan & Mohiya, 2020).

Muitas pesquisas já mostraram os efeitos da satisfação no trabalho na intenção de saída das organizações (Chavadi, Sirothiya & Vishwanatha 2021; Edwards-

Dandridge, Simmons, & Campbell, 2020; Labrague, los Santos, Falguera, Nwafor, Galabay, Rosales, & Firmo 2020; Yu, Ariza-Montes, Giorgi, Lee, & Han, 2020; Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2018). Outras pesquisas abordaram os FWAS e seus impactos na satisfação no trabalho (Berber et al., 2022; Posthuma, Campion, Masimova, & Campion 2013; Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, & Cegarra-Navarro, 2012; Wang, Lawler & Zhang, 2011; Russel, O'Connell, & McGinnity, 2009). Estudos dos efeitos entre reconhecimento e satisfação no trabalho também foram realizados (Khan & Mohiya, 2020; Owusu, 2020; Singh, 2018; Ali, & Ahmad, 2017; Khalid, Pahi & Ahmed, 2016; Vasquez, 2014) Khan e Mohiya, (2020); Owusu, (2020); Singh, (2018); Ali e Ahmad, (2017); Khalid, Pahi e Ahmed, (2016); Vasquez, (2014).

Entretanto, a COVID-19 impactou significativamente a vida de um numeroso grupo de profissionais, devido às restrições impostas pelo isolamento, levando à experimentação, pelas organizações, de novas dinâmicas de trabalho e a introdução maciça de novas tecnologias para suportar essa realidade (Agrawal & Amin, 2022). Da experimentação dessa situação, alcançar equilíbrio entre vida pessoal e profissional tornou-se elemento relevante para a satisfação dos trabalhadores (Agrawal & Amin, 2022). Manter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode contribuir para a redução dos níveis de estresse e evita o esgotamento dos funcionários, tornando-os mais satisfeitos e reduzindo sua intenção de saída (Novianti & Fuadiputra, 2021).

Por conseguinte, apesar dos estudos realizados com diferentes abordagens para identificar a relação entre satisfação no trabalho e intenção de sair, a criticidade do tema para as organizações e a natureza dessa relação em situações específicas apontam para a necessidade de estudos adicionais envolvendo variáveis que possam

fortalecê-la ou enfraquecê-la. (Chavadi et al., 2021; Poór, Slavić, Nikolić, & Berber, 2021; Keng, Nor, & Ching 2018).

Portanto, o problema para o qual esse estudo busca evidências é: ações de reconhecimento e a disponibilização de arranjos flexíveis de trabalho reforçam a relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída? A prontidão tecnológica afeta a implantação de FWAs e a intenção de saída?

Este estudo objetiva explorar os impactos mediadores e moderadores do reconhecimento e dos arranjos flexíveis de trabalho na relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída, no contexto das empresas mistas (controladas pelo governo federal). Também objetiva analisar o impacto moderador da prontidão tecnológica na relação entre FWAs e a intenção de saída.

Os resultados desta pesquisa, além de contribuírem para a literatura com o conhecimento produzido pela análise da abordagem proposta, fornece *insights* para que os gestores de organizações mistas priorizem, implementem e aprimorem, estratégias de reconhecimento para elevar a satisfação e reduzir a intenção de saída de profissionais disputados no mercado, nos quais as organizações investem de maneira significativa e cuja saída traria prejuízos e dificuldades de reposição para aquelas empresas.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A INTENÇÃO DE SAIR

A satisfação no trabalho tem sido conceituada como o conjunto de emoções ou a medida de realização que uma pessoa sente em relação ao seu trabalho (Novianti & Fuadiputra, 2021; Robbins, 2005). Smith, Kendall e Hulin (2007) definiram satisfação no trabalho como sentimentos afetivos às especificidades do trabalho. A satisfação no trabalho também é definida como os sentimentos decorrentes da percepção do indivíduo de que suas necessidades em relação ao seu trabalho estão satisfeitas (Pushpakumari, 2008). A satisfação no trabalho retrata a felicidade dos funcionários, a satisfação e a realização de suas necessidades e desejos no trabalho (Smith, 2009; Weiss, 2012; Cranny, Smith, & Stone, 2014; Rana & Singh, 2016) e com os fatores e influências ambientais internos e externos relevantes, o que resulta em confiança, lealdade e pertencimento (Božović et al., 2019).

A intenção de sair dos funcionários refere-se ao seu desejo ou determinação de deixar a organização (Glissmeyer, 2012; Bares, 2016; Li, Sawhney & Tortorella, 2019; Oluwole, 2020). Relaciona-se com a taxa de perdas de funcionários (Chikwe, 2009) de uma organização. Pode envolver a atitude do funcionário ao pensar em abandonar o trabalho, o seu processo decisório caracterizado pela intenção de sair e o efetivo comportamento da procura por um novo emprego (Tett & Meyer 1993; Jacobs & Roodt 2011; Elçi, Şener, Aksoy & Alpkın 2012; Bothma & Roodt 2013; Khan, Khan, Kundi, Yar & Saif, 2014).

A relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída tem sido amplamente estudada nas últimas décadas (Chavadi, Sirothiya, & Vishwanatha 2021; Edwards-Dandridge, Simmons, & Campbell, 2020; Labrague, los Santos, Falguera, Nwafor, Galabay, Rosales & Firmo 2020; Yu, Ariza-Montes, Giorgi, Lee & Han, 2020; Rubenstein, Eberly, Lee & Mitchell, 2018; Kim & Kao, 2014; Tschopp, Grote & Gerber, 2014; Alsaraireh, Quinn Griffin, Ziehm & Fitzpatrick 2014; Ravari, Bazargan, Vanaki, & Mirzaei, 2012; Pepe, 2010; Lu While & Barriball, 2005; Saari & Judge, 2004; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

A maioria dos modelos de rotatividade de funcionários assume que a insatisfação no trabalho é a principal razão para sair (Li, Huang & Chen, 2020). Pepe (2010) sugeriu que a satisfação no trabalho afeta a disposição dos funcionários de sair ou permanecer na organização. Se os funcionários estão insatisfeitos com seu trabalho, eles estarão mais inclinados a pedir demissão (Ravari et al., 2012).

Alsaraireh et al. (2014) apontaram que a satisfação no trabalho dos funcionários pode diminuir sua intenção de rotatividade. Yu et al. (2020) encontraram relação negativa entre satisfação no trabalho e intenção sair. Da mesma forma, Lee, Joo e Johnson (2009) indicaram que há evidências de que a satisfação no trabalho de funcionários em início de carreira exerce um impacto negativo na intenção de rotatividade. Um estudo recente sobre funcionários da geração Y (nascidos entre 1981 e 1995) na Índia também apontou que a satisfação no trabalho estava negativamente correlacionada com a intenção de rotatividade (Chavadi et al., 2021).

2.2. ARRANJOS DE TRABALHO FLEXÍVEIS

Arranjos de Trabalho Flexíveis (FWAs) são práticas implementadas por organizações para permitir aos trabalhadores flexibilidade na forma como eles executam suas tarefas (Weideman & Hofmeyr, 2020). As formas mais comuns de acordos de trabalho flexíveis incluem horários de trabalho flexíveis e trabalho em casa (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013). Os FWAs podem ser utilizados pelas organizações para realizar, de forma mais eficiente, a gestão de pessoas e reduzir custos considerando a possibilidade de alocação e o tempo dos funcionários conforme as características do trabalho que precisa ser feito (Berkery, Morley, Tiernan, Purtill, & Parry, 2017).

Dessa forma, de acordo com Lewis (2003) e Kotey e Sharma (2019), há dois tipos principais de FWAs: 1) o do empregado, que permitem que os empregados gerenciem seu equilíbrio entre vida profissional e pessoal e 2) do empregador, que permitem às organizações ajustar os custos de emprego de acordo com as necessidades de demanda ou garantir uma força de trabalho mais competitiva e motivada.

Pesquisadores caracterizam a flexibilidade dos arranjos de trabalho principalmente nas dimensões temporal e espacial. (Burkinshaw, 2017; Moen, Kelly, Fan, Lee, Almeida, Kossek, & Buxton, 2016). A flexibilidade temporal inclui a possibilidade de alterações no horário de trabalho, considerando as necessidades do funcionário, que poderia chegar mais tarde ou sair mais cedo em alguns períodos, e ainda, a possibilidade de controlar o horário de trabalho (Schieman & Young, 2010). O trabalho flexível na dimensão temporal também pode incluir o controle sobre o número de horas trabalhadas, como no caso de empregos de meio período.

Flexibilidade espacial significa permitir o trabalho fora do local habitual de trabalho (Schieman & Glavin, 2008) em geral se aplicando ao teletrabalho em casa ou em qualquer outro local dentro do permitido pelo empregador e pela legislação.

Smith, Gilmer e Stockdale (2019) destacam que todas as lentes são importantes para entender a necessidade e a capacidade de resposta dos FWAs. Muito embora as organizações possam implementar modelos flexíveis para atrair, motivar e mitigar a intenção de saída de profissionais qualificados, há várias contingências relacionadas à sua estrutura, tamanho, cultura, dentre outras, que podem, por fim, influenciar sua estratégia relacionada à flexibilidade.

Por isso, apesar do considerável interesse de pesquisadores e profissionais no assunto, os benefícios da implementação dos arranjos flexíveis de trabalho nas organizações ainda são muito debatidos (Allen et al., 2013; Chen & Fulmer, 2018). Entretanto, o equilíbrio entre vida pessoal e laborativa tem sido considerado um fator crítico para muitos profissionais. Equilibrar vida pessoal e profissional diminui os níveis de estresse e o risco de esgotamento dos funcionários. (Agrawal & Amin, 2022). Nesse sentido, Berkery et al. (2017) concluíram que é possível que os funcionários se empenhem mais se arranjos flexíveis os ajudarem a equilibrar vida profissional e pessoal.

Esse é um exemplo típico do ganho mútuo a que se refere a Teoria da Troca Social (Klindžić & Marić, 2019). Essa teoria sugere que o comportamento favorável de uma pessoa para outra em um relacionamento interdependente faz o receptor se sentir compelido a retribuir (Berber et al., 2022). Ou seja, se os funcionários percebem o ambiente de trabalho e outras práticas de gestão de pessoas dos empregadores como positivas e satisfatórias, eles podem se sentir motivados a mostrar atitudes e

comportamentos de trabalho positivos (Avanzi, Fraccaroli, Sarchielli, Ullrich & van Dick, 2014).

Gajendran e Harrison (2007) sugerem que fornecer aos funcionários arranjos de trabalho flexíveis resultará em menor saída de talentos, bem como funcionários mais produtivos. Kotey e Sharma (2019) apontaram que pesquisadores demonstraram associações positivas entre a disponibilidade de FWA e resultados como satisfação no trabalho dos funcionários, comprometimento com o trabalho e redução da rotatividade (Posthuma, Campion, Masimova, & Campion 2013; Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, & Cegarra-Navarro, 2012; Wang, Lawler, & Zhang, 2011; Russel, O'Connell, & McGinnity, 2009).

Albion (2004) entende que FWAs tem duas vertentes: uma que vê esses FWAs com efeitos positivos para os funcionários no que se refere à promoção de um maior equilíbrio trabalho-lar e outra que os vê com efeitos negativos. Ou seja, tais FWAs podem acarretar reações negativas, barreiras e custos para os funcionários.

Dessa forma, espera-se que a satisfação no trabalho afete de forma negativa a intenção de saída, mas quando a organização oferece FWAs que acarretem efeitos negativos para os funcionários (Albion, 2004), a relação entre satisfação no trabalho e intenção de sair será maior. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

Hipótese (H1a): Os arranjos flexíveis de trabalho que acarretem efeitos negativos para os funcionários medeiam a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de sair da organização.

Além do efeito mediador proposto, quando houver esses FWAs que provocam reações negativas, menor a satisfação no trabalho e maior a intenção de saída. Ou

seja, esses FWAs acarretam uma menor satisfação no trabalho e, portanto, maior intenção de sair da organização.

Dessa forma propõe-se a hipótese:

Hipótese (H1b): Os arranjos flexíveis de trabalho que acarretam reações negativas por parte dos funcionários, moderam (reforço positivo) a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída.

Por outro lado, quando houver FWAs que promovam o equilíbrio trabalho-lar maior a satisfação e menor a intenção de saída. Espera-se, portanto, que esses FWAs – possibilidade de uso de diferentes formatos de trabalho, como teletrabalho, horário flexível etc. –, contribuam para o aumento da satisfação (Berber et al., 2022) e redução das intenções de rotatividade dos funcionários (Omar et al., 2017).

Assim, seria esperado que FWAs, em termos de proporcionar mais controle sobre o trabalho, contribuam para que o impacto da satisfação (Berber et al., 2022) mitigue a intenção de sair dos funcionários. Dessa forma, espera-se que a satisfação no trabalho afete de forma negativa a intenção de saída, mas quando a organização oferece FWAs que promovam o equilíbrio trabalho-lar a relação negativa entre satisfação no trabalho e intenção de sair será intensificada. Portanto, é proposta a seguinte hipótese:

Hipótese (H2a): Os arranjos flexíveis de trabalho que promovam o equilíbrio trabalho-lar medeiam a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída.

Além disso, esses FWAs podem acarretar maior satisfação no trabalho e, portanto, menor a intenção de sair da organização. Por isso, a seguinte hipótese:

Hipótese (H2b): Os arranjos flexíveis de trabalho que promovam o equilíbrio trabalho-lar moderam (reforço negativo) a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída.

2.3. RECONHECIMENTO NO TRABALHO

Mabaso et al. (2021) destacam que, de acordo com World at Work (2021:1), reconhecimento refere-se a reconhecer ou dar atenção especial às ações, esforços, comportamento ou desempenho dos funcionários. Atende a uma necessidade psicológica intrínseca de valorização dos próprios esforços e pode apoiar a estratégia de negócios reforçando certos comportamentos como realizações extraordinárias que contribuem para o sucesso organizacional.

Rose (2014) definiu o reconhecimento como um processo de reconhecer ou dar atenção especial a um alto nível de realização ou desempenho, dependentes ou não de metas ou objetivos. O reconhecimento pode ser realizado por meio de recompensas monetárias, não monetárias e psicológicas fornecidas aos funcionários nas organizações por seus trabalhos e contribuições (Gold & Bratton, 2003). No entanto, quando se trata de recompensas não monetárias, reconhecer os funcionários pode alterar seu comportamento para trabalhar duro e atingir as metas organizacionais (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen, & Khanam, 2014).

Mathauer e Imhoff (2006) delimitam reconhecimento por meio de recompensas não monetárias como aquele que não envolve dinheiro. Segundo Manolopoulos (2007) reconhecimento não monetário envolve reconhecimento no trabalho, oportunidade de avanço na carreira, mais aprendizado e desenvolvimento. Dewhurst,

Guthridge e Mohr (2009) exemplificam o reconhecimento não monetário com elogios de gerentes imediatos, atenção dos líderes e oportunidades de liderar projetos.

Estudos mostraram que o reconhecimento como recompensa não monetária aumenta o comprometimento e eleva a motivação dos funcionários mais significativamente que o reconhecimento com recompensas monetárias (Hassan, Johar & Nor, 2020; Cannon, 2015; Grawitch, Gottschalk, & Munz, 2006).

Vasquez (2014) atestou que reconhecer as conquistas dos funcionários aumenta o moral e a satisfação no trabalho, o que resultará na redução da intenção de saída. Khalid, Pahi e Ahmed (2016) afirmam que nas organizações onde os líderes fornecem sistematicamente *feedback* e reconhecimento, os funcionários tendem a não sair. Ali e Ahmad (2017) destacam a importância do uso de motivadores extrínsecos, como o reconhecimento, junto com motivadores intrínsecos, como aumentos salariais e oportunidades de promoção, para a elevação das taxas de permanência e menor intenção de saída. Owusu (2020) concluiu que os programas de reconhecimento de funcionários têm um efeito positivo na permanência de talentos nas organizações. Singh (2018) atestou que programas de reconhecimento de funcionários aumentam a retenção de talentos e, portanto, a organização deve reconhecer que cada funcionário é um ativo crítico e seus esforços devem ser reconhecidos. E Khan e Mohiya (2020) sustentaram que os trabalhadores ficarão mais motivados quando seu desempenho for reconhecido e recompensado.

Os funcionários percebem os esforços de reconhecimento não monetário como resultado da atenção e apoio organizacional (Paré & Tremblay, 2000). De acordo com a Teoria da Troca Social, esse comportamento dos funcionários é condicionado à percepção de que a organização atende suas expectativas. Segundo Hassan, Johar e Nor (2020) os funcionários deixarão a organização ou não se engajarão, se não

identificarem benefício ou ações de reciprocidade na relação com a organização empregadora. Por isso, é importante que as organizações entendam a necessidade de promover o reconhecimento, e não esperem que os seus funcionários trabalhem apenas pelas recompensas monetárias (Bhatnagar, 2014).

Segundo Masri e Abubakr (2019), a literatura revela que quanto mais um colaborador estiver engajado com o escopo de trabalho da empresa e seu esforço for reconhecido mais ele estará comprometido e leal ao seu próprio trabalho dentro da empresa, e, portanto, buscará oportunidades de crescimento interno (Sidani & Ariss, 2014; Brun & Dugas, 2008).

Yang et al. (2022) afirma que o reconhecimento das lideranças é um grande incentivo para os trabalhadores. Em seu estudo, van Woerkom e Kroon (2020) descobriram que a avaliação de desempenho faz com que os funcionários se sintam realizados, ganhem mais confiança e desencadeie uma resposta psicológica positiva.

O líder reconhece os membros da sua equipe de forma individual, com base em seu julgamento do valor dos funcionários, incluindo a avaliação de desempenho, o empenho no trabalho, dedicação e resultados, fornecendo *feedback* positivo (Brun & Dugas, 2008). E esse comportamento dos líderes está positivamente relacionado à satisfação dos funcionários (Pichler, 2012; Pichler, Beenen, & Wood, 2020).

Portanto, é esperado que quando os funcionários gostam e estão satisfeitos com o trabalho executado (Berber et al., 2022), não pensem em mudar de emprego tão cedo (Omar et al., 2017). Mas quando são elogiados regularmente (Hussain et al., 2019), espera-se que esse reconhecimento eleve o impacto negativo da satisfação na intenção de sair. Assim, é proposta a seguinte hipótese:

Hipótese (H3a): O reconhecimento percebido pelo funcionário medeia a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída.

Também, espera-se que quando os funcionários recebem crédito e críticas construtivas pelo trabalho executado (Hussain et al., 2019), eles fiquem mais satisfeitos com o trabalho (Berber et al., 2022). Por conseguinte, que não pensem em sair da organização (Omar et al., 2017). Por isso, propõe-se:

Hipótese (H3b): O reconhecimento percebido pelo funcionário modera (reforço negativo) a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída.

2.4. PRONTIDÃO TECNOLÓGICA

Prontidão tecnológica refere-se à predisposição das pessoas a aceitar e utilizar novas tecnologias para alcançar as metas do seu trabalho e da sua vida diária. Esse conceito foi originalmente apresentado pelo pesquisador americano Parasuraman (2000) como *Technology Readiness*. A prontidão tecnológica abrange quatro dimensões: otimismo, inovação, desconforto e insegurança. Otimismo e inovação são os fatores que impulsionam o aumento da prontidão tecnológica, enquanto o desconforto e a insegurança são fatores mitigadores. As vantagens relativas dos fatores determinam as tendências individuais de adoção de tecnologias.

Parasuraman e Colby (2001) aprimoraram o modelo *Technology Readiness Index* (TRI) ratificando as quatro dimensões ou comportamentos que precisam ser considerados, a saber, otimismo, primeira dimensão, como uma visão positiva sobre a tecnologia que conduz a eficiência no trabalho e na vida. A inovação, que aumenta a probabilidade da pessoa se tornar um dos primeiros a adotar novas tecnologias. A insegurança, que se manifesta quando o indivíduo possui preocupações com

privacidade, segurança e, por isso, desenvolve desconfiança em relação à utilização de tecnologias. E o desconforto que emerge da sensação de sobrecarga causada pela necessidade do uso da tecnologia, que o indivíduo considera complexo. Jarrar, Awobamise e Sellos (2020) ratificaram os estudos de Parasuraman e Colby (2001) analisando a disposição dos indivíduos, com base nas dimensões propostas, para aceitar e usar tecnologias.

Yang, Yan, Wang e Xue (2022) explicam que o otimismo é um sentimento positivo e uma crença de que a utilização da tecnologia é vantajosa, ou seja, as pessoas acreditam que a tecnologia pode possibilitar eficiência e flexibilidade. Por sua vez, o desconforto é a percepção de dificuldade na utilização das ferramentas tecnológicas, e a sensação de pressão decorrente da exigência do uso da tecnologia, o que leva as pessoas a perceberem a tecnologia como algo complexo, não alcançável por não se sentirem preparadas.

A avaliação de novas tecnologias e o desejo de aplicá-las marcam o início de uma jornada que pode colaborar para o sucesso da organização e de seus funcionários (Richey, Daugherty, & Roath, 2007). Para que as novas tecnologias possam cumprir esse papel, tanto a empresa quanto seus profissionais devem estar "prontos", preparados, uma vez que simplesmente aplicar uma nova tecnologia a um processo não necessariamente trará melhorias a esse processo (Ray, Muhanna, & Barney 2005).

Nesse contexto, a prontidão tecnológica refere-se à percepções individuais que impactam a aceitação e utilização da tecnologia, ou seja, a tendência pessoal de aceitação da tecnologia. Emoções positivas em relação à tecnologia, como otimismo e inovação, e emoções negativas, como desconforto e insegurança, podem funcionar como um fator psicológico influenciando a utilização de tecnologias (Parasuraman,

2000) ou elevação de estresse (Kim, Ha, & Park, 2021). Kim e Kim (2022) sustentam que especificamente em comparação com pessoas que têm principalmente emoções positivas, aquelas cuja prontidão à tecnologia é caracterizada por emoções negativas são altamente suscetíveis ao estresse.

À medida que as ferramentas tecnológicas evoluem pessoas despreparadas para sua utilização experimentam estresse e externalizam comportamentos negativos quando expostas às situações que exigem o uso dessas tecnologias (Garcia & Calantone, 2002). Por exemplo, as ferramentas necessárias para manter a comunicação, a colaboração e a alta produtividade no âmbito de arranjos flexíveis de trabalho na dimensão espacial, como o *home office*, quando os funcionários estão fora do ambiente de trabalho tradicional.

Assim, espera-se que mesmo havendo a prontidão tecnológica – otimismo e capacidade de inovação (Parasuraman, 2000), quando houver FWAs que gerem efeitos negativos para os funcionários (Albion 2004), maior a intenção de saída. Da mesma forma quando os funcionários perceberem que a tecnologia causa desconforto e insegurança, esses FWAs com efeitos negativos também vão acarretar maior vontade de sair da organização. Assim, são propostas as hipóteses:

Hipótese (H4a): A prontidão tecnológica – capacidade de inovação da organização – modera a relação entre os arranjos flexíveis de trabalho que acarretam efeitos negativos para os funcionários e a intenção de saída.

Hipótese (H4b): A prontidão tecnológica – insegurança – modera a relação entre os arranjos flexíveis de trabalho que acarretam efeitos negativos para os funcionários e a intenção de saída.

Hipótese (H4c): A prontidão tecnológica – desconforto – modera a relação entre os arranjos flexíveis de trabalho que acarretam efeitos negativos para os funcionários e a intenção de saída.

Hipótese (H4d): A prontidão tecnológica – otimismo – modera a relação entre os arranjos flexíveis de trabalho que acarretam efeitos negativos para os funcionários e a intenção de saída.

Por outro lado, espera-se que quando os funcionários optem pelos FWAs que promovam o equilíbrio trabalho-lar (Albion, 2004), na dimensão espacial, eles passem a aceitar e usar as novas tecnologias para completar o trabalho (Parasuraman, 2000). Por conseguinte, que não pensem em sair da organização. Em outras palavras, quanto mais percebem que processos e equipamentos que usam as tecnologias mais recentes são muito mais convenientes de usar (Richey, Daugherty, & Roath, 2007) e são contributivos para trabalhar em arranjos mais flexíveis para cumprir os compromissos familiares (Berber et al., 2022), não vão pensar em mudar de emprego (Omar et al., 2017).

Nesse contexto propõe-se:

Hipótese (H5a): A prontidão tecnológica – capacidade de inovação da organização – modera a relação entre os arranjos flexíveis de trabalho, que promovem o equilíbrio trabalho-lar, e a intenção de saída.

Hipótese (H5b): A prontidão tecnológica – insegurança – modera a relação entre os arranjos flexíveis de trabalho, que promovam, o equilíbrio trabalho-lar, e a intenção de saída.

Hipótese (H5c): A prontidão tecnológica – desconforto – modera a relação entre os arranjos flexíveis de trabalho, que promovam, o equilíbrio trabalho-lar, e a intenção de saída.

Hipótese (H5d): A prontidão tecnológica – otimismo – modera a relação entre os arranjos flexíveis de trabalho, que promovam, o equilíbrio trabalho-lar, e a intenção de saída.

A Figura 1 mostra o modelo conceitual proposto.

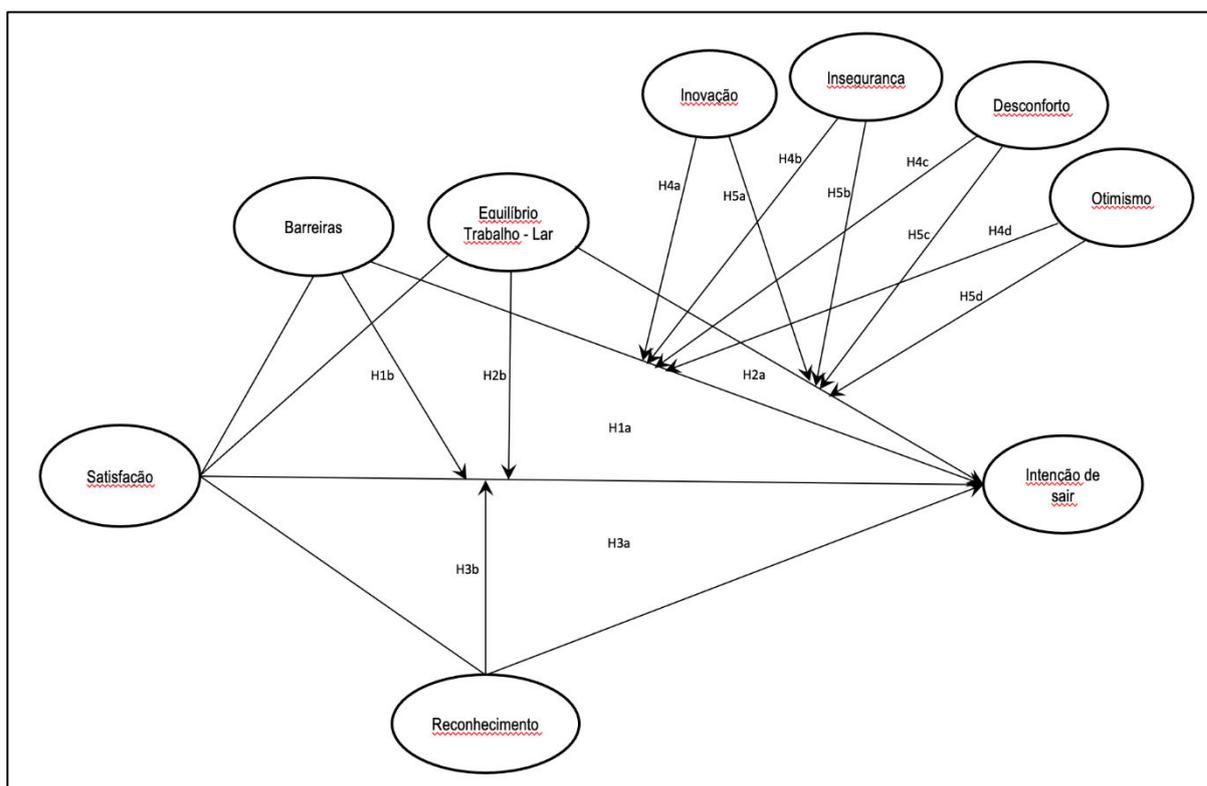


Figura 1: Modelo conceitual proposto.
Fonte: Elaborado pelo autor

Capítulo 3

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 PARTICIPANTES

Essa pesquisa tem caráter descritivo, quantitativo com corte transversal e dados primários. A população alvo da pesquisa é o conjunto de empregados de empresas mistas brasileiras, controladas pelo governo federal. Em mais ampla perspectiva, de acordo com levantamento realizado pelo Ministério da Economia em seu relatório de benefícios das empresas estatais federais, controladas pelo governo federal brasileiro, atualizado em novembro de 2022, as 44 empresas possuem 434 mil funcionários.

O método de amostragem utilizado foi o não probabilístico e por acessibilidade, visto que a amostra foi composta pelo maior número possível de respondentes que se mostraram acessíveis e dispostos a participar (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Desta forma, a amostra contemplou os funcionários de uma instituição financeira mista cuja atividade está concentrada na área de tecnologia e gestão de carteiras de clientes alta renda. Dentre as 317 pessoas que acessaram a pesquisa, sete não aceitaram participar e dois declararam que não trabalhavam em alguma organização mista (controlada pelo governo federal). Portanto, não responderam ao questionário. Assim, a amostra final contemplou 308 participantes.

Este tamanho de amostra é adequado para a pesquisa, porque, ao aplicar análises para determinar o tamanho de amostra necessário para a pesquisa, seguindo a recomendação de Sarstedt et al. (2022), é 2,39 vezes o mínimo necessário, que é

129. Os parâmetros utilizados no G*Power 3 (versão 3.197) foram: tamanho de efeito de Cohen (f^2) esperado = 0,15 (médio); nível de poder estatístico desejado = 0,8, que é o mínimo recomendado; nível de probabilidade = 0,05; e quantidade de preditores, ou seja, variável latente que recebe a maior quantidade de setas, seja do modelo de mensuração, seja do estrutural = 4 (Faul et al., 2009).

Quanto ao perfil dos respondentes 69% são do sexo masculino 29%, feminino e 77% têm renda superior a R\$ 11.700,00. Em relação à idade, 50% da amostra tem entre 29 e 43 anos (geração y). Sobre a escolaridade, as maiores porcentagens se referem à pós-graduação no nível de especialização (82%). Quanto à região dos participantes, 55% são da região centro-oeste com concentração no Distrito Federal. A Tabela 1 detalha o perfil da amostra.

TABELA 1: PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

| Dados demográficos | | n | % |
|--------------------------------|---|-----|-------|
| Manifestação biológica do sexo | Feminino | 91 | 29,55 |
| | Masculino | 215 | 69,81 |
| | Não informou | 2 | 0,65 |
| Renda | De R\$2.700,01 a R\$ 5.700,00 | 3 | 0,97 |
| | Entre R\$ 5.700,01 e R\$ 8.700,00 | 14 | 4,55 |
| | Entre R\$ 8.700,01 e R\$ 11.700,00 | 52 | 16,88 |
| | Entre R\$ 11.700,01 e R\$ 14.700,00 | 104 | 33,77 |
| | Acima de R\$ 14.700,00 | 135 | 43,83 |
| Nascimento | Até 1964 (Geração <i>Baby Boomers</i>) | 14 | 4,55 |
| | Entre 1965 e 1979 (Geração X) | 140 | 45,45 |
| | Entre 1980 e 1994 (Geração Y) | 154 | 50,00 |
| Escolaridade | Ensino Médio | 5 | 1,62 |
| | Ensino Superior | 34 | 11,04 |
| | Pós-graduação | 254 | 82,47 |
| | Mestrado e Doutorado | 15 | 4,87 |
| Região | Centro-oeste | 174 | 56,49 |
| | Nordeste | 7 | 2,27 |
| | Norte | 1 | 0,32 |
| | Sudeste | 98 | 31,82 |
| | Sul | 28 | 9,09 |
| Estado civil | Solteiro | 120 | 38,96 |
| | Casado ou união estável | 95 | 30,84 |
| | Divorciado ou separado | 9 | 2,92 |
| | Viúvo | 2 | 0,65 |

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário autopreenchível foi dividido em quatro partes: a primeira apresentou a pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A segunda parte apresentou a pergunta de controle: "Você é funcionário de organização mista (controlada pelo governo federal)?" com o objetivo de identificar o público-alvo da pesquisa. Em caso de resposta afirmativa à pergunta de controle, o respondente foi direcionado para a terceira parte do questionário, onde estão 41 afirmações. Na quarta parte, o questionário propôs escolhas entre alternativas para caracterizar o perfil dos respondentes, como sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de emprego na empresa, categoria ocupacional, atividades realizadas, renda pessoal mensal. O detalhamento está no Apêndice A.

Para testar o modelo conceitual proposto, o estudo utilizou nove construtos. A prontidão tecnológica adaptado por Richey, Daugherty e Roath (2007) é um construto de segunda ordem composto por quatro construtos de primeira ordem – otimismo (cinco afirmativas), *Innovativeness* (quatro afirmativas), desconforto (duas afirmativas) e insegurança (seis afirmativas) – totalizando 17 afirmações. Neste estudo, foram utilizados diretamente os construtos de primeira ordem. O construto reconhecimento possui quatro itens e foi adaptado de Hussain et al (2019). O construto FWAs é de segunda ordem. Nesse estudo FWAs foi medido diretamente pelos construtos de primeira ordem: o que apura o equilíbrio trabalho-lar (quatro itens), e o que se refere às barreiras, isto é, geram reações negativas por parte dos funcionários (cinco itens) com base na escala de Berber et al. (2022). Satisfação no trabalho com cinco itens também foi adaptado de Berber et al. (2022). Por fim, o construto intenção de saída possui quatro itens e foi adaptado de Omar et al. (2017). Todos foram medidos por

meio da escala Likert de cinco pontos, variando de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente. A Figura 2 mostra o detalhamento dos construtos.

| Construtos e variáveis | | | |
|--|-----------|---|--|
| Reconhecimento Hussain et al. (2019) | REC1 | I am praised regularly for my work | Sou elogiado regularmente pelo meu trabalho |
| | REC2 | I receive constructive criticism about my work | Recebo críticas construtivas sobre o meu trabalho |
| | REC3 | I get credit for what I do | Eu recebo crédito pelo que faço |
| | REC4 | I am told that I am making progress | As pessoas no trabalho me dizem que eu estou fazendo progresso |
| Arranjos Flexíveis de Trabalho Berber et al. (2022) | FWA1 | Flexible working arrangements help me balance life commitments. | Arranjos de trabalho flexíveis me ajudam a equilibrar os compromissos da vida. (Equilíbrio) |
| | FWA2 R | I cannot afford the loss of pay associated with most flexible work options. (R) | Não posso arcar com a perda de pagamento associada à maioria das opções de trabalho flexíveis. |
| | FWA3 R | Flexible work options do not suit me because they tend to make me feel disconnected from the workplace. (R) | Opções de trabalho flexíveis não são adequadas para mim porque tendem a me fazer sentir desconectado do local de trabalho. (Barreiras) |
| | FWA 4R | Working shorter hours would negatively impact on my career progress within the organization. (R) | Trabalhar menos horas teria um impacto negativo no progresso da minha carreira dentro da organização. (Barreiras) |
| | FWA5 | Working more flexible hours is essential for me in order to attend to family responsibilities. | Trabalhar com horários mais flexíveis é essencial para mim, a fim de atender às responsabilidades familiares. (Equilíbrio) |
| | FWA6 | Flexible working arrangements are essential for me to participate in family and social events. | Arranjos de trabalho flexíveis são essenciais para que eu participe de eventos familiares e sociais. (Equilíbrio) |
| | FWA 7 | Flexible working arrangements enable me to focus more on the job when I am at the workplace. | Arranjos de trabalho flexíveis permitem que eu me concentre mais no trabalho quando estou no local de trabalho. (Equilíbrio) |
| | FWA 8 | People at my workplace react negatively to people using flexible working arrangements. (R) | As pessoas no meu local de trabalho reagem negativamente a pessoas que usam arranjos de trabalho flexíveis. (Barreiras) |
| | FWA9 | People using flexible working arrangements usually have less commitment to their work role. (R) | As pessoas que usam arranjos de trabalho flexíveis geralmente têm menos comprometimento com suas responsabilidades no trabalho. (Barreiras) |
| | FWA 10 | People using flexible working arrangements often miss important work events or communications, such as staff meetings, training sessions, important notices, etc. (R) | As pessoas que usam arranjos de trabalho flexíveis geralmente perdem eventos ou comunicações de trabalho importantes, como reuniões de equipe, sessões de treinamento, avisos importantes etc. (Barreiras) |
| | FWA 11 | I would not be able to do paid work at all, if I could not use flexible work arrangements. | Eu não seria capaz de fazer trabalho remunerado se não pudesse usar acordos de trabalho flexíveis. |
| Intenção de saída Omar et al. (2017) | ISA1 | I often think about quitting my present job. | Muitas vezes penso em largar meu emprego atual. |
| | ISA2 | I will probably look for a new job in the next year. | Provavelmente vou procurar um novo emprego no próximo ano. |
| | ISA3 | I often think of changing my job. | Muitas vezes penso em mudar de emprego. |
| | ISA4 | It is likely that I will actively look for a new job next year. | É provável que eu procure ativamente um novo emprego no próximo ano. |

Figura 2: Detalhamento dos construtos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

| Construtos e variáveis | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Prontidão Tecnológica (Richey, Daugherty, & Roath, 2007) | Otimismo | PT_OT 1 | Technology gives my company more control over daily operations. | A tecnologia dá à minha empresa mais controle sobre as operações diárias. |
| | | PT_OT 2 | Processes and equipment that use the newest technologies are much more convenient to use | Os processos e equipamentos que usam as tecnologias mais recentes são muito mais convenientes de usar |
| | | PT_OT 3 | We prefer to use the most advanced technology | No meu trabalho preferimos usar a tecnologia mais avançada |
| | | PT_OT 4 | We to use technology that allows you to tailor things to fit your own needs | Na minha empresa usamos tecnologia que permite personalizar as coisas para atender nossas próprias necessidades |
| | | PT_OT 5 | Technology makes task completion more efficient | A tecnologia torna a conclusão de tarefas mais eficiente |
| | Inovativiness | PT_INO 1 | Other firms come to us for advice on new technologies. | Outras empresas nos procuram para aconselhamento sobre novas tecnologias. |
| | | PT_INO 2 | It seems that our business partners and competitors are learning less about the newest technologies than we are | Parece que nossos parceiros de negócios e concorrentes estão aprendendo menos sobre as tecnologias mais recentes do que nós |
| | | PT_INO 3 | In general, we are among the first in my industry to acquire new technology. | Em geral, minha empresa está entre as primeiras do setor a adquirir novas tecnologias. |
| | | PT_INO 4 | We can usually figure out high tech products without the help of others | Geralmente conseguimos descobrir produtos de alta tecnologia sem a ajuda de outros |
| | Desconforto | PT_Desc 1 | Sometimes, we feel that technology is not developed for use by ordinary people. | Às vezes, sinto que a tecnologia não é desenvolvida para ser usada por pessoas comuns. |
| | | PT_Desc 2 | When we get technical support from a provider of a high-tech product or service, we sometimes feel that we are being taken advantage. | Quando recebemos suporte técnico de um fornecedor de um produto ou serviço de alta tecnologia, às vezes sentimos que estão tirando vantagem de nós. |
| | Insegurança | PT_INS 1 | We do not consider it safe giving out our company account numbers over a computer. | Não consideramos seguro fornecer os números da conta da nossa empresa por meio de um computador. |
| | | PT_INS 2 | We do not consider it safe to do any kind of financial business online. | Não considero seguro fazer qualquer tipo de negócio financeiro online. |
| | | PT_INS 3 | We worry that information you sent over the internet will be seen by competitors. | Preocupamo-nos que as informações enviadas pela Internet sejam vistas pelos concorrentes. |
| | | PT_INS 4 | We do not feel confident in working with a business partner that can only be reached online. | Não nos sentimos confiantes em trabalhar com um parceiro de negócios que só pode ser alcançado online. |
| | | PT_INS 5 | If we transmit company information electronically, we can never be sure it will get to the right place. | Se transmitirmos informações da empresa eletronicamente, nunca poderemos ter certeza de que elas chegarão ao lugar certo. |
| | | PT_INS 6 | If we transmit company information electronically, a terrorist may use the information against us. | Se transmitirmos informações da empresa eletronicamente, um hacker poderá usar as informações contra nós. |
| | Satisfação no trabalho Berber et al. (2022) | SAT1 | I like the kind of work I do | Eu gosto do tipo de trabalho que faço |
| | | SAT2 | I like my job better than the average worker does | Gosto mais do meu trabalho do que o trabalhador médio |
| | | SAT3 | I find real enjoyment in my work | Eu encontro prazer real no meu trabalho |
| | | SAT4 | I feel a great sense of personal satisfaction when I do my job well | Sinto uma grande satisfação pessoal quando faço bem o meu trabalho |
| SAT5 | | Considering everything, I am satisfied with my job | Considerando tudo, estou satisfeito com meu trabalho | |

Figura 2: Detalhamento dos construtos. (Continuação)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O instrumento de coleta de elaborado por meio da plataforma *Google Forms* e para validá-lo, foi encaminhado para um pré-teste com 12 indivíduos em fevereiro de 2023.

Por meio do pré-teste foi identificado que a afirmativa: “Quando recebemos suporte técnico de um fornecedor de um produto ou serviço de alta tecnologia, às vezes sentimos que estamos sendo beneficiados” não foi claramente entendida por um dos participantes. Essa afirmativa, adaptada de Richey et.al (2007), é relativa ao construto Desconforto, que compõe um dos elementos da Prontidão Tecnológica.

Após análise da tradução da afirmativa, visando aclarar seu entendimento, optou-se por ajustá-la para: “Quando recebemos suporte técnico de um fornecedor de um produto ou serviço de alta tecnologia, às vezes sentimos que estão tirando vantagem de nós. As respostas do pré-teste não foram excluídas antes da aplicação da pesquisa.

3.3 COLETA DE DADOS E CUIDADOS ÉTICOS

Para enviar a coleta de dados diretamente aos *e-mails* dos funcionários da organização mista foi solicitada prévia autorização. Conforme norma interna da instituição financeira, a autorização é concedida pela área interessada no estudo. Neste caso, a diretoria de gestão de pessoas. Essa norma interna define que o pesquisador deve enviar o projeto da pesquisa, que precisa estar alinhado à estratégia da instituição, junto com um formulário com informações gerais do público-alvo.

Após a liberação, o questionário foi transportado para a plataforma *Microsoft Forms*, devido às questões de segurança tecnológica da instituição financeira mista e

enviado por *e-mail* aos funcionários daquela organização, e, para alguns grupos de *WhatsApp*. A coleta foi realizada no mês de março de 2023.

Na apresentação da pesquisa, constou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que explicou o objetivo da pesquisa, que os respondentes não seriam identificados, e que poderiam desistir da participação a qualquer momento, dentre outras informações. O texto completo desse Termo está no Apêndice A.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Inicialmente, observou-se a consistência interna dos construtos: primeiro, a análise foi feita por meio da verificação dos critérios das cargas externas das variáveis, visto que os valores devem estar preferencialmente acima de 0,70 (Hair et al., 2019). Os indicadores FWA2, FWA4, FWA7, FWA8, FWA11, PT_INS3 e PT_INS6, listados na figura 2, foram excluídos por estarem abaixo do mínimo recomendado, à exceção PT_INO2 (0,637), PT_INO4 (0,616) e PT_INS4 (0,665), mantidos para sustentar a validade do conteúdo do construto, bem como apoiar a realização de novos estudos (Bido & Silva, 2019). Os resultados estão demonstrados na Tabela 2.

TABELA 2: CARGAS EXTERNAS, MÉDIAS E DESVIO PADRÃO

| Construtos | | | Média | Desvio Padrão | Cargas externas |
|--------------------------------------|--------|--|-------|---------------|-----------------|
| Arranjos de Trabalho Flexíveis (FWA) | FWA3R | Opções de trabalho flexíveis não são adequadas para mim porque tendem a me fazer sentir desconectado do local de trabalho. (R) | 4,367 | 1,058 | 0,793 |
| | FWA9R | As pessoas que usam arranjos de trabalho flexíveis geralmente têm menos comprometimento com suas responsabilidades no trabalho. (R) | 4,633 | 0,743 | 0,763 |
| | FWA10R | As pessoas que usam arranjos de trabalho flexíveis geralmente perdem eventos ou comunicações de trabalho importantes, como reuniões de equipe, sessões de treinamento, avisos importantes etc. (R) | 2,036 | 1,134 | 0,763 |
| | FWA1 | Arranjos de trabalho flexíveis me ajudam a equilibrar os compromissos da vida. | 4,643 | 0,792 | 0,748 |
| | FWA5 | Trabalhar com horários mais flexíveis é essencial para mim, a fim de atender às responsabilidades familiares. | 4,156 | 1,006 | 0,742 |
| | FWA6 | Arranjos de trabalho flexíveis são essenciais para que eu participe de eventos familiares e sociais. | 3,841 | 1,231 | 0,757 |

Nota: As médias das variáveis para os construtos devem ser interpretadas conforme a escala Likert de cinco pontos, que varia de 1 [discordo totalmente], 2 [discordo em parte], 3 [nem discordo nem concordo], 4 [concordo em parte] e 5 [concordo totalmente]. (R) Codificadas de forma reversa.

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 2: CARGAS EXTERNAS, MÉDIAS E DESVIO PADRÃO (continuação)

| | | Construtos | Média | Desvio Padrão | Cargas externas |
|-------------------|----------|---|-------|---------------|-----------------|
| Intenção de Saída | ISA1 | Muitas vezes penso em largar meu emprego atual. | 2,666 | 1,444 | 0,928 |
| | ISA2 | Provavelmente vou procurar um novo emprego no próximo ano. | 2,136 | 1,240 | 0,890 |
| | ISA3 | Muitas vezes penso em mudar de emprego. | 2,815 | 1,458 | 0,923 |
| | ISA4 | É provável que eu procure ativamente um novo emprego no próximo ano. | 2,172 | 1,258 | 0,878 |
| Desconforto | PT_Desc1 | Às vezes, sinto que a tecnologia não é desenvolvida para ser usada por pessoas comuns. | 2,506 | 1,199 | 0,824 |
| | PT_Desc2 | Quando recebemos suporte técnico de um fornecedor de um produto ou serviço de alta tecnologia, às vezes sentimos que estão tirando vantagem de nós. | 2,620 | 0,993 | 0,850 |
| Inovatividade | PT_INO1 | Outras empresas nos procuram para aconselhamento sobre novas tecnologias. | 3,503 | 1,045 | 0,759 |
| | PT_INO2 | Parece que nossos parceiros de negócios e concorrentes estão aprendendo menos sobre as tecnologias mais recentes do que nós | 2,763 | 1,014 | 0,637 |
| | PT_INO3 | Em geral, minha empresa está entre as primeiras do setor a adquirir novas tecnologias. | 3,721 | 1,062 | 0,843 |
| | PT_INO4 | Geralmente conseguimos descobrir produtos de alta tecnologia sem a ajuda de outros | 3,123 | 1,048 | 0,616 |
| Insegurança | PT_INS1 | Não consideramos seguro fornecer os números da conta da nossa empresa por meio de um computador. | 2,354 | 1,190 | 0,741 |
| | PT_INS2 | Não considero seguro fazer qualquer tipo de negócio financeiro online. | 1,594 | 0,924 | 0,720 |
| | PT_INS4 | Não nos sentimos confiantes em trabalhar com um parceiro de negócios que só pode ser alcançado online. | 2,159 | 1,129 | 0,665 |
| | PT_INS5 | Se transmitirmos informações da empresa eletronicamente, nunca poderemos ter certeza de que elas chegarão ao lugar certo. | 1,857 | 0,975 | 0,796 |
| Otimismo | PT_OT1 | A tecnologia dá à minha empresa mais controle sobre as operações diárias. | 4,390 | 0,789 | 0,658 |
| | PT_OT2 | Os processos e equipamentos que usam as tecnologias mais recentes são muito mais convenientes de usar | 4,231 | 0,896 | 0,709 |
| | PT_OT3 | No meu trabalho preferimos usar a tecnologia mais avançada | 3,971 | 0,983 | 0,807 |
| | PT_OT4 | Na minha empresa usamos tecnologia que permite personalizar as coisas para atender nossas próprias necessidades | 3,445 | 1,164 | 0,722 |
| | PT_OT5 | A tecnologia torna a conclusão de tarefas mais eficiente | 4,422 | 0,785 | 0,713 |
| Satisfação | SAT1 | Eu gosto do tipo de trabalho que faço | 4,123 | 0,944 | 0,848 |
| | SAT2 | Gosto mais do meu trabalho do que o trabalhador médio | 3,942 | 1,006 | 0,815 |
| | SAT3 | Eu encontro prazer real no meu trabalho | 3,773 | 1,110 | 0,888 |
| | SAT4 | Sinto uma grande satisfação pessoal quando faço bem o meu trabalho | 4,458 | 0,900 | 0,705 |
| | SAT5 | Considerando tudo, estou satisfeito com meu trabalho | 3,899 | 1,055 | 0,823 |
| Reconhecimento | REC1 | Sou elogiado regularmente pelo meu trabalho | 3,659 | 1,157 | 0,894 |
| | REC2 | Recebo críticas construtivas sobre o meu trabalho | 3,588 | 1,128 | 0,838 |
| | REC3 | Eu recebo crédito pelo que faço | 3,636 | 1,171 | 0,845 |
| | REC4 | As pessoas no trabalho me dizem que eu estou fazendo progresso | 3,597 | 1,130 | 0,863 |

Nota: As médias das variáveis para os construtos devem ser interpretadas conforme a escala Likert de cinco pontos, que varia de 1 [discordo totalmente], 2 [discordo em parte], 3 [nem discordo nem concordo], 4 [concordo em parte] e 5 [concordo totalmente].

Fonte: Dados da pesquisa

Em seguida, observou-se a consistência interna dos construtos analisando os coeficientes de confiabilidade (rho-c) e (rho-a).

TABELA 3: VALIDADE CONVERGENTE E DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL E LARCKER (1981)

| | CR (rho-a) | CR (rho-c) | AVE | BARR | EQUI | ISA | PT_DESC | PT_INO | PT_INS | PT_OT | REC | SAT |
|---------|---------------|---------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| BARR | 0,664 | 0,817 | 0,598 | 0,773 | | | | | | | | |
| EQUI | 0,631 | 0,793 | 0,561 | 0,432 | 0,749 | | | | | | | |
| ISA | 0,963 | 0,947 | 0,819 | 0,031 | 0,052 | 0,905 | | | | | | |
| PT_DESC | 0,574 | 0,823 | 0,700 | -0,138 | -0,090 | 0,236 | 0,837 | | | | | |
| PT_INO | 0,739 | 0,809 | 0,518 | 0,080 | 0,164 | -0,227 | 0,011 | 0,720 | | | | |
| PT_INS | 0,735 | 0,822 | 0,536 | -0,217 | -0,105 | 0,037 | 0,340 | 0,004 | 0,732 | | | |
| PT_OT | 0,786 | 0,845 | 0,523 | 0,258 | 0,238 | -0,251 | -0,219 | 0,439 | -0,177 | 0,723 | | |
| REC | 0,893 | 0,919 | 0,740 | 0,041 | 0,063 | -0,388 | -0,150 | 0,264 | -0,161 | 0,351 | 0,860 | |
| SAT | 0,891 | 0,910 | 0,670 | 0,003 | 0,047 | -0,430 | -0,191 | 0,418 | -0,082 | 0,442 | 0,538 | 0,818 |

Nota: rho_a e rho-c: coeficientes de confiabilidade composta; AVE: Variância Média Extraída. BARR: FWAs que são barreiras ao equilíbrio trabalho-lar; EQUI: FWAs que promovem o equilíbrio trabalho-lar; ISA: Intenção de sair; PT_DESC: Desconforto; PT_INO: *Innovativeness*; PT_INS-Insegurança; PT_OT: Otimismo; REC: Reconhecimento; SAT: Satisfação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado na Tabela 3, a consistência interna do modelo foi analisada utilizando os coeficientes de Confiabilidade Composta (CR) e de Dillon-Goldstein que, conforme a regra prática (Sarstedt et al., 2022) devem estar com valores acima de 0,70. Observou-se que os construtos Barreiras e Equilíbrio (FWAs) e Desconforto (Prontidão Tecnológica) resultaram em rho-A abaixo de 0,70. Entretanto, como o rho-c e a AVE atenderam os requisitos, os construtos foram mantidos no modelo. A Variância Média Extraída (AVE), de acordo com (Hair et al., 2019), deve ser superior a 0,50 para se ter um construto com validade convergente. Assim, verificou-se que todos apresentaram valores acima do recomendado, variando entre 0,518 e 0,819. Dessa forma, a validade convergente do modelo foi confirmada.

Para análise da validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), também mostrado na Tabela 3. Na diagonal e em negrito, observa-se os valores da raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) de cada construto. O critério estabelece que os valores apresentados devem ser maiores quando

comparados às correlações dos demais construtos do modelo. Portanto, a validade convergente do modelo foi sustentada por esse critério.

Em seguida, aplicou-se o critério das cargas cruzadas de Chin (1998), mostrado na Tabela 4. Observou-se que os valores das cargas fatoriais dos respectivos construtos são maiores do que a distribuição das cargas nos demais construtos.

TABELA 4: MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS – CRITÉRIO DE CHIN (1998)

| | BARR | EQUI | ISA | PT_DESC | PT_INO | PT_INS | PT_OT | REC | SAT |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| FWA3R | 0,793 | 0,361 | 0,071 | -0,106 | -0,015 | -0,143 | 0,119 | 0,054 | -0,042 |
| FWA9R | 0,763 | 0,329 | 0,010 | -0,069 | 0,180 | -0,196 | 0,304 | 0,043 | 0,054 |
| FWA10R | 0,763 | 0,312 | -0,009 | -0,151 | 0,008 | -0,161 | 0,162 | -0,006 | -0,011 |
| FWA1 | 0,371 | 0,748 | -0,038 | -0,108 | 0,134 | -0,093 | 0,267 | 0,193 | 0,127 |
| FWA5 | 0,269 | 0,742 | 0,082 | -0,059 | 0,133 | -0,025 | 0,132 | -0,065 | -0,026 |
| FWA6 | 0,304 | 0,757 | 0,118 | -0,012 | 0,094 | -0,110 | 0,084 | -0,072 | -0,048 |
| ISA1 | 0,028 | 0,054 | 0,928 | 0,263 | -0,275 | 0,039 | -0,300 | -0,412 | -0,470 |
| ISA2 | 0,011 | 0,037 | 0,890 | 0,175 | -0,151 | 0,024 | -0,187 | -0,286 | -0,269 |
| ISA3 | 0,040 | 0,042 | 0,923 | 0,240 | -0,217 | 0,046 | -0,229 | -0,370 | -0,450 |
| ISA4 | 0,030 | 0,057 | 0,878 | 0,144 | -0,139 | 0,019 | -0,158 | -0,300 | -0,302 |
| PT_DESC1 | -0,047 | -0,037 | 0,244 | 0,824 | -0,006 | 0,241 | -0,220 | -0,108 | -0,178 |
| PT_DESC2 | -0,180 | -0,111 | 0,155 | 0,850 | 0,024 | 0,325 | -0,148 | -0,142 | -0,142 |
| PT_INO1 | 0,059 | 0,119 | -0,170 | 0,010 | 0,759 | -0,038 | 0,372 | 0,256 | 0,348 |
| PT_INO2 | 0,005 | 0,095 | -0,089 | 0,072 | 0,637 | 0,084 | 0,174 | 0,065 | 0,256 |
| PT_INO3 | 0,107 | 0,174 | -0,251 | -0,055 | 0,843 | -0,020 | 0,401 | 0,247 | 0,367 |
| PT_INO4 | 0,028 | 0,054 | -0,093 | 0,056 | 0,616 | 0,027 | 0,257 | 0,133 | 0,194 |
| PT_INS1 | -0,162 | -0,073 | 0,053 | 0,286 | -0,002 | 0,741 | -0,147 | -0,145 | -0,050 |
| PT_INS2 | -0,162 | -0,113 | -0,032 | 0,250 | 0,045 | 0,720 | -0,033 | -0,030 | 0,022 |
| PT_INS4 | -0,111 | -0,129 | 0,027 | 0,145 | 0,013 | 0,665 | -0,107 | -0,109 | -0,091 |
| PT_INS5 | -0,187 | -0,026 | 0,048 | 0,282 | -0,030 | 0,796 | -0,202 | -0,167 | -0,114 |
| PT_OT1 | 0,198 | 0,101 | -0,086 | -0,186 | 0,196 | -0,182 | 0,658 | 0,208 | 0,282 |
| PT_OT2 | 0,212 | 0,166 | -0,107 | -0,145 | 0,165 | -0,203 | 0,709 | 0,242 | 0,220 |
| PT_OT3 | 0,188 | 0,176 | -0,254 | -0,207 | 0,427 | -0,114 | 0,807 | 0,327 | 0,342 |
| PT_OT4 | 0,126 | 0,163 | -0,221 | -0,057 | 0,452 | -0,005 | 0,722 | 0,272 | 0,407 |
| PT_OT5 | 0,225 | 0,241 | -0,193 | -0,200 | 0,268 | -0,179 | 0,713 | 0,204 | 0,315 |
| REC1 | 0,043 | 0,098 | -0,376 | -0,113 | 0,296 | -0,109 | 0,313 | 0,894 | 0,525 |
| REC2 | 0,015 | 0,013 | -0,245 | -0,069 | 0,187 | -0,117 | 0,269 | 0,838 | 0,395 |
| REC3 | -0,015 | -0,020 | -0,387 | -0,111 | 0,205 | -0,132 | 0,299 | 0,845 | 0,439 |
| REC4 | 0,091 | 0,109 | -0,309 | -0,211 | 0,207 | -0,194 | 0,322 | 0,863 | 0,477 |
| SAT1 | 0,035 | 0,062 | -0,328 | -0,231 | 0,335 | -0,129 | 0,352 | 0,393 | 0,848 |
| SAT2 | -0,029 | 0,043 | -0,245 | -0,120 | 0,310 | -0,076 | 0,364 | 0,395 | 0,815 |
| SAT3 | -0,012 | 0,018 | -0,374 | -0,149 | 0,378 | -0,059 | 0,372 | 0,506 | 0,888 |
| SAT4 | 0,021 | 0,092 | -0,238 | -0,136 | 0,265 | 0,001 | 0,340 | 0,346 | 0,705 |
| SAT5 | 0,000 | 0,000 | -0,511 | -0,144 | 0,397 | -0,063 | 0,379 | 0,525 | 0,823 |

Nota: BARR: FWAs que são barreiras ao equilíbrio trabalho-lar; EQUI: FWAs que promovem o equilíbrio trabalho-lar; ISA: Intenção de sair; PT_DESC: Desconforto; PT_INO: *Innovativeness*; PT_INS-Insegurança; PT_OT: Otimismo; REC: Reconhecimento; SAT: Satisfação no trabalho. Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, utilizou-se o critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) de correlações definido por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), mostrado na Tabela 5. De acordo com o autor admite-se valores menores que 0,90. Os dados apurados confirmam a validade discriminante do modelo.

TABELA 5: VALIDADE DISCRIMINANTE – CRITÉRIO HTMT DE HENSELER et al. (2015)

| | BARR | EQUI | ISA | PT_DESC | PT_INO | PT_INS | PT_OT | REC | SAT |
|---------|-------|-------|-------|---------|--------|--------|-------|-------|-----|
| BARR | | | | | | | | | |
| EQUI | 0,637 | | | | | | | | |
| ISA | 0,056 | 0,138 | | | | | | | |
| PT_DESC | 0,224 | 0,165 | 0,314 | | | | | | |
| PT_INO | 0,169 | 0,227 | 0,248 | 0,133 | | | | | |
| PT_INS | 0,305 | 0,171 | 0,064 | 0,51 | 0,107 | | | | |
| PT_OT | 0,364 | 0,298 | 0,269 | 0,333 | 0,543 | 0,262 | | | |
| REC | 0,084 | 0,197 | 0,411 | 0,205 | 0,308 | 0,196 | 0,417 | | |
| SAT | 0,063 | 0,125 | 0,44 | 0,271 | 0,514 | 0,127 | 0,526 | 0,597 | |

Nota: BARR: FWAs que são barreiras ao equilíbrio trabalho-lar; EQUI: FWAs que promovem o equilíbrio trabalho-lar; ISA: Intenção de sair; PT_DESC: Desconforto; PT_INO: *Innovativeness*; PT_INS-Insegurança; PT_OT: Otimismo; REC: Reconhecimento; SAT: Satisfação no trabalho. Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 TESTE DE HIPÓTESES

Após validação do modelo de mensuração, realizaram-se os testes de hipóteses. A Tabela 6 mostra os efeitos indiretos – mediadores e moderadores – referentes às hipóteses do modelo proposto.

Os resultados mostram que, em relação à mediação das barreiras dos arranjos flexíveis de trabalho na relação entre satisfação e intenção de saída, a hipótese H1a, não foi suportada ($\beta = -0,006$; p-valor = 0,023). De forma similar, a moderação dessas barreiras nessa relação tampouco se confirmou; logo, a hipótese H1b não foi suportada ($\beta = -0,031$; p-valor = 0,700). Os dados também não apontaram impacto mediador e moderador do equilíbrio trabalho-lar na relação entre satisfação e intenção de saída, respectivamente, as hipóteses H2a ($\beta = -0,008$; p-valor = 0,564) e H2b ($\beta =$

-0,061; p-valor = 0,453), a uma significância menor do que 5% ou um intervalo de confiança de 95%.

TABELA 6: EFEITOS DIRETOS E INDIRETOS DO MODELO PROPOSTO

| | Hipóteses | β | Desvio Padrão | t-valor | p-valor |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|---------|---------|
| SAT -> ISA | | -0,261 | 0,077 | 3,370 | 0,001 |
| SAT -> BARR -> ISA | H1a | -0,006 | 0,014 | 0,467 | 0,641 |
| SAT -> BARR | | -0,069 | 0,111 | 0,620 | 0,536 |
| BARR -> ISA | | 0,093 | 0,097 | 0,964 | 0,335 |
| BARR x SAT -> ISA | H1b | -0,031 | 0,080 | 0,385 | 0,700 |
| SAT -> EQUI -> ISA | H2a | -0,008 | 0,015 | 0,577 | 0,564 |
| SAT -> EQUI | | -0,116 | 0,160 | 0,721 | 0,471 |
| EQUI -> ISA | | 0,013 | 0,042 | 0,303 | 0,762 |
| EQUI x SAT -> ISA | H2b | -0,061 | 0,081 | 0,751 | 0,453 |
| SAT -> REC -> ISA | H3a | -0,115 | 0,041 | 2,823 | 0,005 |
| SAT -> REC | | -0,212 | 0,071 | 2,983 | 0,003 |
| REC -> ISA | | 0,086 | 0,090 | 0,952 | 0,341 |
| REC x SAT -> ISA | H3b | 0,542 | 0,041 | 13,219 | 0,000 |
| PT_INO x EQUI -> ISA | H4a | -0,008 | 0,066 | 0,124 | 0,901 |
| PT_INS x EQUI -> ISA | H4b | 0,081 | 0,089 | 0,913 | 0,361 |
| PT_DESC x EQUI -> ISA | H4c | 0,054 | 0,072 | 0,747 | 0,455 |
| PT_OT x EQUI -> ISA | H4d | 0,023 | 0,077 | 0,300 | 0,764 |
| PT_INO x BARR -> ISA | H5a | -0,008 | 0,080 | 0,104 | 0,917 |
| PT_INS x BARR -> ISA | H5b | 0,001 | 0,071 | 0,008 | 0,994 |
| PT_DESC x BARR -> ISA | H5c | 0,015 | 0,077 | 0,197 | 0,844 |
| PT_OT x BARR -> ISA | H5d | 0,073 | 0,078 | 0,926 | 0,354 |

Nota: BARR: FWAs que são barreiras ao equilíbrio trabalho-lar; EQUI: FWAs que promovem o equilíbrio trabalho-lar; ISA: Intenção de sair; PT_DESC: Desconforto; PT_INO: *Innovativeness*; PT_INS-Insegurança; PT_OT: Otimismo; REC: Reconhecimento; SAT: Satisfação no trabalho. Fonte: Dados da pesquisa.

A hipótese H3a, mediação do reconhecimento na relação entre satisfação e intenção de saída foi suportado pelo estudo, sendo uma mediação parcial e o efeito negativo ($\beta = -0,115$; p-valor = 0,005), a uma significância menor do que 5% ou intervalo de confiança de 95%. Este efeito é parcial porque a relação direta entre satisfação e reconhecimento no trabalho é estatisticamente significativa a uma significância menor do que 1%, enquanto a relação direta entre reconhecimento e intenção de sair não é estatisticamente significativa a essa significância.

Os dados indicam que a hipótese H3b, moderação do reconhecimento na relação entre satisfação e intenção de saída, também foi suportada, com um efeito negativo e significativo ($\beta = 0,542$; p-valor = 0,000), a uma significância menor que 1% ou intervalo de confiança de 99%. Esse resultado indica que quanto mais os funcionários dessa instituição financeira se sentem reconhecidos, maior a satisfação no trabalho e menor a intenção de saída.

As hipóteses H4a ($\beta = -0,008$; p-valor = 0,901), H4b ($\beta = 0,081$; p-valor = 0,361), H4c ($\beta = 0,054$; p-valor = 0,455) e H4d ($\beta = 0,023$; p-valor = 0,764), que sugeriam o efeito moderador da prontidão tecnológica, seja pela capacidade de inovação, a insegurança, o desconforto e o otimismo com o uso da tecnologia, sobre a relação entre o equilíbrio trabalho-lar e a intenção de saída, não foram suportadas. Os dados não apontaram a existência de influência significativa.

Similarmente, não houve influência moderadora significativa da prontidão tecnológica por meio da capacidade de inovação, insegurança, desconforto e otimismo, na relação entre barreiras aos arranjos flexíveis e a intenção de saída. Os dados apurados revelaram que as hipóteses H5a ($\beta = -0,008$; p-valor = 0,917), H5b ($\beta = 0,001$; p-valor = 0,994), H5c ($\beta = 0,015$; p-valor = 0,844) e H5d ($\beta = 0,073$; p-valor = 0,354), também não foram suportadas.

Com o objetivo de identificar problemas de multicolinearidade, foi realizada análise do Fator de Inflação da Variância (VIF). Os critérios de Sarstedt, Hair, Pick, Liengaard, Radomir e Ringle (2022) estabelecem que o VIF deve possuir valores inferiores a 3,00. Os autores concluem que VIF abaixo daquele limite indica que não há problemas de multicolinearidade entre os construtos. Nesse estudo, como é possível verificar na Tabela 7, os valores do VIF variaram entre 1,000 e 1,796, e portanto, conclui-se que não há problemas de multicolinearidade.

TABELA 7: ANÁLISE VIF E EFEITO E COHEN

| | | BARR | EQUI | ISA | PT_DESC | PT_INO | PT_INS | PT_OT | REC | SAT |
|----------------|---------|-------|------|-------|---------|--------|--------|-------|-------|-------|
| VIF | BARR | | | | | | | | | |
| | EQUI | 1,097 | | 1,081 | 1,069 | 1,070 | 1,065 | 1,004 | 1,000 | 1,004 |
| | ISA | 1,352 | | | | | | | | |
| | PT_DESC | 1,251 | | 1,204 | | 1,181 | | | | |
| | PT_INO | 1,403 | | 1,396 | | | | | | |
| | PT_INS | 1,176 | | 1,168 | 1,052 | 1,165 | | | | |
| | PT_OT | 1,525 | | 1,524 | 1,367 | 1,381 | 1,348 | | | |
| | REC | 1,525 | | 1,462 | 1,461 | 1,461 | 1,441 | 1,411 | | 1,004 |
| | SAT | 1,796 | | 1,715 | 1,579 | 1,595 | 1,575 | 1,409 | | |
| f ² | BARR | | | | | | | | | |
| | EQUI | 0,170 | | 0,014 | 0,001 | 0,010 | 0,004 | 0,060 | 0,004 | 0,000 |
| | ISA | 0,001 | | | | | | | | |
| | PT_DESC | 0,002 | | 0,039 | | 0,020 | | | | |
| | PT_INO | 0,000 | | 0,005 | | | | | | |
| | PT_INS | 0,022 | | 0,007 | 0,107 | 0,003 | | | | |
| | PT_OT | 0,033 | | 0,001 | 0,010 | 0,103 | 0,015 | | | |
| | REC | 0,000 | | 0,043 | 0,000 | 0,000 | 0,014 | 0,021 | | 0,405 |
| | SAT | 0,007 | | 0,047 | 0,011 | 0,075 | 0,002 | 0,118 | | |

Nota: BARR: FWAs que são barreiras ao equilíbrio trabalho-lar; EQUI: FWAs que promovem o equilíbrio trabalho-lar; ISA: Intenção de sair; PT_DESC: Desconforto; PT_INO: *Innovativeness*; PT_INS-Insegurança; PT_OT: Otimismo; REC: Reconhecimento; SAT: Satisfação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao efeito de Cohen (f²), também demonstrado na Tabela 7, para todos os construtos é baixo, exceto para o construto reconhecimento (f² = 0,405), que é considerado moderado, segundo Hair et al. (2019).

Por fim, para verificar a qualidade do ajustamento do modelo, foi analisado o Coeficiente de Determinação (R²). Os resultados (Figura 3) apontam que os efeitos nas variáveis do modelo proposto são: reconhecimento (R² = 0,294), classificado como moderado; intenção de sair (R² = 0,285), classificado como moderado e FWA – equilíbrio trabalho-lar (R² = 0,013) e barreiras (R² = 0,005) classificados como fracos (Hair et al., 2019).

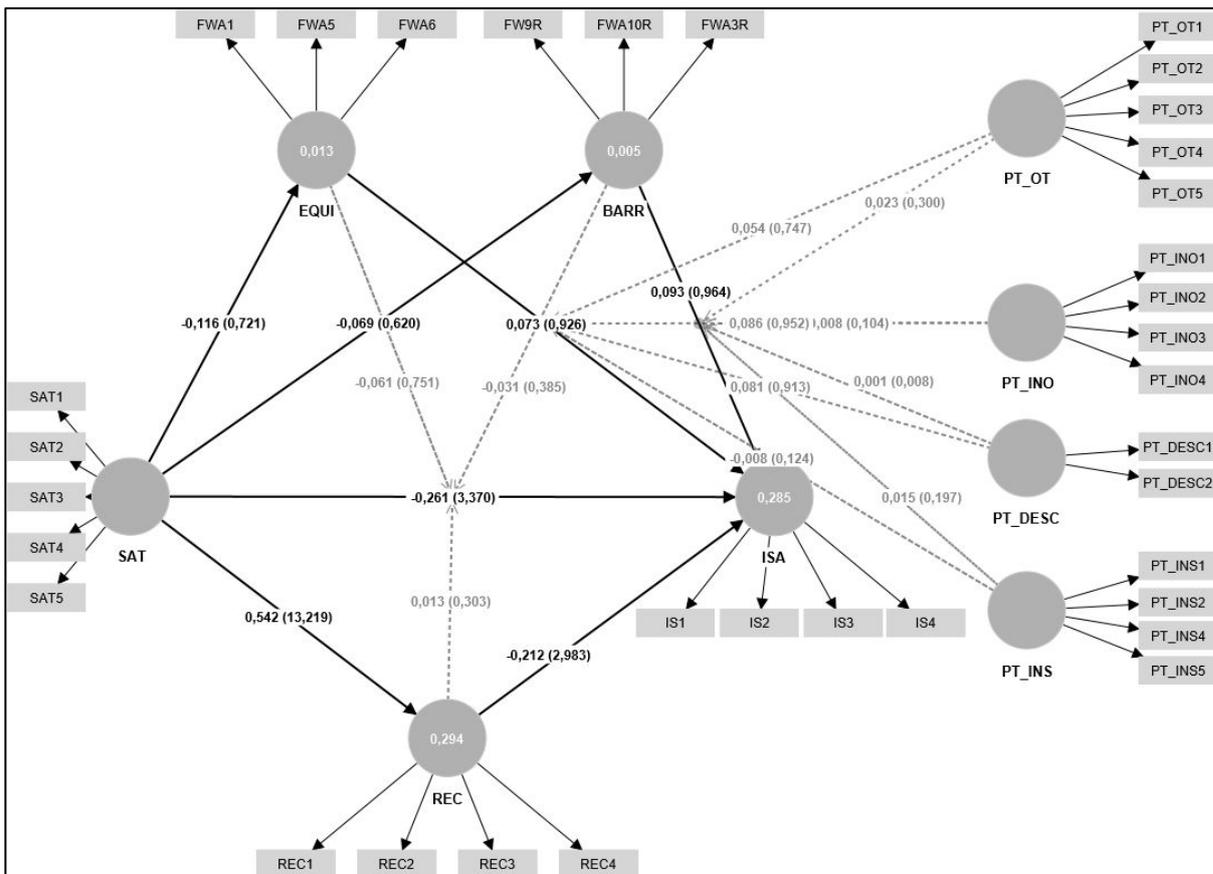


Figura 3: Modelo estrutural final.
 Fonte: Dados da pesquisa.

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As evidências deste estudo mostram que apenas o reconhecimento medeia parcialmente e reforça negativamente a relação entre satisfação no trabalho e a intenção de sair da instituição financeira mista pesquisada. Ou seja, para os funcionários que trabalham em organizações mistas, ser elogiados regularmente, receber críticas construtivas sobre o trabalho, receber crédito pelo que fazem e saber que estão fazendo progresso são fatores relevantes no grau em que sua satisfação com o trabalho impacta a intenção de saída (Hussain et al., 2019).

Esse achado ratifica os estudos de Ali e Ahmad (2017), Khalid, Pahi e Ahmed (2016) e Vasquez (2014), dentre outros pesquisadores (Singh, 2018; Owusu, 2020), que encontraram evidências de que o reconhecimento não monetário aumenta a satisfação no trabalho, e conseqüentemente, eleva as taxas de permanência na organização. Também confirmam as conclusões de Yang et al. (2022) a respeito da importância do reconhecimento como forte incentivo para os funcionários e de van Woerkom e Kroon (2020) sobre a resposta positiva e o senso de realização provocados pelo reconhecimento – aspectos que aumentam a satisfação e reduzem a intenção de saída.

Importante ressaltar que as instituições mistas favorecem o desenvolvimento de carreiras de longo prazo, por terem definidos em suas políticas de gestão de pessoas de Planos de Cargos e Salários (PCS), sob a supervisão da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) (Ministério da Economia, 2022). Assim, os achados dessa pesquisa mostram que o

reconhecimento é um indicador relevante para a gestão de pessoas na criação de uma ambiência favorável para a progressão funcional e remuneração.

Dessa forma, as empresas mistas poderiam implementar e aprimorar ações de reconhecimento como um pilar das suas políticas de gestão de pessoas, intensificando o uso de tais práticas para reforçar a motivação e o engajamento. Ainda, auxiliar na progressão funcional dos empregados, como medidas para aumentar a satisfação e reduzir a intenção de saída de funcionários qualificados, nos quais foram feitos significativos investimentos e cuja saída provocaria perdas para as organizações mistas. Para essas organizações, que têm barreiras à contratação imediata de empregados porque são obrigadas a contratar por meio de concursos públicos (Constituição, 1988), a formação de profissionais qualificados é feita ao longo do tempo, exigindo significativo volume de recursos. Por isso, medidas para evitar a saída desses funcionários se constituem em um importante fator de eficiência.

As evidências deste estudo também mostram que arranjos flexíveis de trabalho, sejam as barreiras ou aqueles que favorecem um maior equilíbrio trabalho-lar (Albion, 2004), não impactam a relação entre a satisfação e a intenção de sair, no caso dos funcionários de empresas mistas no Brasil.

Embora pesquisadores tenham identificado vantagens decorrentes da utilização dos arranjos flexíveis de trabalho tanto para empresas quanto para os funcionários (Kotey e Sharma, 2016; Lewis, 2003), os resultados verificados neste divergem das conclusões de pesquisadores como Chen e Fulmer (2018) de que oferecer aos funcionários arranjos de trabalho flexíveis em aumento de satisfação e engajamento e, por consequência, redução da intenção de saída. Também contrariam os achados de Berber et. al (2022) e Berkery et al. (2017) que apontaram influências positivas entre a realização de FWA, satisfação no trabalho e redução da saída.

Durante a pandemia de COVID-19, diante das medidas de isolamento que foram impostas pelas autoridades, em muitos casos de forma compulsória, as empresas mistas, assim como outras organizações, precisaram adaptar as relações de trabalho e promover modelos flexíveis, em especial o *home office* (Chua, Myeda & Teo, 2022). O fenômeno foi mundial e, de modo geral, os funcionários se adaptaram. No caso das empresas mistas, embora desejado por parte dos funcionários, os arranjos flexíveis não se mostram relevantes ao nível de impactar a relação entre a satisfação e a intenção de saída.

Os resultados do presente estudo não apontaram moderação da prontidão tecnológica, quer por meio das emoções positivas como otimismo e capacidade de inovação, quer pelas emoções negativas como o desconforto e a insegurança com a tecnologia (Parasuraman, 2000), na relação entre os arranjos flexíveis de trabalho e a intenção de saída dos funcionários das organizações mistas.

Uma possível explicação é que os respondentes estão divididos entre as gerações X (45%) e Y (50%), gerações que começaram a vivenciar a terceira e quarta revoluções industriais, acompanhando *in loco*, a emergência das novas tecnologias, mostrando uma rápida assimilação, aceitação, apropriação e utilização dessas tecnologias para alcançar as metas laborais diárias.

As relações de trabalho nas organizações mistas possuem peculiaridades que as diferenciam de outras organizações. Nas sociedades de economia mista, assim como nas empresas públicas e fundações estatais de direito privado, se aplicam as regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Decreto-Lei 5.452, 1943). Os funcionários dessas instituições são admitidos por meio de concurso público. Embora esses empregados não tenham direito à estabilidade, não podem ser demitidos da mesma maneira que os empregados das empresas privadas, de forma imotivada

(Ferreira, 2021). Esse fator pode explicar algumas divergências desse estudo em relação a pesquisas realizadas no âmbito de organizações privadas, que avaliam os fatores relacionados à satisfação no trabalho e a intenção de saída.

Em conclusão da análise dos resultados deste estudo, infere-se que as empresas mistas poderiam priorizar em seus programas, políticas e diretrizes, ações com foco no reconhecimento do trabalho executado pelos funcionários em relação à promoção dos FWAs.

Capítulo 6

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao mostrar que apenas o reconhecimento medeia parcialmente e reforça negativamente a relação entre satisfação no trabalho e a intenção de sair da instituição financeira mista pesquisada, este estudo contribui principalmente para a literatura de gestão de pessoas e relações de trabalho. Desta forma, complementa os achados consolidados nessa literatura, que já indicaram os efeitos negativos da satisfação no trabalho na intenção de sair da organização. Este estudo, contudo, avança essa discussão ao mostrar que os FWAs, adotados em larga escala a partir da pandemia da COVID-19 e que têm sido mantidos, inclusive como fonte de negociação e condição necessária para manter e contratar talentos, nem medeiam nem moderam essa relação. Dessa forma, mostra que a “velha” prática de gestão de pessoas baseada no reconhecimento do funcionário para a organização mista brasileira (controlada pelo governo federal) continua forte, mesmo em tempos de práticas inovadoras de relações de trabalho, como os FWAs.

O estudo também avança ao mostrar que a prontidão tecnológica não interfere na relação entre os FWAs e a intenção de sair da organização. Assim, mostra que os funcionários da organização mista brasileira, já incorporaram a prontidão tecnológica no labor diário. Ou seja, já é dada como certa e está aceita, especialmente para os funcionários das gerações X e Y.

Quanto às implicações práticas, o estudo apontou elementos para que as organizações mistas e seus gestores implementem ou aperfeiçoem suas práticas de reconhecimento, destacadamente os não monetários, visando evitar a perda de

profissionais qualificados, cuja saída poderia acarretar prejuízos às empresas. Adicionalmente, o estudo traz evidências para os gestores dessas organizações que utilizar arranjos flexíveis de trabalho para reduzir a intenção de saída não seria eficaz. Além disso, os achados poderiam ser utilizados por diversas empresas públicas para além das mistas.

Quanto à limitação, é importante ressaltar que as organizações mistas têm diferentes perfis e atuam em setores diversos, como financeiro, de energia etc. Há também diferenças na jornada de trabalho, com funcionários trabalhando com carga horária de seis horas e de oito horas por dia. Este estudo utilizou uma amostra de uma instituição financeira, cuja carga horária é de seis horas diárias.

Desta forma, recomenda-se que estudos quantitativos em outras organizações mistas, ou mesmo particulares, para fins de comparabilidade. Também se recomenda análises multigrupos para avaliar se há diferenças no que se refere à renda, escolaridade, idade etc. Adicionalmente poderiam ser aplicadas pesquisas qualitativas para entender com profundidade os motivos pelos quais os funcionários de organizações mistas brasileiras não consideram nem os FWAs nem a prontidão tecnológica como preditores da intenção de sair.

REFERÊNCIAS

- Agrawal, N., & Amin, S. (2022). Study about the work-life balance among all women professionals and its impact on their job satisfaction, job performance and job turnover intention in COVID-19 crisis. *Journal of Positive School Psychology*, 9082-9093.
- Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294.
- Al Mamun, C. A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-79.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345-376.
- Ali, M. Z., & Ahmad, N. (2017). Impact of pay promotion and recognition on job satisfaction (A study on banking sector employees karachi). *GMJACS*, 7(2), 11-11.
- Alsaraireh, F., Quinn Griffin, M. T., Ziehm, S. R., & Fitzpatrick, J. J. (2014). Job satisfaction and turnover intention among Jordanian nurses in psychiatric units. *International journal of mental health nursing*, 23(5), 460-467.
- Avanzi, L., Fraccaroli, F., Sarchielli, G., Ullrich, J., & van Dick, R. (2014). Staying or leaving: A combined social identity and social exchange approach to predicting employee turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 272-289.
- Ayman, M., Ashoush, A.-L., & Younis, R.A. (2015). Flexible work arrangements: Related topics and directions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 36–45.
- Bares, A. (2016). *Turnover rates by industry*. Recuperado em 17 de outubro de 2020 de <http://www.compensationforce.com/2017/04/2016-turnover-rates-by-industry.html>.
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability*, 14(8), 4502-4519.
- Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the uptake of flexible working arrangements and the association with human resource and organizational performance outcomes. *European Management Review*, 14(2), 165-183.

- Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA journal of human resource management*, 11(1), 1-12.
- Božović, J., Božović, I., & Ljumović, I. (2019). Impact of HRM practices on job satisfaction of employees in Serbian banking sector. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 63-77.
- Bhatnagar, J. (2014). Mediator analysis in the management of innovation in Indian knowledge workers: The role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1395-1416.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Burkinshaw, J. (2017). The Tenuous and Complex Relationship Between Flexible Working Practices and Travel Demand Reduction. *Demanding Energy: Space, Time and Change*, 165-181.
- Cannon, M. (2015). Employee recognition: understanding the construct, its measurement and its relationship to employee outcomes.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organizational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359-379.
- Chavadi, C. A., Sirothiya, M., & Vishwanatha, M. R. (2021). Mediating role of job satisfaction on turnover intentions and job mismatch among millennial employees in Bengaluru. *Business Perspectives and Research*, 10(2), 79–100. <https://doi.org/10.1177%2F2278533721994712>
- Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381-395.
- Chikwe, A. C. (2009). The impact of employee turnover: The case of leisure, tourism and hospitality industry. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 14(1).
- Chua, S. J. L., Myeda, N. E., & Teo, Y. X. (2022). Facilities management: towards flexible work arrangement (FWA) implementation during COVID-19. *Journal of Facilities Management*.
- Cranny, E.R., Smith, I.I. & Stone, T.U. (2014). Determinants of job satisfaction among police officers. *International Research and Modern Sociology*, 24, (1), 109-116.

- Decreto-Lei n. 5.452, de 01 de maio de 1943. (1943). Consolidação das leis do trabalho. Brasília, DF. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm
- Dewhurst, M., Guthridge, M., & Mohr, E. (2009). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*, 1(4), 12-15.
- Do Brasil, S. F. (1988). Constituição da república federativa do Brasil. Brasília: *Senado Federal, Centro Gráfico*.
- Edwards-Dandridge, Y., Simmons, B.D. and Campbell, D.G. (2020), Predictor of turnover intention of registered nurses: job satisfaction or work engagement? *International Journal of Applied Management and Technology*, 19(1) 87-96, doi: 10.5590/IJAMT.2020.19.1.07.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
- Ferreira, I. M. (2021). Você, empregado público, tem direito à estabilidade? *Jusbrasil*. Recuperado em 10 de fevereiro de 2023 de <https://iagomarquesfadv.jusbrasil.com.br/artigos/1199458534/voce-empregado-publico-tem-direito-a-estabilidade>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Frey, B. S., & Neckermann, S. (2008). Awards: A view from psychological economics. *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*, 216(4), 198-218.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 19(2), 110-132.
- Glissmeyer, M. (2012). Role conflict, role ambiguity and intention to quit the organization: The Case of Law Enforcement Officers. *Journal of Management*, 26, (6), 1113-1131.
- Gold, J., & Bratton, J. (2003). The Dynamics of Professionalization: Whither the HRM Profession. In *Critical Management Studies Conference*, 2(,) 17-22.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hassan, R., Johar, E. R., & Nor, N. M. (2020). Managing the obligation to stay through employee involvement, recognition and AMO model: A study among millennial employees. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(2), 93-124.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Hussain, S. D., Khaliq, D. A., Nisar, Q. A., Kamboh, A. Z., & Ali, S. (2019). The Impact of Employees' Recognition, Rewards and Job Stress on Job Performance: Mediating Role of Perceived Organization Support. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69–82. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.121>
- Jacobs, E. J., & Roodt, G. (2011). The mediating effect of knowledge sharing between organisational culture and turnover intentions of professional nurses. *South African Journal of Information Management*, 13(1), 1-6.
- Khalid, N., Pahi, M. H., & Ahmed, U. (2016). Losing your best talent: Can leadership retain employees? The dilemma of the banking sector of Hyderabad Sindh, Pakistan: A mediation investigation. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 608-616.
- Keng, T. C., Nor, N. N. A. M., & Ching, Y. K. (2018). Turnover Intention and Job Satisfaction among Quantity Surveyors. *Civil Engineering*, 9(8).
- Khan, M. S., Khan, I., Kundi, G. M., Yar, N. B., & Saif, N. (2014). The impact of Demography on Intention to Leave among the Academicians in the Public and Private sectors Universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 4(3), 1-10.
- Khan, S., & Mohiya, M. (2020). Determinants of SMEs employees' creativity and their impact on innovation at workplace. *Management Science Letters*, 10(16), 3865-3872.
- Kim, E. H., Ha, Y. S., & Park, Y. K. (2021). A convergence study on the factors affecting teacher efficacy among school teachers in COVID-19 special disaster area. *Journal of Digital Convergence*, 19(1), 239-248.
- Kim, H. and Kao, D. (2014). A Meta-analysis of turnover intention predictors among US child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47(1) 214-223, doi: 10.1016/j.chilyouth.2014.09.015.

- Kim, J., & Kim, E. (2022). Relationship between Self-Esteem and Technological Readiness: Mediation Effect of Readiness for Change and Moderated Mediation Effect of Gender in South Korean Teachers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8463.
- Klindžić, M., & Marić, M. (2019). Flexible work arrangements and organizational performance—The difference between employee and employer-driven practices. *Društvena istraživanja*, 28(1), 89-108.
- Kotey, B. A., & Sharma, B. (2019). Pathways from flexible work arrangements to financial performance. *Personnel Review*, 48(3), 731-747.
- Jarrar, Y., Awobamise, A., & Sellos, P. (2020). Technological Readiness Index (TRI) and the intention to use smartphone apps for tourism: A focus on in Dubai mobile tourism app. *International Journal of Data and Network Science*, 4(3), 297-304.
- Labrague, L.J., los Santos, J.A.A., Falguera, C.C., Nwafor, C.E., Galabay, J.R., Rosales, R.A. and Firmo, C.N. (2020), Predictors of nurses' turnover intention at one and l've years' time. *International Nursing Review*, 67(2), pp. 191-198, doi: 10.1111/inr.12581.
- Lee, W. J., Joo, H. J., & Johnson, W. (2009). The effect of participatory management on internal stress, overall job satisfaction, and turnover intention among federal probation officers. *Fed. Probation*, 73, 33
- Lehtonen, E. E., Nokelainen, P., Rintala, H., & Puhakka, I. (2021). Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention? *The Journal of Workplace Learning*, 34(1), 88-109.
- Lewis, S. (2003). Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management. *International review of industrial and organizational psychology*, 18, 1-28.
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y. Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119, 105640.
- Li, Y., Sawhney, R., & Tortorella, G. L. (2019). Empirical analysis of factors impacting turnover intention among manufacturing workers. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 1-18.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International journal of nursing studies*, 42(2), 211-221
- Mabaso, C. M., Maja, M. T., Kavir, M., Lekwape, L., Makhasane, S. S., & Khumalo, M. T. (2021). Talent retention strategies: An exploratory study within the consulting industry in Gauteng province, South Africa. *Acta Commercii*, 21(1), 1-14.

- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee relations*, 30(1), 63-85.
- Masri, N. E., & Abubakr, S. U. L. I. M. A. N. (2019). Talent management, employee recognition and performance in the research institutions. *Studies in Business & Economics*, 14(1).
- Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human resources for health*, 4(1), 1-17.
- Ministério da Economia. (2022). Relatório de Benefícios das Empresas Estatais Federais. Recuperado em 10 de fevereiro de 2023 de <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/transparencia/rebef/rebef-2022/view>
- Moen, P., Kelly, E. L., Fan, W., Lee, S. R., Almeida, D., Kossek, E. E., & Buxton, O. M. (2016). Does a flexibility/support organizational initiative improve high-tech employees' well-being? Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 81(1), 134-164.
- Nemțeanu, M. S., & Dabija, D. C. (2020). The influence of heavy work investment on job satisfaction and turnover intention in Romania. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 993-1013.
- Novianti, K. R., & Fuadiputra, I. R. (2021). The Effect of Job Autonomy on Turnover Intention: Mediation Role of Work-Life Balance, and Job Satisfaction in the Banking Sector. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4), 490-497
- Oluwole, A. (2020). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Turnover Intention within the Hotel Industry in Lagos State, Nigeria. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 10(4), 1110-1130.
- Omar, M. K., & Ramdani, N. F. S. M. (2017). Perceived work environment, perceived work values, and turnover intention among Generation-Y of a private trustee organization in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 1(2), 23-34.
- Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11(2), 239-277.
- Owusu, M. A. (2020). Strategies to Improve Employee Retention in the Small Retail Industry.
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI) a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of service research*, 2(4), 307-320.

- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2001). *Techno-ready marketing: How and why your customers adopt technology* (p. 224). New York: Free Press.
- Paré, G., Tremblay, M., & Lalonde, P. (2000). The measurement and antecedents of turnover intentions among IT professionals. *Measurement, 33*(2), 1-38.
- Pepe, M. (2010). The impact of extrinsic motivational dissatisfiers on employee level of job satisfaction and commitment resulting in the intent to turnover. *Journal of Business & Economics Research, 8*(9), 99–108. <https://doi.org/10.19030/jber.v8i9.762>
- Pichler, S. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management, 51*(5), 709-732.
- Pichler, S., Beenen, G., & Wood, S. (2020). Feedback frequency and appraisal reactions: a meta-analytic test of moderators. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(17), 2238-2263.
- Poór, J., Slavić, A., Nikolić, M., & Berber, N. (2021). The managerial implications of the labor market and workplace shortage in Central Eastern Europe. *Strategic Management, 26*(2), 31-41.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of management, 39*(5), 1184-1220
- Pushpakumari, M. D. (2008, January). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis *City Forum, 9*(1), 89-105
- Rana, S. & Singh, V. (2016a). Employee empowerment and job satisfaction: An empirical study in IT industry. *IOSR Journal of Humanities and Social Science, 21*(10), 23-29.
- Ravari, A. L. I., Bazargan, M., Vanaki, Z., & Mirzaei, T. (2012). Job satisfaction among Iranian hospital-based practicing nurses: examining the influence of self-expectation, social interaction and organisational situations. *Journal of Nursing Management, 20*(4), 522-533.
- Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS quarterly, 625-652*.
- Richey, R. G., Daugherty, P. J., & Roath, A. S. (2007). Firm technological readiness and complementarity: capabilities impacting logistics service competency and performance. *Journal of Business Logistics, 28*(1), 195-228.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J. M. (2022). "SmartPLS 4." Oststeinbek: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

- Robbins, O. (2005). The micro-analysis of job satisfaction; comments on taber and alliger. *Journal of Organisational Behaviour*, 16, (2), 123-126.
- Rose, M. (2014). *Reward management* (Vol. 5). Kogan Page Publishers.
- Rubenstein, A.L., Eberly, M.B., Lee, T.W. and Mitchell, T.R. (2017). Surveying the forest: a meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71 (1), pp. 23-65, doi: 10.1111/peps.12226.
- Russell, H., O'Connell, P. J., & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work–life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 73-97.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035-1064.
- Schieman, S., & Glavin, P. (2008). Trouble at the border?: Gender, flexibility at work, and the work-home interface. *Social Problems*, 55(4), 590-611.
- Schieman, S., & Young, M. (2010). Is there a downside to schedule control for the work-family interface?. *Journal of Family Issues*, 31(10), 1391-1414.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Sidani, Y., & Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49(2), 215-224.
- Singh, A., 2018, 'Employee retention strategies in Trinidadian small enterprises', Doctoral dissertation, Walden University.
- Smith, F.J., Kendall, Z.W. & Hulin, E.M. (2007). *Job Satisfaction of Professional and Paraprofessional Library Staff at Chapel Hill North Carolina*. North Carolina: University of North Carolina.
- Smith, E. F., Gilmer, D. O., & Stockdale, M. S. (2019). The importance of culture and support for workplace flexibility: An ecological framework for understanding flexibility support structures. *Business Horizons*, 62(5), 557-566.
- Smith, H.U. (2009). Hours of work, job satisfaction and productivity. *Public Productivity Revenue*, 2, (3), 46-56.

- Soares, R. (2022). Número de agentes autônomos credenciados triplica em quatro anos. *Estadão – e-Investidor*. Recuperado em 01/09/2022 de <https://einvestidor.estadao.com.br/comportamento/agentes-autonomos-investimento-acoas/>
- Svensson, S., Hallman, D. M., Mathiassen, S., Heiden, M., Fagerström, A., Mutiganda, J. C., & Bergström, G. (2022). Flexible Work: Opportunity and Challenge (FLOC) for individual, social and economic sustainability. Protocol for a prospective cohort study of non-standard employment and flexible work arrangements in Sweden. *BMJ open*, 12(7), e057409.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2021). Effect of flexible work arrangements on turnover intention: does job independence matter? *International Journal of Sociology*, 51(6), 451-472.
- Tschopp, C., Grote, G. and Gerber, M. (2014), "How career orientation shapes the job satisfaction – turnover intention link", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No. 2, pp. 151-171, doi: 10.1002/job.1857.
- Vahle-Hinz, T., Kirschner, K., & Thomson, M. (2013). Employment-related demands and resources—new ways of researching stress in flexible work arrangements. *management revue*, 199-221.
- van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*, 1883.
- Vasquez, D., 2014, 'Employee retention for economic stabilization: A qualitative phenomenological study in the hospitality sector', *International Journal of Management, Economics and Social Sciences* 3(1), 1-17.
- Vieira, L. L. (2021). Transição de carreira sob a perspectiva das mediações organizacionais: um estudo com profissionais do setor bancário (Dissertação de mestrado). Ebape-Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado em 28 de outubro de 2021 de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30683/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20VS%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wang, S., Yi, X., Lawler, J., & Zhang, M. (2011). Efficacy of high-performance work practices in Chinese companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2419-2441.
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA journal of human resource management*, 18(1), 1-18.

- Weiss, R.W. (2012). *Job satisfaction of vocational teachers in Puerto Rico*. Ohio State: The Ohio State University.
- World at Work, 2021, *Total rewards model a framework for strategies to attract, motivate and retain employees*, recuperado em 15 de fevereiro 2021 de <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=28330>.
- Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee Recognition, Task Performance, and OCB: Mediated and Moderated by Pride. *Sustainability*, 14(3), 1631.
- Yang, C., Yan, S., Wang, J., & Xue, Y. (2022). Flow Experiences and Virtual Tourism: The Role of Technological Acceptance and Technological Readiness. *Sustainability*, 14(9), 5361.
- Yu, J., Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Lee, A., & Han, H. (2020). Sustainable relationship development between hotel company and its employees: Linking job embeddedness, job satisfaction, self-efficacy, job performance, work engagement, and turnover. *Sustainability*, 12(17), 7168.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Pesquisa acadêmica: Efeitos do reconhecimento e dos arranjos flexíveis de trabalho na relação entre satisfação e intenção de saída

Caro funcionário/funcionária de organização mista,

Você está sendo convidada(o) a participar desta pesquisa acadêmica, que é parte do meu Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração, na Fucape Business School, Vitória - ES.

A sua participação nesta pesquisa é voluntária e somente na etapa de coleta de dados por meio deste questionário. Também não há despesas nem quaisquer incentivos para você responder o questionário, além da finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Os riscos são baixos e referem-se à indecisão quanto à escolha da melhor resposta.

Também não há necessidade de se identificar e você pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. As respostas serão tratadas de forma totalmente anônima e servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Muito obrigado por seu apoio!

Em caso de alguma dúvida, por gentileza, entre em contato com:

Pesquisador responsável

Élcio Félix Brito Filho – Mestrando

E-mail: efebrito@icloud.com

LinkedIn: [linkedin.com/in/élcio-brito-36768234](https://www.linkedin.com/in/élcio-brito-36768234)

Endereço: SAUN Lote 2 - Edifício Green Towers - Sede 1 - Banco do Brasil, Brasília - DF, CEP: 70.297-400, Telefone: (61) 3493-1729

Orientadora

Professora Dr^a Marcia Juliana d'Angelo

E-mail: marciadangelo@fucape.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0074760184826326>

Endereço: Avenida Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista, Vitória - ES, 29.075-505.

Telefone: (27) 4009-4444

Parte A. Consentimento e assentimento livre e esclarecido.

Em função dos esclarecimentos acima, por gentileza, escolha uma opção.
Você aceita participar desta pesquisa?

() Sim

() Não

Parte B. Pergunta de Controle

Primeiramente, responda a seguinte pergunta: Você trabalha em alguma organização mista (controlada pelo governo federal)?

() Sim

() Não

Parte C. Para as afirmações abaixo, escolha a alternativa que melhor expressa sua opinião:

1. Sou elogiado regularmente pelo meu trabalho.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

2. Recebo críticas construtivas sobre o meu trabalho.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

3. Eu recebo crédito pelo que faço.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

4. As pessoas no trabalho me dizem que eu estou fazendo progresso.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

5. Arranjos de trabalho flexíveis me ajudam a equilibrar os compromissos da vida.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

6. Não posso arcar com a perda de pagamento associada a opções de trabalho flexíveis que envolvem horário reduzido.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

7. Opções de trabalho flexíveis não são adequadas para mim porque tendem a me fazer sentir desconectado do local de trabalho.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

8. Trabalhar menos horas teria um impacto negativo no progresso da minha carreira dentro da organização.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

9. Trabalhar com horários de trabalho mais flexíveis é essencial para cumprir as obrigações familiares.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

10. Arranjos de trabalho flexíveis são essenciais para que eu participe de eventos familiares e sociais.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

11. Arranjos de trabalho flexíveis permitem que eu me concentre mais no trabalho quando estou no local de trabalho

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

12. As pessoas no meu local de trabalho reagem negativamente aos colegas que usam arranjos flexíveis de trabalho.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

13. As pessoas que usam arranjos de trabalho flexíveis geralmente têm menos comprometimento com suas responsabilidades no trabalho.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

14. As pessoas que usam arranjos flexíveis de trabalho geralmente perdem eventos ou comunicações importantes de trabalho, como reuniões, treinamento, anúncios importantes, etc..

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

15. Eu não conseguiria ter um trabalho remunerado se não pudesse usar arranjos de trabalho flexíveis.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

16. Muitas vezes penso em largar meu emprego atual.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

17. Provavelmente vou procurar um novo emprego no próximo ano.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

18. Muitas vezes penso em mudar de emprego.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

19. É provável que eu procure ativamente um novo emprego no próximo ano.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

20. Eu gosto do tipo de trabalho que faço.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

21. Gosto mais do meu trabalho do que um trabalhador médio.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

22. Eu encontro prazer real no meu trabalho.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

23. Sinto uma grande satisfação pessoal quando faço bem o meu trabalho.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

24. Considerando tudo, estou satisfeito com meu trabalho.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

25. A tecnologia dá à minha empresa mais controle sobre as operações diárias.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

26. Os processos e equipamentos que usam as tecnologias mais recentes são muito mais convenientes de usar.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

27. No meu trabalho preferimos usar a tecnologia mais avançada.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

28. Na minha empresa usamos tecnologia que permite personalizar as coisas para atender nossas próprias necessidades.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

29. A tecnologia torna a conclusão de tarefas mais eficiente.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

30. Outras empresas nos procuram para aconselhamento sobre novas tecnologias.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

31. Parece que os parceiros de negócios e concorrentes da minha empresa estão aprendendo menos sobre as tecnologias mais recentes do que nós.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

32. Em geral, minha empresa está entre as primeiras do setor a adquirir novas tecnologias.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

33. Geralmente conseguimos descobrir produtos de alta tecnologia sem a ajuda de outros.

| | | | | |
|---------------------|----------|------------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

34. Às vezes, sinto que a tecnologia não é desenvolvida para ser usada por pessoas comuns.

| | | | | |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

35. Quando recebemos suporte técnico de um fornecedor de um produto ou serviço de alta tecnologia, às vezes sentimos que estão tirando vantagem de nós.

| | | | | |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

36. Não consideramos seguro fornecer os números da conta da nossa empresa por meio de um computador.

| | | | | |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

37. Não considero seguro fazer qualquer tipo de negócio financeiro online.

| | | | | |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

38. Preocupamo-nos que as informações enviadas pela Internet sejam vistas pelos concorrentes.

| | | | | |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| () | () | () | () | () |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

39. Não nos sentimos confiantes em trabalhar com um parceiro de negócios que só pode ser alcançado online.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

40. Se transmitirmos informações da empresa eletronicamente, nunca poderemos ter certeza de que elas chegarão ao lugar certo.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

41. Se transmitirmos informações da empresa eletronicamente, um hacker poderá usar as informações contra nós.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

Parte D. Dados demográficos dos respondente

- 1) Qual é a sua manifestação biológica do sexo?
 Masculino Feminino Prefiro não responder
- 2) Em que ano você nasceu?
 Até 1964 Entre 1965 e 1979
 Entre 1980 e 1994 A partir de 1995
- 3) Qual é o seu estado civil?
 Solteiro Casado/união estável
 Divorciado/separado Viúvo
- 4) Qual é o seu grau de escolaridade?

Ensino Médio Ensino Superior

Pós-graduação Mestrado Doutorado

5) Qual é a sua renda?

Até R\$ 2.700,00

De R\$ 2.700,01 a R\$ 5.700,00

De R\$ 5.700,01 a R\$ 8.700,00

De R\$ 8.700,01 a R\$ 11.700,00

De R\$ 11.700,01 a R\$ 14.700,00

Acima de 14.700,00

6) Há quanto tempo trabalha na organização mista?

Até 5 anos Entre 5 e 10 anos

Entre 10 e 15 anos Entre 15 e 20 anos

Acima de 20 anos

7) Qual é a sua área de atuação na organização?

Gestão de carteira de clientes/investimentos financeiros

Tecnologia/desenvolvimento de soluções e sistemas

Outra

8) Você ocupa cargo de gestão (exemplo: supervisor, coordenador, gerente, diretor, vice-presidente, presidente etc.) na organização?

Sim

Não

9) Que tipo de arranjo flexível de trabalho você tem acesso na sua organização atualmente?

Nenhum

Home office

On office (em outra instalação da empresa fora da minha base)

Horários flexíveis

10) Em qual unidade federativa você trabalha?