

UNIVERSIDADE FUMEC - FACULDADE DE CIÊNCIAS  
EMPRESARIAIS

**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DE SUPORTE  
ORGANIZACIONAL E SOCIAL NA INTENÇÃO DE  
ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO DE BELO HORIZONTE**

MARIA DEISE ALVES SOUZA

Belo Horizonte

2015

MARIA DEISE ALVES SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO DE SUPORTE  
ORGANIZACIONAL E SOCIAL NA INTENÇÃO DE  
ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dr.<sup>a</sup> Zélia Miranda Kilimnik

Belo Horizonte

2015

MARIA DEISE ALVES SOUZA

S729i Souza, Maria Deise Alves.  
A intenção de rotatividade de profissionais de tecnologia da  
informação de Belo Horizonte. / Maria Deise Alves Souza. – Belo  
Horizonte, 2015.

93 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Zélia Miranda Kilimnik.  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade  
de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Rotatividade de pessoal – Belo Horizonte – Estudo de casos.  
2. Comportamento organizacional. 3. Tecnologia da informação.  
I. Kilimnik, Zélia Miranda. II. Universidade FUMEC. Faculdade de  
Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.3

Elaborada por Olivia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070



13961



**UNIVERSIDADE  
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada **"A influência da percepção de suporte organizacional e social na intenção de rotatividade de profissionais de tecnologia da informação de Belo Horizonte"** de autoria da aluna Maria Deise Alves Souza aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof<sup>a</sup>. Dra. Zélia Miranda Kilimnik - (Orientadora) - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Fabrício Ziviani - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho - Universidade Federal de Minas Gerais

Prof<sup>a</sup>. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder  
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 09 de dezembro de 2015.

*Dedico esse trabalho ao meu pai, minha mãe e aos meus antepassados. Agradeço, imensamente, tudo o que recebo deles e levo comigo: a força e a vida que me deram.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que colaboraram e contribuíram para a realização deste trabalho, especialmente:

A Deus por ser meu Tudo.

Aos meus pais, por serem meus maiores exemplos e pelo amor e apoio incansáveis. Aos meus irmãos por serem meus primeiros e melhores amigos. A toda minha família, presentes e ausentes, por serem minhas raízes e a base de tudo o que sou. Muita gratidão a vocês!

Ao meu namorado Farley, por ser meu amor e maior incentivador, desde a época em que o mestrado era apenas um sonho distante.

À minha orientadora professora Zélia pela competência, paciência e dedicação no caminhar desta construção.

A todos os meus colegas do mestrado que compartilharam comigo não só conhecimentos, mas também momentos maravilhosos.

A toda equipe da FUMEC pelo apoio dado durante todo o curso.

À empresa BHS pela parceria em todos esses anos.

E, finalmente, a todos os participantes dessa pesquisa que tanto colaboraram para a realização desse sonho.

## **RESUMO**

Esse estudo teve como objetivo identificar a influência da percepção de suporte organizacional/social na intenção de rotatividade dos profissionais da Área de Tecnologia da Informação (TI) de Belo Horizonte. A amostra deste estudo foi composta por 155 profissionais de tecnologia que atuam na capital mineira. A pesquisa foi descritivo-explicativo e realizada mediante a utilização da Escala de Percepção de Suporte Organizacional (ESOP) e da escala de intenção de rotatividade. Os dados foram submetidos à uma análise quantitativa e os resultados, à luz da literatura especializada, indicaram que Percepção de Suporte possui correlação negativa, forte e significativa, com Intenção de Rotatividade. Além disso, foi evidenciado que gestão do desempenho, percepção de suporte material, políticas de pagamento e desenvolvimento, gestão da chefia e o suporte social do grupo também influenciam negativamente na intenção dos funcionários deixarem a organização. Em contrapartida, a carga de trabalho influencia positivamente a intenção de rotatividade e não foram encontradas diferenças significativas no que diz respeito à geração dos respondentes.

**Palavras-chave:** Suporte organizacional/social. Rotatividade. Tecnologia da informação.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the influence of perceived organizational/social support in the intention turnover of professionals in the Field of Information Technology (IT) of Belo Horizonte. The sample was comprised of 155 technology professionals who work in Brlo Horizonte. The research was descriptive-explanatory and performed by using the Organizational Support Perception Scale (ESOP) and turnover intention scale. The data were submitted to a quantitative analysis and results, in the light of the literature, indicated that support perception has negative correlation, strong and meaningful, with Turnover Intention. In addition, it was shown that performance management, perception material support, payment and policy development, management and leadership of the social support group also influence negatively the intention of the employees leave the organization. In contrast, the workload positively influences the intention of rotation and no significant differences were found with regard to the generation of respondents.

**Keywords:** Perceived organizational/social. Turnover. Information Technology.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Estrutura da teoria do comportamento planejado	32
	.....	
FIGURA 2 -	Delineamento das hipóteses do estudo	50
	.....	

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	As Gerações no Mercado de Trabalho	37
-	.....	
QUADRO 2	As Gerações no Mercado de Trabalho no Contexto Nacional	38
-	.....	
QUADRO 3	Alinhamento entre as gerações brasileiras e norte americanas	39
-	.....	

### 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a literatura acadêmica na área do comportamento organizacional e da gestão tem dado muita atenção aos construtos Suporte Social e Suporte Organizacional. O primeiro refere-se à ajuda ou auxílio que uma pessoa recebe de outra ou de organizações. Esse é um conceito multidimensional que inclui recursos psicológicos e materiais que as pessoas têm acesso através das suas redes sociais (RODRIGUEZ; COHEN, 1998). Existem diversos estudos que afirmam que a percepção de suporte social afeta, positivamente, a saúde física e psicológica, (RODRIGUEZ; COHEN, 1998; ESTIVALETE; ANDRADE, 2012) e o bem-estar no trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2008; RODRIGUEZ; COHEN, 1998; PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

Para Siqueira; Gomide Jr. (2008), é provável que os diversos estudos sobre os benefícios do suporte social tenham influenciado Eisenberger et al. (1986) a introduzirem o conceito Percepção de Suporte Organizacional (PSO) no campo dos estudos do Comportamental Organizacional.

De acordo com esses autores, o suporte organizacional refere-se às crenças globais do empregado de que sua organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza suas contribuições. Dessa forma, o construto PSO pode ser definido como a percepção do empregado acerca do quanto a organização o valoriza e retribui aos seus esforços.

Para Siqueira; Gomide Jr. (2004), o comprometimento é visto pelos funcionários como uma via de mão dupla: Quanto mais suporte eles receberem das organizações, mais eles

estarão comprometidos com ela. Da mesma forma, quando os funcionários percebem que a organização não está comprometida com os seus objetivos, podem existir conflitos, pessimismo e contrariedades que podem provocar, nesses trabalhadores, a intenção de se desligarem da empresa, caracterizando assim a rotatividade de pessoal.

A rotatividade de pessoal é um fenômeno comum nas organizações. Por um lado, ela pode ser, até certo nível, vantajosa para a organização, por possibilitar a saída de funcionários com baixo desempenho (VANDENBERG, 1999). Por outro, gera diversos impactos negativos, pois além dos custos diretos com as rescisões e a contratação e recolocação de outro profissional, a empresa poderá perder: *knowhow*, profissionais talentosos, investimento em treinamentos e produtividade (CAMPOS; MALIK, 2008; FERREIRA; FREIRE, 2001; CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010).

A literatura acadêmica sugere que a rotatividade é um fenômeno multicausal que pode originar-se de qualquer um dos aspectos que compõem o trabalho. Dentre os mais citados nos estudos, estão: falta de apoio organizacional, percepção de injustiça, sobrecarga de trabalho, falta de comprometimento organizacional, divergências entre o funcionário e a cultura e/ou à estratégia organizacional, treinamentos inadequados, insatisfação relacionada à remuneração, políticas organizacionais inadequadas. Está relacionada também a colegas, gestores e às atividades desempenhadas (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005; CARMO, 2009; ROMÁN-CALDERÓN; BATTISTELLI; VARGAS-SAENZ, 2014; (COHEN; GOLAN, 2007; GOMIDE JR., 1999; SIQUEIRA et al., 2013; MEDEIROS et al., 2010; VANDENBERG, 1999; FERREIRA; FREIRE, 2001).

Vandenberg (1999) aponta que é necessário conhecer as causas da intenção de rotatividade. Silva; Cappelozza; Costa (2014) apontam que a área de gestão de pessoas precisa de indicadores que expliquem as relações subjetivas que os empregados estabelecem com as organizações. “Saber qual o índice de *turnover* apenas aponta *a posteriori* que os empregados estão descontentes com a gestão e procuram sair.” (SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014, p. 316).

Garcia (2003) sugere que, por possibilitar ações preventivas, os estudos que visam compreender a rotatividade deveriam abordar, principalmente, a intenção de saída das organizações e, não, a rotatividade propriamente dita.

Em segmentos em que o mercado está aquecido, a intenção de rotatividade tende a ser mais elevada; existe maior disponibilidade de oportunidades, aumentando, assim, a possibilidade de escolha dos profissionais. Esse é o caso, por exemplo, da área de Tecnologia da Informação (TI) que está em franco crescimento no Brasil. De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom) (2013), esse Setor já representa o 8,8% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e as projeções indicam que chegará a 10,7%, em 2022.

A Associação, para Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro (Softex), por meio da sua unidade de estudos e pesquisas, o Observatório Softex, promoveu um dos estudos mais atuais e completos sobre a mão de obra na área de tecnologia. De acordo com o estudo, é crescente o déficit de profissionais qualificados para suprir as necessidades de mão de obra do Setor. Estima-se que, em 2022, o *déficit* será de 408 mil profissionais, o que pode significar uma perda de receita de R\$167 bilhões entre 2010 e 2020 para o Setor (OBSERVATÓRIO SOFTEX, 2013).

Em relação a Minas Gerais, o estudo aponta uma dificuldade adicional. Muitas das instituições de ensino, com cursos na área de TI, estão em cidades do interior do estado; porém, a maior demanda de oportunidades acontece na capital, que é reconhecidamente um pólo importante de TI no Brasil. Portanto, “para lidar com o provável desequilíbrio entre oferta e demanda de recursos humanos em TI, Belo Horizonte teria que utilizar o seu poder de atração de pólo para buscar profissionais de TI de outros municípios.” (OBSERVATÓRIO SOFTEX, 2013, p. 25).

Os profissionais da área de tecnologia são, predominantemente, jovens. Em uma pesquisa realizada pelo Sindicato das Empresas de Informática (SINDINFOR) (2014), com 43 empresas de tecnologia de Belo Horizonte, foi constatado que 66,4% dos profissionais dessas empresas tinham no máximo até 35 anos. Esse fator pode, até certo ponto, influenciar para elevada rotatividade da área (OBSERVATÓRIO SOFTEX, 2013).

Para Veloso, Dutra; Nakata (2008), os indivíduos que nasceram a partir de 1978, fazem parte da chamada Geração Y. Esses autores apontam que os integrantes desta Geração vivenciaram experiências que impactaram, diretamente, na forma como atuam na sociedade e no mercado de trabalho. Essa Geração tem menor receio da rotatividade e valoriza menos estabilidade e o vínculo profissional, em comparação com as Gerações anteriores

(VASCONCELOS et al., 2010; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; LEMOS; CAVAZOTTE; NOGUEIRA, 2012).

De acordo com o Observatório Softex (2013, p. 25) “um menor apego à empresa, característica observada na Geração Y, aliado às incertezas do mercado de trabalho fazem com que o profissional da área de tecnologia esteja sempre atento a novas oportunidades.” Nesse cenário, a rotatividade espontânea é um dos principais desafios das áreas de gestão de pessoas nas organizações de TI.

A percepção dos jovens em relação à contrapartida que a organização oferece aos seus esforços, pode ser um dos fatores que comprometem o desempenho na organização e dificultam a sua permanência no seu posto de trabalho. Uma baixa percepção de suporte organizacional e social pode prejudicar, assim, o estabelecimento de um vínculo mais duradouro com a organização (PINHO, 2014).

Embora existam diversos estudos na literatura científica sobre percepção de suporte social e de suporte organizacional, as investigações empíricas sobre o impacto desses constructos na intenção de rotatividade são escassas. Além disso, quando se analisa o contexto nacional, a maior parte das pesquisas foram realizadas apenas em empresas públicas (SILVA, 2011; CARMO, 2009; DIÓGENES, 2012).

Bergue (2010) destaca que, ao estudar as práticas de gestão de pessoas das organizações públicas, é necessário considerar as suas especificidades em relação às empresas privadas. No setor público, o cenário é mais estável e previsível. Nesse contexto, ações relacionadas ao crescimento profissional e progressão de carreira são mais previsíveis e demandam menos esforço interpessoal, por parte dos trabalhadores, pois, em muitos casos, são baseados, especialmente, em tempo de trabalho. Convém ressaltar que um dos principais atrativos para os funcionários dessas organizações é, justamente, a maior segurança e a garantia de salário, o que, provavelmente diminui a intenção de rotatividade desses profissionais.

Estivalet; Andrade (2012) realizaram um estudo acerca de valores organizacionais e suporte organizacional em empresas bancárias dos setores público e privado. Os autores constataram que existem diferenças no que se refere à percepção de suporte desses empregados, dependendo do tipo de empresa em que atuam. Houve maior incidência de suporte organizacional nas empresas privadas, quando comparadas às públicas.

## **1.1 Questão de Pesquisa**

O presente estudo busca identificar qual é a relação entre percepção de suporte organizacional/social e a intenção de rotatividade, em um setor que apresenta elevada rotatividade. Para tal, foi elaborado o seguinte problema de pesquisa: **Qual a influência da percepção de suporte social e suporte organizacional na intenção de rotatividade de profissionais de Tecnologia da Informação de Belo Horizonte?**

## **1.2 Objetivo Geral**

Frente a essa questão e a fim de contribuir para a exploração do tema, este estudo tem como objetivo geral: Analisar a relação existente entre percepção de suporte social/organizacional e intenção de rotatividade.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Analisar a percepção de suporte social e suporte organizacional dos profissionais de Tecnologia da Informação de Belo Horizonte.
- Investigar a intenção de rotatividade dos profissionais de Tecnologia da Informação de Belo Horizonte.
- Verificar se há diferença entre os grupos geracionais quanto à intenção de rotatividade e à percepção de suporte social e suporte organizacional.

No sentido de cumprir com esses objetivos, foi realizada uma pesquisa de campo com profissionais da Área de TI, pertencentes a diferentes grupos geracionais, em diferentes empresas privadas em Minas Gerais.

Buscou-se medir o nível de influência da percepção de suporte social e organizacional sobre a intenção de rotatividade, em uma abordagem de natureza quantitativa, ou seja, mediante aplicação de questionários.

## **1.4 Justificativa**

O capital humano é um dos recursos mais valiosos das organizações. Sua retenção, portanto, é um fator crítico para a competitividade organizacional. Gerir de forma eficaz a rotatividade, representa um imperativo das organizações competitivas (GOMES; DUARTE; NEVES, 2010).

Nesse cenário, o presente estudo contribui, sob o ponto de vista gerencial, para um melhor entendimento dos fatores que influenciam na decisão de um profissional quanto a deixar uma organização. Além disso, compreender, antecipadamente, os motivos que levam à rotatividade dos profissionais de tecnologia, é fundamental, pois as organizações têm a possibilidade de adotar medidas preventivas para diminuir as saídas dos seus profissionais.

Em relação à contribuição social, o melhor entendimento do suporte e das Gerações no mercado de trabalho pode influenciar as organizações na adoção de políticas e práticas que visam proporcionar, ao empregado, melhores condições de trabalho.

Por fim, sob o ponto de vista acadêmico, o presente trabalho contribui para os estudos nacionais sobre as diferentes Gerações, a rotatividade e o suporte social e organizacional no trabalho.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

O Capítulo 1, introdutório, descreve o suporte social e organizacional, a rotatividade e o cenário da Área de TI no Brasil.

No Capítulo 2, são abordados os pressupostos teóricos relacionados à percepção de Suporte Social e Suporte Organizacional, rotatividade e à Área de TI. São feitas, também, algumas considerações sobre as Gerações no mercado de trabalho, em especial a Geração *Milenium*, ou Y.

No Capítulo 3, são apresentados os aspectos metodológicos relacionados à coleta e análise dos dados e, no Capítulo 4, os resultados encontrados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, acerca do estudo realizado; limitações e sugestões para pesquisas futuras.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste tópico, são apresentados os principais conceitos para fundamentar a proposta desta pesquisa. São feitas algumas considerações sobre rotatividade e a Área de TI e a base teórica sobre percepção de suporte social e organizacional.

### **2.1 Percepção de Suporte Social**

Para Berthelsen; Hjalmer; Soderfeldt (2008), o aumento crescente dos estudos sobre suporte social e organizacional reflete a importância dos achados referentes a esses construtos. A percepção de suporte no trabalho configura-se como um significativo aspecto psicológico presente nas relações de trabalho. Além disso, o suporte organizacional pode ser considerado um importante mecanismo de apoio à realização no trabalho.

Na literatura acadêmica, encontram-se diversos estudos em que o suporte social e organizacional é relacionado ao bem-estar no trabalho, à diminuição de rotatividade e absenteísmo, à prevenção de diversas doenças. No caso da presença de uma enfermidade, há relação entre o suporte e as previsões de prognóstico e restabelecimento da saúde do indivíduo (MATSUKURA; MARTURANO; OISHI, 2002; EISENBERGER et al. 1986; RODRIGUEZ; COHEN, 1998).

Diversas definições para suporte social têm sido propostas, enfatizando diferentes aspectos funcionais. Para Cobb (1976), o suporte social é, essencialmente, a informação de que o indivíduo é amado, estimado e membro de uma rede social. Esse tipo de informação desempenharia a função de preenchimento das necessidades sociais e de proteção do indivíduo, de consequências adversas relacionadas com uma situação de crise ou de *stress*.

Na visão de House (1981), o suporte social é um conjunto de transações interpessoais que envolvem (1) as preocupações de nível emocional (simpatizar, gostar ou amar), (2) a ajuda instrumental (bens e serviços), (3) a informação (sobre o meio envolvente) e (4) o reconhecimento.

No entanto, mesmo com a existência de múltiplos conceitos, é consenso na literatura que o suporte social é uma ajuda, apoio ou auxílio que alguém recebe das suas redes sociais. É um constructo multidimensional que se refere aos recursos materiais ou psicológicos, aos quais os indivíduos têm acesso através de outras pessoas, instituições ou organizações (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2008; RODRIGUEZ; COHEN, 1998).

Os estudos na área de suporte social apontam para as diversas dimensões desse constructo, sendo que as mais estudadas são: suporte emocional, suporte instrumental e suporte informacional:

Suporte instrumental envolve o fornecimento de ajuda material, por exemplo, assistência financeira ou ajuda com as tarefas diárias. Suporte informacional refere-se à prestação de informações relevantes destinadas a ajudar o indivíduo a lidar com dificuldades e normalmente assume a forma de conselhos ou orientação para lidar com os problemas. Suporte emocional envolve a expressão de empatia, cuidado e confiança e oferece oportunidades para expressão emocional. (COHEN, 2004, p. 676).

Rodriguez; Cohen (1998) afirmam que as dimensões de suporte social são diferentes recursos que são disponibilizados nos relacionamentos interpessoais, e que o componente emocional é, provavelmente, o mais importante.

Cramer; Henderson; Scott (1997) diferenciam suporte social percebido, do suporte social recebido. O primeiro é conceitualizado em termos cognitivos: o indivíduo tem a percepção de que é querido, de que tem a quem recorrer em caso de necessidade. Nesse caso, mesmo que não recebendo, efetivamente, apoio social no momento, o indivíduo acredita que terá apoio, caso necessite. O segundo refere-se ao suporte social, efetivamente recebido.

Os mesmos autores também fazem distinções entre suporte social descrito e suporte social avaliado. O primeiro refere-se à presença de um dado procedimento particular de suporte social disponível; o segundo refere-se à avaliação desse mesmo procedimento de suporte, se é satisfatório ou útil.

O suporte social vem sendo relacionado, na literatura científica, com saúde física e mental, bem-estar no trabalho e como fator de proteção e atenuante do *stress*. Ele é considerado um mediador entre eventos estressores e a saúde, atuando como fator de proteção e, também, é apontado como um fator de extrema relevância para o bem-estar (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010; TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002; SANT'ANNA; PASCHOAL;

GOSENDO, 2012; RODRIGUEZ; COHEN, 1998; GOMES; OLIVEIRA, 2013; BERKMAN;  
SYME, 1979; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2008; BERTHELSEN; HJALMERS;  
SODERFELDT, 2008).

Percebe-se que os estudos sobre a temática apontam que o suporte social é um fator imprescindível na contribuição para o bem-estar, saúde e física dos indivíduos, além de possibilitar vantagens para a organização com o aumento do comprometimento e da satisfação no trabalho. (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012, p. 206).

## **2.2 Percepção de Suporte Organizacional**

Eisenberger et al. (1986) introduziram o conceito PSO no campo dos estudos do Comportamental Organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2008), provavelmente influenciados pelos diversos estudos sobre os benefícios do suporte social.

Esse construto refere-se “às crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar.” (EISENBERGER et al. 1986, p. 501).

Oliveira Castro; Pilati; Borges-Andrade (1999) apontam que as percepções de suporte organizacional são baseadas na frequência, intensidade e sinceridade dos elogios e da retribuição material e social ao esforço dos funcionários. Ainda de acordo com os mesmos autores, quando o funcionário possui uma percepção de suporte favorável, ele estará mais envolvido, afetivamente, com a organização, o que resultará em um esforço maior para atingir as metas e objetivos organizacionais.

De acordo com os idealizadores dessa teoria, os funcionários tendem a atribuir à organização características semelhantes às humanas. Logo, os funcionários personificam a organização e desenvolvem uma crença geral sobre o compromisso dela para com eles (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

A percepção de suporte organizacional refere-se “às crenças do trabalhador sobre o comportamento da organização como um todo e não somente sobre o comportamento de agentes organizacionais específicos como os de chefes e líderes.” (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999, p. 47). Porém, é importante ressaltar que o comportamento individual dos membros-chave influencia, diretamente, a percepção de suporte pelo funcionário (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002).

Para Warr (2007 apud PASCHOAL; TAMAYO, 2008), a falta de suporte do superior pode resultar no aumento da experiência de emoções negativas, na medida em que potencializa a ambiguidade do trabalho e diminui a possibilidade de controle.

A teoria de suporte vai ao encontro da norma de reciprocidade de Gouldner (1960). Para ele, existe uma relação de trocas mútuas entre funcionário e a organização. Nessa perspectiva, deve-se ajudar quem ajuda o outro, e não se deve prejudicar a quem o beneficia. Na mesma linha, Siqueira (2005, p. 312) aponta que

atos de ajuda à organização são aqueles ofertados informalmente por um empregado, sempre que ele percebe a necessidade de oferecer ao seu empregador uma quota extra de trabalho, extrapolando suas obrigações formais ou aplicando um esforço extra para resolver situações problemáticas e ou imprevistas que se apresentam em seu escopo de atuação na organização. [...] A norma de reciprocidade permitiria ao empregado - que já foi doador para a organização no passado - acreditar que, no futuro, a organização devedora retribuiria seus gestos sociais de ajuda quando ocorressem situações problemáticas na vida pessoal e/ou profissional do empregado.

Oliveira-Castro; Pilati; Borges-Andrade (1999, p. 32) também afirma que existem expectativas de reciprocidade entre empregados e empregadores. A organização tem obrigações legais, morais e financeiras com os seus funcionários. Em contrapartida, espera que o empregado apresente comprometimento, bom desempenho e lealdade. “O contrato psicológico do trabalhador com a organização estabelece tais expectativas de trocas e benefícios mútuos.”

A percepção de suporte organizacional está ligada aos mesmos processos de atribuição que influenciam o empenho das pessoas em outros contextos ou relações sociais. Ela depende da frequência e sinceridade dos elogios, aspectos ligados à remuneração, à categoria do trabalho e às políticas e práticas da organização (BLAU, 1964; BRINBERG; CASTELL, 1982 apud EISENBERGER et al., 1986).

Nesse contexto, “a expectativa de reconhecimento e retribuição dada pela organização como recompensa ao trabalho realizado encontram-se diretamente relacionadas à percepção de suporte organizacional.” (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012, p. 221). Portanto, esse constructo não consiste, apenas, na percepção de características de trabalho, resultantes de ações organizacionais. Para definir e operacionalizar a percepção de suporte organizacional, deve-se considerar o grau em que as ações organizacionais são, ou não, percebidas como forma de retribuição, reconhecimento e valorização dos esforços dos trabalhadores (PASCHOAL, 2008).

Para Eisenberger et al. (1986), um bom nível de percepção de suporte organizacional seria compreendido como um indicador de que os dois lados sairiam ganhando,

desenvolvendo, no empregado, maior satisfação no trabalho, maior bom humor e maior comprometimento, enquanto que a organização lucraria com a maior produtividade.

Uma percepção positiva da organização por parte do funcionário, colocá-lo-ia na condição de emitir um comportamento de retribuição de natureza favorável aos interesses e expectativas da organização. Caso contrário, uma percepção negativa poderia desencadear comportamentos não desejáveis pela organização. Pode ser que inicialmente, mesmo que a organização não retribua os investimentos do empregado, ele até continue se empenhando em atingir os objetivos propostos, mantendo a crença de que será recompensado no futuro. Entretanto, caso este futuro não se converta em ações concretas por parte da organização, então ele poderá assumir uma segunda postura: o indivíduo deixa de investir nessa relação, até porque a confiança inicialmente depositada na organização de que retribuiria seus esforços foi ferida, destituindo-o, portanto, da obrigação moral de retribuição. (BATISTA, 2010, p. 46).

Eisenberger et al. (1986) desenvolveram o instrumento de medida de Percepção de Suporte Organizacional (*Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS)), com o objetivo de medir as crenças do trabalhador sobre o tratamento que recebe da organização em relação aos seus esforços no trabalho. Essa escala possui dois formatos: o primeiro, que é a forma completa, é constituído por 36 itens; o segundo, forma reduzida, é composto por dezessete itens.

Siqueira (1995 apud OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999, p. 31) adaptou e validou o instrumento criado por Eisenberger et al. (1986) às características culturais brasileiras. “O SPOS e a forma reduzida de (1995) foram construídos com base no pressuposto de que o trabalhador costuma desenvolver crenças globais a respeito do tipo de tratamento que recebe da organização onde trabalha.”

Baseados nos estudos e no instrumento de Eisenberger et al. (1986), Oliveira-Castro; Pilati; Borges-Andrade (1999) também desenvolveram um questionário brasileiro de suporte organizacional.

Para tal, realizaram uma pesquisa com “o intuito de identificar indicadores objetivos de ações organizacionais de suporte organizacional, os quais, sob a forma de um questionário, foram submetidos a procedimentos de validação semântica, conceitual e empírica.” (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999, p. 30).

Todos os itens passaram por análise qualitativa e validação semântica e, depois, foram transformados em questionário e aplicados em uma amostra de 1.384 trabalhadores. Após serem submetidas a análises psicométricas, produziram uma estrutura unifatorial (com todos

os itens) de percepção de suporte organizacional; e outra que foi estruturada em torno de quatro fatores, formando quatro subescalas: gestão do desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários. Todas elas têm índices de confiabilidade (alfas de Cronbach) bons ou excelentes (BORGES-ANDRADE e PILATI, 2001; OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

A primeira, *Gestão do Desempenho*, se refere à opinião dos funcionários de como eles percebem as práticas de gerenciamento do desempenho, estabelecimento de metas e produtividade na organização. São analisadas: valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades associadas à execução eficaz das tarefas, e esforço organizacional de atualização de seus colaboradores ou empregados, em face das novas tecnologias e processos de trabalho, de acordo com os mesmos autores.

A segunda, *Carga de Trabalho*, diz respeito às exigências e à sobrecarga de trabalho, devido às altas demandas de produção. São exemplos de itens que se referiram a essa dimensão: a obrigatoriedade do funcionário realizar horas-extras, transferências para locais que eram incompatíveis com as suas características e anseios e desconsideração da sua opinião, por parte da organização, em decisões que lhe afetem.

A terceira, *Suporte Material*, possui itens relativos à disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização, para que o funcionário possa exercer bem, e de forma segura, suas funções.

A quarta e última dimensão, *Práticas Organizacionais de Ascensão, Promoção e Salários*, refere-se à percepção do funcionário de como a empresa faz a gestão de carreiras e remuneração, práticas organizacionais de retribuição financeira digna, promoção e ascensão dos funcionários, segundo os mesmos autores.

Siqueira; Gomide Jr. (2008) aponta que a percepção de suporte social tem como principal foco o campo da saúde; já, a percepção de suporte organizacional tem como objeto de estudo as organizações, e busca explicar e predizer indicadores que interessam às instituições, tais como comprometimento organizacional, satisfação, desempenho e produtividade.

Para Paschoal; Torres; Porto (2010, p. 1060), ambos os fenômenos têm ligação direta com o campo do trabalho. “Ainda que a percepção de suporte organizacional e a percepção de

suporte social envolvam agentes diferentes, os dois fenômenos podem ser considerados como a percepção do empregado sobre características e condições de trabalho.”

Paschoal (2008) aponta que inserir a dimensão relacional nas características e condições de trabalho percebidas pelo trabalhador, sob a forma do suporte recebido de agentes organizacionais, tais como colegas e superiores, pode oferecer uma explicação mais completa e aprofundada.

Nessa linha, Tamayo et al. (2000) desenvolveram a Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP), que contém as mesmas dimensões de suporte propostas por Oliveira-Castro; Pilatti; Borges-Andrade (1999). Entretanto, foram acrescentados mais dois fatores na avaliação do suporte organizacional: gestão da chefia e suporte social no trabalho. As duas dimensões adicionais cobrem o suporte social.

A *gestão da chefia* refere-se à percepção do trabalhador quanto à forma que o supervisor aplica as políticas e práticas organizacionais em sua unidade. A dimensão *suporte social no trabalho* refere-se à percepção dos indivíduos acerca da existência e disponibilidade de apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas (TAMAYO, et al. 2000).

### **2.2.1 Pesquisas Realizadas sobre Percepção de Suporte Organizacional e Social**

A literatura acadêmica apresenta diversos estudos que relacionam a percepção de suporte social com a saúde. Um dos mais significativos foi realizado por Berkman; Syme (1979) com 6.928 adultos da Califórnia e teve a duração de nove anos. Os autores constataram que índices mais elevados de integração social, tais como casamento, contatos com amigos e familiares, estavam inversamente relacionados com mortalidade. Este trabalho forneceu evidência provocativa que ambientes sociais estão associados a importantes resultados na saúde física.

Os resultados da pesquisa de Berkman; Syme (1979) vão ao encontro dos achados de Browner (1987 apud PASCHOAL, 2008). Em um estudo com técnicos de hospitais psiquiátricos, o autor constatou que a presença de redes sociais que ofereciam suporte ao trabalho melhoravam a avaliação do funcionário sobre sua saúde.



Para além das evidências de que o suporte social protege a saúde física, há, sem sombra de dúvidas, uma estreita relação entre o nível de satisfação com o suporte social recebido, e o estresse vivenciado no trabalho.

De acordo com Tamayo; Lima; Silva (2002), o resultado do suporte sobre as reações de estresse no trabalho pode ser benéfico ou prejudicial. Quando o suporte social está bem desenvolvido na organização, ele tem um efeito protetor, resultando em baixos níveis de estresse no trabalho. Entretanto, quando existe um baixo nível de suporte social na organização, este fator torna-se um estressor para os empregados.

Tamayo; Tróccoli (2002) realizaram um estudo com 369 trabalhadores, utilizando a Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP) e constataram que a percepção de suporte organizacional, em especial, os fatores gestão de desempenho, sobrecarga, suporte social e ascensão e salários, são preditores significativos de exaustão psicológica. Os fatores suporte social e sobrecarga, também foram apontados como capazes de predizer a percepção de desgaste no trabalho.

Oliveira; Tristão; Neiva (2006) também avaliaram a relação entre percepção de suporte organizacional e a síndrome de *burnout*, utilizando a ESOP. Os resultados demonstraram altas e significativas correlações entre as essas variáveis.

O suporte social e organizacional também tem sido relacionado na literatura acadêmica ao bem-estar no trabalho. Paschoal (2008) aponta que a quantidade e a qualidade das relações estabelecidas com outras pessoas são elementos importantes para o bem-estar no trabalho.

Em um estudo realizado por Sant'Anna; Paschoal; Gosendo (2012), com 157 trabalhadores, os autores apontaram que a percepção de suporte foi o principal preditor de bem-estar no trabalho. O estudo concluiu que, quanto mais positiva era a percepção de suporte, maiores são os índices de afeto positivo e a realização do trabalhador, e menor o afeto negativo.

Esses achados se coadunam com os do estudo de Paschoal; Torres; Porto (2010). A autora também testou o impacto do suporte organizacional e social sobre o bem-estar no trabalho. Os resultados indicaram que esses constructos têm impacto direto no bem-estar. O fator gestão de desempenho revelou-se o principal preditor de afeto positivo; realização no trabalho e carga de trabalho foi o principal preditor de afeto negativo no trabalho.

De acordo com Siqueira (2005), os funcionários se tornam comprometidos, na medida em que percebem que a organização está comprometida para com eles. Nessa mesma linha, Bastos (1996), ao analisar alguns antecedentes de comprometimento nos estudos brasileiros, observou que há uma ênfase nas trocas entre indivíduo e organização. O comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo às organizações, que oferecem suporte para os seus objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Em uma pesquisa realizada por Borges-Andrade; Pilati (2001), com mais de 1.400 trabalhadores, o fator gestão do desempenho, um dos fatores do suporte, se mostrou forte preditor de comprometimento atitudinal.

Shore; Wayne (1993) realizaram uma pesquisa em uma multinacional norte-americana com 383 empregados e com os seus gerentes com o objetivo de estudar a correlação entre percepção de suporte organizacional, comprometimento afetivo, comprometimento calculativo, e comportamento de cidadania organizacional. Os autores encontraram correlações positivas entre cidadania organizacional, comprometimento afetivo e suporte organizacional. Percepção de suporte organizacional se mostrou preditor do comportamento de cidadania organizacional.

Rhoades; Eisenberger (2002) realizaram uma revisão de 70 artigos relacionados à percepção de suporte organizacional. Uma meta-análise indicou que justiça, apoio do supervisor, recompensas e condições favoráveis de trabalho estavam fortemente associados à percepção de suporte organizacional. Essa, por sua vez, estava relacionada à satisfação no trabalho, comprometimento afetivo, ao desempenho e a menores índices de *turnover*.

Rhoades; Eisenberger; Armeli (2001) realizaram três estudos com o objetivo de examinar as inter-relações entre experiências de trabalho, percepção de suporte organizacional, comprometimento afetivo e rotatividade, em uma amostra de 367 funcionários de diferentes organizações.

No primeiro, a percepção de suporte organizacional mediou as associações entre recompensas positivas organizacionais, a justiça e apoio supervisor, com comprometimento afetivo.

Estes achados sugerem que as experiências de trabalho favoráveis, tais como recompensas, justiça e apoio supervisor, contribuem para a percepção de suporte. Além disso,

a percepção de suporte organizacional é mediadora de relações entre experiências de trabalho favoráveis ao comprometimento afetivo (RHOADES; EISENBERGER; ARMELI, 2001).

No segundo estudo, os mesmos autores analisaram as mudanças da percepção de suporte organizacional e de comprometimento afetivo em empregados de varejo ao longo de um período de três anos. A percepção de suporte organizacional foi positivamente relacionada às mudanças temporais do comprometimento afetivo, sugerindo, assim, que a percepção de suporte pode gerar comprometimento afetivo.

No terceiro estudo, os autores encontraram uma relação negativa entre percepção de suporte organizacional e uma posterior saída voluntária do empregado. “[...] resultados sugerem que as condições favoráveis de trabalho operam através de percepção de suporte para aumentar o comprometimento afetivo, que, [...] diminui o comportamento de saída do empregado.” (RHOADES; EISENBERGER; ARMELI, 2001, p. 825).

## **2.2 Rotatividade e Intenção de Rotatividade**

Robbins (2011) afirma que a partir de meados da década de 80, as organizações começaram a desfazer de políticas tradicionais sobre segurança de emprego, antiguidade no cargo e remuneração. O autor aponta que essas mudanças resultaram em um nítido declínio da lealdade dos funcionários. As relações de trabalho ficaram cada vez mais fáceis de serem rompidas.

Nessa mesma linha, Siqueira; Pereira (1999) apontam que os laços de lealdade entre as empresas e os trabalhadores estão cada vez mais frágeis. Conseqüentemente, o trabalhador pode desfazer o vínculo com a organização com maior facilidade, e há um aumento na rotatividade voluntária.

Rotatividade, ou *turnover*, é o fluxo de entrada e saída de pessoas das organizações (SIQUEIRA; GOMIDE JR.; OLIVEIRA e FILHO, 2013). Rotatividade voluntária é aquela que ocorre a partir da decisão pessoal do empregado de deixar a organização em que trabalha (SIQUEIRA e PEREIRA, 1999).

Algumas formas de rotatividade não apresentam problemas para a organização. Ao contrário, podem até ser desejáveis. É o caso, por exemplo, da saída de empregados que

apresentam baixa produtividade. Entretanto, quando a organização perde funcionários talentosos, é considerado com o um índice negativo de eficácia organizacional (VANDENBERG, 1999).

Altos índices de rotatividade podem trazer inúmeros prejuízos para as empresas. Além dos custos diretos, o funcionário que sai, leva consigo os investimentos do empregador na sua adaptação e desenvolvimento. Campos; Malik (2008) apontam que os custos de reposição são ainda maiores, quando os trabalhos exigem treinamentos constantes, como é o caso da Área de TI. Ferreira; Freire (2001) destacam, ainda, que a rotatividade pode acarretar perdas na produtividade e, até mesmo, na historicidade da organização, devido à saída dos veteranos.

Para Cavazotte; Oliveira; Miranda (2010), encontrar pessoas talentosas não é uma tarefa fácil, e substituí-las é ainda mais difícil. A saída de profissionais chaves nas organizações pode causar a perda de *knowhow*, interferir negativamente no clima organizacional e comprometer a entrega de tarefas que estavam em andamento.

Em um ambiente extremamente competitivo, a retenção de talentos torna-se um dos principais desafios dos gestores de Recursos Humanos. Logo, as organizações que desejam sobreviver, se manter e crescer, devem aplicar políticas agressivas para reterem seus talentos (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Para Brannick (2001), mesmo quando a economia desacelera, as organizações precisam de funcionários mais produtivos do que nunca. Logo, reter talentos deve continuar a ser uma prioridade, independentemente de onde está no ciclo de crescimento econômico.

Para Ferreira; Freire (2001), a rotatividade pode ser apenas uma ponta de um *iceberg*, ou seja, ela é apenas a parte visível de várias práticas de Recursos Humanos (RH) distorcidas. Dessa forma, a rotatividade não é agente, mas o efeito de variáveis internas e externas à organização.

São múltiplas as causas da rotatividade. Siqueira et al. (2013) apontam que, provavelmente, a rotatividade ocorre devido à falta de conciliação entre os atores organizacionais no planejamento estratégico e na criação de políticas de gestão de pessoas. Brannick (1999) entende que a rotatividade é provocada pela relação deficiente entre funcionário e a cultura organizacional, treinamento inadequados, falta de incentivos e pelas políticas organizacionais.

Já, para Vandenberg (1999), uma das principais causas da rotatividade é a insatisfação do funcionário com o ambiente de trabalho e com os colegas.

Independentemente das causas, a rotatividade é preocupação da área de gestão de pessoas. Em uma pesquisa realizada no final de 2014 pela *HayGroup*, com profissionais de Recursos Humanos de 906 empresas de diversos tamanhos e setores, constatou-se que, para 33% das empresas, a retenção é prioridade do RH em 2015, perdendo, apenas, para Desenvolvimento de Lideranças, que é prioridade para 40% das empresas. De acordo com a pesquisa, 74% das empresas consideraram a retenção como muito importante, 22% um pouco importante e apenas 4% avaliaram como nada importante.

Ainda de acordo com esse estudo, 39% das empresas tiveram índices de rotatividade mais expressivos em 2014 do que em 2013. Para essas empresas, as funções técnicas são mais desafiadoras para retenção, às gerenciais, apresentando alto grau de preocupação para 49% das organizações, moderado e pontual para 43% e raro para 8% delas.

De acordo com o Sindinfor (2014), o *turnover* das empresas de tecnologia de Belo Horizonte, em 2014, foi em média de 5,7% ao mês. Quando são contabilizados apenas a rotatividade espontânea o valor é 3,6% por mês.

Esses dados vão ao encontro dos achados do Observatório Softex, que é a unidade de estudos e pesquisas da Associação para Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro:

A escassez colabora para o surgimento de uma competição acirrada por profissionais de tecnologia. Na ausência do profissional desejado, as empresas buscam atrair talentos conquistados e treinados por outras, oferecendo-lhes compensações adicionais. A competição por talentos pode levar, da noite para o dia, a desfalques importantes nas equipes de desenvolvimento. (OBSERVATÓRIO SOFTEX, 2013, p. 112).

A partir desses estudos, é possível constatar que empresas já não competem entre si, apenas na busca e retenção de clientes. Atualmente, as empresas concorrem, também, na atração e retenção de talentos.

Diante dessa demanda, vários estudos têm sido realizados na tentativa de desenvolver modelos preditivos que ofereçam uma explicação coerente sobre os antecedentes da decisão do funcionário deixar a organização. Garcia (2003) aponta que os estudos que visam compreender a rotatividade abordam, principalmente, a intenção de saída das organizações e,

não, a rotatividade, propriamente dita. Esse tipo de análise possibilita o estabelecimento de ações preventivas e de intervenção para diminuição da rotatividade.

Segundo Vandenberg (1999 apud FERREIRA; SIQUEIRA 2005, p. 50), intenção de rotatividade é a “probabilidade estimada (subjéitiva) própria dos indivíduos de que eles estarão permanentemente deixando a organização em algum ponto do futuro próximo.”

Steers; Mowday (1981) apontam que a intenção de deixar a organização é um poderoso preditor de rotatividade.

Ajzen (1991) aponta que as intenções são determinadas por três fatores. O primeiro deles é a atitude, e refere-se à avaliação, favorável ou desfavorável, das consequências da manifestação de um determinado comportamento. O segundo fator é denominado norma subjéitiva e refere-se à pressão percebida pelo sujeito para realizar, ou não, determinado comportamento. Por fim, o terceiro, é grau de controle comportamental percebido, que é a facilidade ou dificuldade percebida pelo sujeito para manifestar o comportamento em questão. Os recursos e oportunidades disponíveis ditam, em certa medida, a probabilidade de realização do comportamento. A FIG. 1 traduz o modelo, sob a forma de diagrama.

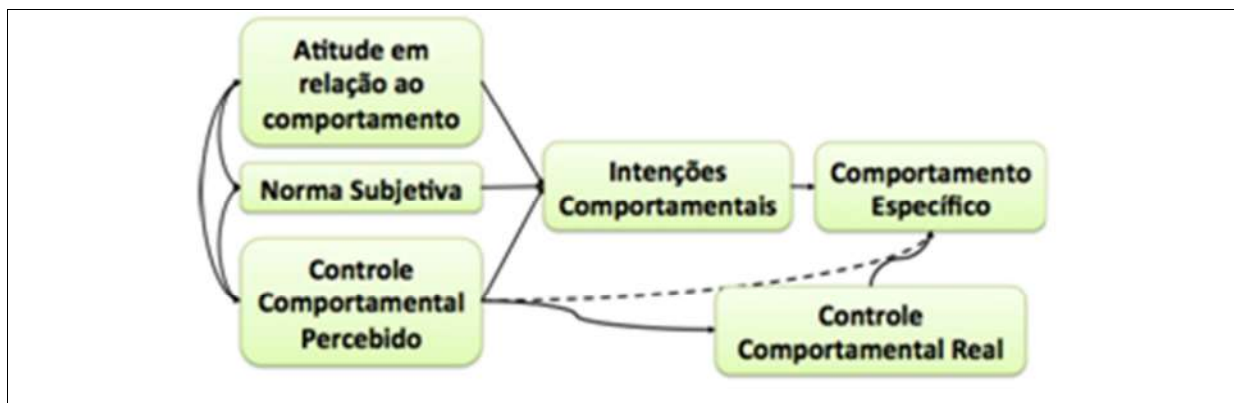


FIGURA 1 - Estrutura da teoria do comportamento planejado

FONTE - Heidemann; Araújo; Veit (2012).

Como regra geral, quanto mais forte for a atitude, a norma subjéitiva para realizar um comportamento e o controle comportamental percebido, maior será a intenção do indivíduo em realizar o comportamento em questão (AJZEN, 1991).

Este autor acredita que é possível prever os comportamentos quando se consegue verificar, com antecedência, quais são as intenções em relação a essas atividades.

Os três fatores preditivos da intenção são independentes, e a importância de cada um pode variar em função dos comportamentos e das situações. Portanto, pode acontecer de, em determinadas situações, as atitudes apresentarem impacto mais significativo; em outras, somente as normas subjetivas e, em outros, ainda, apenas o controle comportamental percebido.

Steers; Mowday (1981) apontam que a rotatividade acontece por meio das seguintes etapas: 1ª - Expectativas e valores compartilhados com a organização; 2ª - Respostas afetivas; 3ª - Intenção de deixar a organização; 4ª - Rotatividade, que é influenciada por novas oportunidades de trabalho, condições econômicas e de mercado.

De acordo com Gomide Jr. (1999), já foi demonstrado, na literatura acadêmica, as altas correlações entre a intenção de rotatividade e a rotatividade propriamente dita. Tett; Meyer (1993, p. 262) conceituam a intenção de rotatividade “como sendo o desejo consciente e deliberado de deixar para organização.”

Cohen; Golan (2007) apontam que os estudos que utilizam a intenção de rotatividade, como critério, pode trazer diversas vantagens em relação aqueles que utilizam o comportamento como variável dependente.

Estes autores argumentam que os comportamentos são muito suscetíveis às influências de outras variáveis, tais como as políticas da empresa e condições econômicas. Essas variáveis não podem ser controladas pelo pesquisador e podem influenciar no resultado.

Vandenberg (1999) aponta que, para compreender e controlar a rotatividade, é preciso conhecer as causas da intenção de deixar a organização. Além disso, a intenção de rotatividade é considerada o mais forte preditor cognitivo de rotatividade (TETT; MEYER, 1993; COHEN; GOLAN, 2007).

### **2.2.1 Pesquisas sobre Intenção de Rotatividade**

Silva; Cappellozza; Costa (2014) apontam que as organizações possuem níveis diferentes de atenção e preocupação em relação aos seus funcionários. Algumas oferecem mais suporte às necessidades dos indivíduos do que outras, e vão além das suas obrigações

legais. As primeiras, por sua vez, tendem a apresentar menores índices de intenção de rotatividade.

De acordo com um estudo realizado por esses autores, a percepção de suporte organizacional e, principalmente, o comprometimento afetivo, apresentam impacto significativo na intenção de rotatividade. Entretanto, eles constataram que as variáveis chefia, tempo de trabalho, gênero e idade, não demonstraram ter correlações com a intenção de deixar a empresa, pois os resultados apresentados não obtiveram significância (SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014).

Calderón; Battistelli; Saez (2014) realizaram um estudo em cooperativas colombianas e concluíram que a relação líder-líderado possui efeito negativo indireto sobre a intenção de rotatividade. Esta relação parece ser mediada pelo suporte organizacional percebido. Foi constatado, também, que o comprometimento com o trabalho também pode ser mediado pelo efeito da relação líder-líderado.

Em estudo realizado por Corseuil et al. (2013), utilizando dados da Rais, e aplicando a metodologia de fluxos, os autores concluíram que os profissionais jovens possuem taxas de rotatividade mais elevadas do que os mais velhos. De acordo com estes autores, sete em cada dez jovens trabalhadores, em média, desligam-se de seus postos de trabalho ao longo de um ano; taxa que entre os adultos oscila em torno de 41,3%.

Entretanto, a intenção de rotatividade é um fenômeno multicausal. Existem diversos estudos na literatura acadêmica que relacionam o desejo do empregado deixar a organização a outros construtos.

Tett; Meyer (1993), por exemplo, apontam que pesquisas que buscam descobrir a relação entre rotatividade voluntária e satisfação no trabalho, comprometimento e intenção de rotatividade, são comuns.

Nessa linha, estes autores buscaram aferir o quanto cada uma dessas variáveis podia predizer a rotatividade. Para isso, realizaram meta-análises com 155 estudos e concluíram que a intenção de rotatividade é o melhor preditor da rotatividade, propriamente dita, sendo mediadora de quase todas as ligações atitudinais da rotatividade. Além disso, a satisfação e comprometimento contribuem, cada um de uma forma diferente, para que o funcionário deseje sair da organização. Porém, a satisfação se mostrou melhor preditor de intenção de rotatividade do que o comprometimento.



Cohen; Golan (2007) realizaram um estudo longitudinal com o objetivo de examinar o impacto do absenteísmo prévio, variáveis demográficas e atitudes relacionadas ao trabalho (satisfação, percepção de saúde e formas de comprometimento no trabalho) nas intenções de absenteísmo e rotatividade. Os autores concluíram que o absenteísmo prévio tem forte efeito sobre o absenteísmo posterior. Os resultados também indicaram que a satisfação no trabalho é um forte preditor de absenteísmo, enquanto formas de comprometimento relacionam-se à intenção de rotatividade. Portanto, aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários parecem ser boas estratégias para reduzir o absenteísmo e a rotatividade.

Esse estudo corrobora com os achados de Muthuveloo (2007); Campos; Malik (2008), que também apontam que fatores de satisfação no trabalho apresentam correlação com rotatividade. Em uma pesquisa com 380 engenheiros da Malásia, os autores concluíram que, quanto maior o comprometimento, menor se apresentava o nível de *stress* e a intenção de sair da organização.

Nessa mesma linha, Siqueira; Pereira (1999) apontam que as organizações devem buscar aumentar o nível de satisfação dos seus empregados, de forma a aumentar o grau de comprometimento afetivo deles. Para atingir esse objetivo, as autoras apontam que, enriquecer o conteúdo das atividades é de extrema importância.

Pereira (2006) investigou o poder de explicação das configurações de poder organizacional e do prazer-sofrimento no trabalho como preditores da intenção e rotatividade em tele-atendentes. A autora constatou que as configurações de poder são preditores fracos de intenção de rotatividade. Entretanto, prazer e sofrimento se mostraram fortes preditores de intenção de rotatividade, explicando 43% da variância total.

### **2.3 As Diferentes Gerações que Atuam no Mercado de Trabalho**

Gerir a diversidade é um imperativo nas organizações modernas. Nesse cenário, atrair e reter talentos exige da área de gestão de pessoas habilidades e percepções importantes acerca do perfil dos funcionários da organização.

Atualmente, uma das características mais desafiadoras e discutidas na área de gestão de pessoas é a diversidade geracional. Pela primeira vez na história do mercado de trabalho,

as organizações possuem funcionários em seus quadros, cujas idades cobrem um espectro de mais de 40 anos (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008).

À medida que a sociedade se modifica, as expectativas e demandas dos profissionais em relação aos seus empregadores também mudam. Nesse cenário, para atrair e reter talentos, é fundamental que a área de gestão de pessoas compreenda as especificidades do seu público interno e esteja alinhada com as suas expectativas. Uma dessas especificidades são as Gerações dos profissionais.

Para Claro et al. (2010), o mercado tem pensado cada vez mais em termos geracionais, e é crescente o interesse em compreender as atitudes e comportamentos relacionados aos grupos etários. No meio corporativo, são frequentes, palestras, seminários e consultorias sobre Gerações e em especial sobre a Geração Y. Esse tema também aparece, com frequência, em publicações não acadêmicas, tais como em revistas de negócios e de gestão de pessoas.

Na área acadêmica e em âmbito nacional, o tema começou a ganhar espaço, há pouco tempo, mas o número de estudos apresenta forte crescimento. No exterior, esses estudos são muito mais frequentes e advém de diversas origens (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; VASCONCELOS et al., 2010; SANTOS, 2012).

Geralmente, nos estudos acadêmicos, as gerações são divididas levando-se em conta, principalmente, o fator cronológico. Essa perspectiva parte do pressuposto que os acontecimentos históricos e as características sociais e culturais de um determinado período influenciariam as características das pessoas de maneira significativa (MENETTI, 2013; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; SANTOS, 2012).

Divergências em relação às datas que identificam o nascimento dos integrantes de cada geração, também são recorrentes nos estudos sobre o tema. Porém, é possível observar um significativo grau de alinhamento em relação às características de cada Geração e aos eventos marcantes que cada uma Geração vivenciou. Assim, o marco cronológico é apenas um ponto referencial.

O tempo é utilizado como uma demarcação potencial, por demonstrar o processo histórico que aproxima os jovens da mesma geração, pertinentes a mesma faixa etária. Os eventos históricos são extremamente relevantes, uma vez que rompem uma continuidade e formam uma ideia de antes e depois na vida social, bem como a forma como estes eventos são vivenciados pelos diferentes grupos etários, que estão em momentos diferenciados do processo de socialização. (MENETTI, 2013, p. 25).

Para a melhor compreensão das Gerações, é preciso pensar em *coortes* históricas. Esse conceito se refere aos agrupamentos de indivíduos que, durante a sua passagem da adolescência para a fase adulta, vivenciaram os mesmos acontecimentos históricos.

Os indivíduos pertencentes a uma coorte nasceram na mesma época e possuem valores, crenças e atitudes similares porque passaram pelos mesmos eventos externos na fase da vida que mais determina essas características. (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008, p. 26).

É importante ressaltar, que não é qualquer acontecimento que faz com que os indivíduos pertençam à mesma *coorte*. De acordo com Ikeda; Campomar; Pereira (2008), esses eventos devem ser críticos, influenciam valores, crenças e atitudes. Os efeitos desses acontecimentos tendem a direcionar o comportamento dos indivíduos para o resto da vida. Como exemplos pode-se citar guerras (nacionais e mundiais), profundas mudanças econômicas ou políticas, crises, revoluções, difusão de tecnologia etc.

Estes autores também alertam que existem diferenças entre os conceitos de Gerações e *coortes*. Para as autoras, as Gerações são intervalos de tempo, não estando relacionados aos fatos contextuais vivenciados pelas pessoas. Já as *coortes* seriam grupos de pessoas que tiveram seus valores moldados por eventos externos e marcantes que vivenciaram durante a passagem para a fase adulta.

Entretanto, é importante ressaltar que a aplicação do conceito das *coortes* ao termo Geração é algo que tem sido feito, tanto no mercado, quanto em estudos acadêmicos (SMOLA; SUTTON, 2002). Diante disso, o presente estudo seguirá na mesma linha. A literatura acadêmica norte-americana aponta para quatro Gerações: veteranos ou tradicionais, *Baby boomers*, Geração X e Geração Y ou *Milenium*. Cada Geração é descrita com um perfil diferente, tanto no que diz respeito ao seu estilo de vida, quanto à sua forma de encarar o trabalho (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008).

## QUADRO 1

### As Gerações no Mercado de Trabalho

Geração	Ano do Nascimento	Influências Históricas e Culturais Mundiais	Principais Características
---------	-------------------	---	----------------------------

Veteranos	Entre 1925 e 1945	2ª Guerra Mundial	Práticos e dedicados
			Trabalho visto como meramente para a sobrevivência
			Formais
			Respeito à hierarquia
			Trabalhadores submissos e obedientes.
<i>Baby boomers</i>	Entre 1946 e 1964	Pós-guerra	Mais motivados e otimistas
			<i>Whorkaholics.</i>
			Valorizam o <i>status</i> e a ascensão profissional
			São leais às empresas

Continua

Geração X	Entre 1965 e 1977	Guerra Fria	Postura de ceticismo
			Hierarquia menos rigorosa
			Defendem ambiente de trabalho mais informal
			Preocupação com a empregabilidade
Geração Y	1978 em diante	Vivenciaram instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalando a democracia. Mercados voláteis e o surgimento da <i>internet</i> .	Cresceram em contato com as tecnologias de informação
			Mais individualistas
			Priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais
			Defendem suas opiniões

FONTE - Adaptado de Veloso; Dutra; Nakata (2008).

Os estudos sobre Gerações e *coortes* no Brasil ainda são escassos. A maior parte desses estudos foram realizados pelo professor Paulo César Motta no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). Motta; Rossi; Schewe (2002) apontam para seis Gerações brasileiras: Era Vargas, Pós Guerra, Otimismo, Anos de Ferro, Década Perdida e Seja Você Mesmo.

## QUADRO 2

### As Gerações no Mercado de Trabalho no Contexto Nacional

Geração	Atingiram a Maioridade	Influências Históricas e Culturais Mundiais	Principais Características
Era Vargas	Entre 1930 e	Leis Trabalhistas,	Conservadores

	1945	acesso à educação formal limitado, pressão econômica, nacionalismo, desemprego e pobreza.	Religiosos Simples Caseiros "Ser" alguém era mais importante do que "ter" alguma coisa.
Pós Guerra	Entre 1945 e 1954	Forte onda de moralidade, recuperação econômica, modernização.	Bondosa Hospitaleira Sentimental "Ter" ultrapassou o sentimento de "ser"

Continua

Otimismo	Entre 1955 e 1967	Liberdade política, "país do futuro", medo do comunismo e rápida industrialização.	Otimistas Busca da ordem
Anos de Ferro	Entre 1968 e 1979	Ditadura militar, crescimento econômico e da desigualdade social e expansão do sistema educacional.	Enfraquecimento dos valores morais e éticos, com isso as pessoas se tornaram mais desconfiadas.
Década Perdida	Entre 1980 e 1991	Medo da Aids e da violência e frustração com os planos econômicos.	Materialistas Individualistas Ambicioso Ceticismo Desconfiança
Seja Você Mesmo	Após 1992	Plano real, altas taxas de desemprego e privatizações, <i>shopping centers</i> e geração digital.	Preocupados com o consumismo Tentativa de recuperar valores morais e éticos Críticos

FONTE - Adaptado de Motta; Rossi; Schewe (2002) e Ikeda; Campomar; Pereira (2008).

Santos (2012) sugere que, mesmo existindo algumas diferenças entre as Gerações brasileiras e as norte-americanas, há muita proximidade entre elas. Motta; Rossi; Schewe (2002) apontam que existem certas divergências entre as datas de começo e fim das coortes brasileiras e norte americanas; porém, existe um paralelismo entre elas. No presente estudo, será utilizado o alinhamento entre as Gerações brasileiras e norte americanas.

### QUADRO 3

#### Alinhamento entre as Gerações brasileiras e norte americanas

Contexto Brasileiro	Contexto Norte americano
Otimismo	<i>Baby Boomers</i>
Anos de ferro	
Década Perdida	Geração X
Seja você mesmo	Geração Y

FONTE - Adaptado de Santos (2012).

A literatura acadêmica tem focado seus estudos nas três últimas Gerações. Nesse estudo, elas serão denominadas de a) *Baby boomers*, b) Geração X e c) Geração Y, que foram as denominações propostas por Veloso; Dutra; Nakata (2008).

De acordo com um levantamento feito por estes autores, utilizando dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 34% da População Economicamente Ativa (PEA) são *Baby boomers*, 34% são da Geração X e 33% da Geração Y. Portanto, o número de profissionais da Geração Y no mercado de trabalho é extremamente significativo.

Das três últimas Gerações, os *Boomers* são considerados na literatura acadêmica como a mais fiel e leal às organizações e os que mais valorizam empregos com plano de carreira a longo prazo. São, também, os mais motivados, otimistas e *workaholics*; acreditam que o sacrifício trará sucesso, e que primeiro vem a obrigação e só depois a diversão. Valorizam a realização pessoal, porém o sucesso material, *status*, fama e ascensão profissional, também são extremamente importantes (JORGENSEN, 2003; SMOLA; SUTTON, 2002; SANTOS, 2012).

Os *Boomers* também “foram caracterizados pela atitude ‘busca pelo eu’ (*quest for self*). Essa fixação pela própria pessoa resultou numa forte consciência individual em vez de dever à comunidade.” (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008, p. 32).

Motta; Rossi; Schewe (2002) dividem a Geração *Baby Boomer* em duas subcategorias: *Boomers I* (chegaram à idade adulta entre 1964 e 1972) e *Boomers II* (chegaram à idade adulta 1973-1983). A primeira subcategoria, *Boomers I*, são de integrantes mais individualistas e mais focados na satisfação pessoal. Acreditavam que a era de progresso e prosperidade em que viviam nunca terminaria, por isso, se sentiram seguros para desistir de

tudo e experimentar o movimento *hippie*, lutar pelos excluídos (havia espaço para todos) e questionar os valores tradicionais.

A segunda subcategoria, *Boomers II*, vivenciou o fim da Guerra do Vietnã, o escândalo de Watergate, que culminou com a renúncia do presidente americano Nixon, o embargo do petróleo dos países árabes. Os *Boomers*, que entraram na idade adulta nesse período, foram frustrados com desemprego, inflação e recessão. Influenciados por esse contexto, se tornaram mais irritados, cínicos e narcisistas. Valorizam a transparência, o acesso à informação e o consumo (MOTTA; ROSSI; SCHEWE, 2002).

Com a vivência de crises, da recessão, da reengenharia e do *downsizing*, a Geração X cresceu vendo a segurança dos seus pais no trabalho desmoronar. Assim, são mais leais aos seus projetos do que às organizações (SMOLA; SUTTON, 2002; JORGENSEN, 2003).

Para Veloso; Dutra; Nakata (2008), ao perceberem que muitos adultos leais às empresas perdiam seus postos de trabalho, os integrantes da Geração X começaram a investir, cada vez mais, em capacitação. Smola; Sutton (2002) apontam que a Geração X se preparou para as novas tendências do mercado, e Tapscott (1998) sugere que essa é a Geração mais bem educada da história.

Os jovens da geração X não vêem o sucesso da mesma maneira dos seus pais. É uma geração mais cética, mais difícil de alcançar por parte dos meios tradicionais de comunicação e marketing. Esta geração se caracteriza pelo seu cinismo e desilusão ante aos valores dos seus pais. É a geração da *MTV*, *Nirvana* e *SmachingPumpkins*, a geração das tartarugas mutantes e da comida *fastfood*. (LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008, p. 4).

Devido à proximidade cronológica, as Gerações X e Y compartilharam algumas influências, dentre elas podem-se citar a preocupação com a saúde e o risco da AIDS, constantes mudanças organizacionais, aumento da exigência dos consumidores e conscientização ecológica.

Destacam-se, também, as mudanças nas relações familiares, tais como aumento da ausência dos pais, por ambos estarem no mercado de trabalho, crescimento do número de divórcios, as mães trabalharem fora, convivência com madrastas, padrastos, meio irmãos e etc. (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; SMOLA, 2002).

De todas as Gerações, a que tem sido mais pesquisada na literatura acadêmica é a Geração Y. De acordo com os estudos, esses jovens são individualistas, imediatistas,

impacientes e imprevisíveis. Em contrapartida, também são alegres, curiosos, inovadores, habituados às mudanças, auto orientados e estão sempre informados e atualizados (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; VASCONCELOS, et al., 2010; OLIVEIRA, 2012).

Desde cedo, esses jovens foram habituados ao mundo dos *videogames* e da *internet*. Cresceram em contato a tecnologia, utilizando as mídias digitais para interagirem, aprenderem, trabalharem, fazerem compras e se divertirem (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Nessa mesma linha, Tapscott (1988) sugere que o fato desses jovens crescerem com a *internet*, em vez de assistir TV, gerou grande impacto em relação aos valores dessa Geração. Enquanto a TV é passiva, a *internet* é participativa e ativa. Essas vivências podem ter influenciado, profundamente, na sua forma de se relacionarem e de verem o mundo. Os integrantes da Geração Y estão sempre conectados com algum tipo de mídia e tendem a ver o mundo como se fosse uma grande rede.

Tapscott (1988) postula que as dez principais características dessa Geração são: independência, investigação, imediatismo, inovação, necessidade de ser autêntico, abertura, inclusão, liberdade de expressão, sensibilidade aos interesses corporativos e preocupação com a maturidade. Para este autor, os cinco primeiros são frutos do meio, que incentiva a independência e a investigação, salienta a inovação e o imediatismo e cria dúvidas sobre autenticidade. Os próximos quatro referem-se aos valores da cultura *Internet* que, desde o seu início, tem sido um meio aberto, inclusivo e sem censura. O último deriva-se a lacuna de conhecimento de tecnologia entre eles mesmos e seus pais.

A *Internet* cria a autoridade e, assim, maturidade para os jovens. Nesse aspecto, eles são vistos como as autoridades, ensinando seus pais e pessoas mais velhas, a lidarem com novas tecnologias.

Portanto, os integrantes da Geração Y têm formas particulares de se portarem na sociedade e no mercado de trabalho. Em relação à primeira, “preocupam-se profundamente com questões sociais, acreditam nos direitos individuais tais como a privacidade e o direito à informação.” (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001, p. 4). Buscam viver, intensamente, cada experiência e estão sempre buscando ampliar a sua rede de relacionamentos (OLIVEIRA, 2010).



Para a Geração Y, o trabalho não é apenas uma fonte de renda, mas é, também, uma forma de alcançar a satisfação e a auto realização. Os jovens Y prezam por ambientes de trabalho flexíveis e informais, compartilhamento de ideias, aprendizado constante e possibilidades claras de crescimento. Gostam de diversidade, trabalho em equipe, mobilidade e desafios (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008; VASCONCELOS et al., 2010).

Enquanto as Gerações anteriores valorizavam a estabilidade e o vínculo profissional, a Geração Y não tem medo da rotatividade, e sua maior preocupação está em se manter atualizada para garantir empregabilidade (VASCONCELOS et al. 2010; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

De acordo com Coimbra; Schikmann (2001, p. 4), a Geração Y, nas organizações, costumam promover diversas mudanças; possuem uma visão diferente de hierarquia, autoridade e inovação. Além disso, estes autores consideram que “esta geração usa uma combinação de colaboração, interdependência e rede para alcançar seus objetivos.”

E conforme Vasconcelos et al. (2010, p. 229), essas especificidades fazem com que,

ao chegar às organizações, os trabalhadores da Geração Y tendem a trazer consigo um novo conceito de trabalho, tendo como base um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores.

### **2.3.1 Estudos sobre Gerações**

Nos últimos anos, as Gerações, especialmente a Y, vêm sendo destaque, tanto na literatura acadêmica, quanto na de negócios. Entretanto, os resultados desses estudos ainda são controversos. Se por um lado, vários deles corroboram a teoria geracional e sua importância para as organizações, (CUSTÓDIO; SIQUEIRA; PORTO, 2014; LEMOS; CAVAZOTTE; NOGUEIRA, 2012) muitos outros questionam se realmente existem diferenças fundamentais nas preferências, valores e motivações de cada Geração (JORGENSEN, 2003; CODEÇO; COSTA; BOUZADA, 2013; PICHAULT; PLEYERS; 2010; PRALONG, 2010).

A maior parte desses estudos está relacionada à Área de *Marketing* ou de Gestão de Pessoas. Na Área de *Marketing*, as pesquisas buscam, principalmente, entender o comportamento dos consumidores de cada Geração. Na área de gestão de pessoas, o foco se dá, principalmente, nas especificidades, valores, motivações e expectativas de cada Geração em relação à carreira, ao trabalho e à organização.

Nessa linha, Golik (2013) buscou identificar quais são as expectativas dos jovens argentinos da Geração Y no que diz respeito ao equilíbrio entre trabalho e vida privada. Os resultados indicaram que os jovens Y estão interessados, tanto no desenvolvimento da sua carreira, quanto no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, 53,4% dos entrevistados prefeririam trabalhar de forma autônoma, fora da relação de dependência com uma organização. Esse estudo corrobora os achados de Vasconcelos et al. (2010). Em seu estudo, os autores constataram que a âncora com maior destaque para essa Geração é a de estilo de vida.

Cavazotte; Lemos; Viana (2012) buscaram conhecer as expectativas dos jovens da Geração Y. As autoras pesquisaram quais eram as expectativas de jovens profissionais em formação quanto às recompensas tangíveis e intangíveis que desejavam obter no trabalho. Estas autoras concluíram que há mais coisas em comum entre as Gerações anteriores e a Y do que o que aparenta a literatura acadêmica. Nesse estudo, a segurança no trabalho aparece como um elemento importante e valorizado pelos jovens. Diante disso, o novo parece coexistir com o tradicional. “Os anseios contemporâneos combinam-se a desejos comuns às Gerações anteriores, reforçando a percepção de que existem expectativas relacionadas ao trabalho que subsistem, a despeito de mudanças objetivas na esfera produtiva.” (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012, p. 177).

Ainda sobre as expectativas da Geração Y no contexto nacional, Lemos; Mello; Guimarães (2014) buscaram identificar as principais expectativas das mulheres da Geração Y em relação à construção de suas carreiras individuais. Em consonância com a literatura acadêmica, a análise dos relatos demonstrou que as entrevistadas são voltadas para novos desafios, são desejosas de sucesso, reconhecimento e remuneração atraente. Buscam prazer e realização no trabalho e acreditam no seu potencial.

Entretanto, no estudo também aparecem algumas divergências em relação à literatura acadêmica, para algumas entrevistadas, por exemplo, a estabilidade é um pilar importante. As

autoras apontam que essas divergências podem indicar diferenças referentes ao gênero, sociais e culturais, afirmam os mesmos autores.

Codeço; Costa; Bouzada (2013) realizaram uma pesquisa para testar se os perfis motivacionais dos contratados por um banco estatal, na cidade do Rio de Janeiro, apresentavam diferenças significativas por Geração (X e Y). A análise dos dados identificou perfis motivacionais semelhantes para as Gerações. Em praticamente todos os fatores pesquisados, houve igualdade de percepção entre as Gerações X e Y.

Pralong (2010), pesquisador francês, buscou identificar as diferenças entre a Geração Y e as anteriores, bem como descrever as especificidades desses jovens em suas relações de trabalho. Para isso, este autor comparou os mapas mentais de quatrocentos indivíduos de três grupos. O primeiro deles era composto por estudantes de engenharia da Geração Y que não estavam trabalhando; o segundo era de engenheiros formados da Geração Y e que estavam trabalhando e o terceiro também era composto de engenheiros em atividade, porém eram da Geração X. Os resultados indicaram que os padrões cognitivos dos engenheiros em atividade da Geração Y não são diferentes daqueles membros da Geração X. Eles diferem, no entanto, dos padrões dos estudantes membros da Geração Y.

Portanto, este autor concluiu que o ambiente e a socialização no trabalho influenciam mais os padrões cognitivos do que a geração. Além disso, o autor sugere que a Geração Y possuem pensamentos parecidos com a X, não existindo, assim, diferenças significativas entre as Gerações.

Em contrapartida, Custódio; Siqueira; Porto (2014) verificaram em um estudo qualitativo, que os valores de cada de cada grupo geracional, bem como a interferência destes na trajetória profissional dos indivíduos mudam de acordo com a Geração em que eles fazem parte. “Percebeu-se que os elementos elencados como típicos de cada geração foram observados nos indivíduos brasileiros, o que ratifica o uso dos construtos norte-americanos, em sua maioria, para se analisar o perfil do trabalhador brasileiro.” (CUSTÓDIO; SIQUEIRA; PORTO, 2014, p. 1).

Lemos; Cavazotte; Nogueira (2012) realizaram um estudo com o objetivo de comparar as bases do comprometimento de oficiais intendentess das Gerações X e Y com a Aeronáutica. Um fator importante dessa pesquisa é a homogeneidade do grupo pesquisado. A amostra foi composta de indivíduos que possuem a mesma ocupação principal e atuam na mesma

instituição, ou seja, eles estão inseridos na mesma cultura organizacional e sujeitos a políticas de recursos humanos similares. Os participantes também compartilhavam da mesma formação (Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAR)) e área de atuação funcional (intendência). Com isso, reduziu-se a possibilidade das diferenças entre os grupos geracionais terem como origem algum desses fatores.

Os resultados corroboraram a literatura sobre diferenças geracionais, sugerindo que existem diferenças nas crenças e atitudes dos indivíduos de diferentes gerações. A análise dos dados indicou que os oficiais da Geração X apresentam maior inclinação para cumprir regras e agir de acordo com o que é esperado pela organização do que os oficiais da Geração Y. Os últimos se mostraram mais inclinados a questionar os regulamentos existentes (LEMOS; CAVAZOTTE; NOGUEIRA, 2012).

Os dados também indicaram que os oficiais da Geração Y apresentam níveis mais baixos de comprometimento de base normativa, referente à obrigação em permanecer na organização. De acordo com estes autores, esse resultado pode sugerir que os Y não estão interessados no seu ambiente de trabalho e podem, futuramente, apresentar menor hesitação do que seus antecessores em procurar outras oportunidades de trabalho, segundo os mesmos autores.

Nessa mesma linha, Menetti (2013) buscou analisar a instabilidade profissional da Geração Y em contrapartida com o comprometimento organizacional. Os resultados revelaram que essa Geração está preocupada em desempenhar um bom trabalho. Entretanto, os Y tendem a não estabelecer vínculos duradouros e não sentem obrigação em permanecer nas organizações. Esses jovens acreditam que se saírem da organização encontrarão, facilmente, novas oportunidades de trabalho.

Pichault; Pleyers (2010) alegam que não existem diferenças significativas entre a Geração Y e as outras Gerações. Entretanto, os autores concordam que os Y sentem uma necessidade maior de mudar, regularmente, de ambiente do que os membros das outras Gerações. É importante ressaltar que, para estes autores, essa mudança não precisa ser, necessariamente, para outra empresa, pode ser, também, uma mudança interna.

Pinho (2014) aponta que a percepção de suporte organizacional pode contribuir para a manutenção do jovem no seu posto de trabalho. Nessa perspectiva, a autora buscou identificar a percepção dos membros da Geração Y sobre o suporte ao trabalho oferecido pela

organização. Os resultados mostraram que o constructo Suporte Organizacional sofreu alteração e manteve variáveis que se relacionam ao bem estar do empregado, satisfação com o trabalho, condições físicas e ambientais de trabalho e disponibilidade da empresa em ajudar o empregado, em caso de necessidade.

No constructo Suporte Social, foi mantido, quase sem alterações, o fator acerca da percepção do jovem sobre a comunicação. As alterações propostas na organização do constructo Suporte Social sugerem que os respondentes são pouco preocupados com os fatores que envolvem relacionamento com os integrantes da equipe e com os recursos ofertados pelas empresas para desenvolvimento dos trabalhos. A informação e a comunicação são fatores significativos e valorizados pelos jovens em seu ambiente de trabalho (PINHO, 2014).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Diante do objetivo proposto de identificar a influência da percepção de suporte social e organizacional na intenção de rotatividade foi realizada uma pesquisa com profissionais de tecnologia de Belo Horizonte. Para tal, foram utilizados os seguintes instrumentos: 1) Escala de ESOP adaptada de Paschoal (2008) e 2) Escala de Intenção de Rotatividade.

Neste Capítulo, é apresentada a caracterização da pesquisa em termos metodológicos, assim como descrição dos participantes, instrumentos, métodos de coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipo de Estudo**

De acordo com Vergara (2014), as pesquisas são caracterizadas em dois critérios, quanto aos fins e quanto aos meios. Em relação aos fins, a presente pesquisa é descritiva por expor características da população estudada e dos fenômenos e buscar identificar o tipo de relação entre as variáveis suporte organizacional e social com a intenção de rotatividade. Portanto trata-se de uma pesquisa descritivo-explicativo.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, realizada no próprio local onde ocorrem os fenômenos por meio de aplicação de um questionário, de autopreenchimento, composto por questões de múltipla escolha, possibilitando, assim, a análise da natureza quantitativa dos dados.

#### **3.2 População, Amostra e Coleta de Dados**

O universo da pesquisa de campo consiste em profissionais de TI de Minas Gerais, do qual foi extraída uma amostra de natureza não-probabilística. A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, que de acordo com Vergara (2014), refere-se à seleção da população amostral pela facilidade de acesso a ela, denominada como amostra de conveniência.

Segundo Tabachnick; Fidell (2001) para testar preditores múltiplos por meio da regressão múltipla (Regra de Thumb), deve-se utilizar a seguinte fórmula:  $n \geq 50 + 8X$  (número de variáveis independentes). No caso deste estudo, tem-se 9 variáveis independentes, portanto foram necessários, no mínimo, 122 voluntários.

A pesquisa foi realizada por meio de um formulário eletrônico disponibilizado pela plataforma *online Survey*. O *link* da pesquisa foi encaminhado a todos os participantes convidados por *e-mail*. Todos os convidados a participar receberam previamente um *e-mail* de apresentação informando os objetivos do estudo, bem como, o caráter estritamente acadêmico e o sigilo das informações obtidas.

### 3.3 Instrumentos de Pesquisa

Diante do objetivo proposto de identificar a influência da percepção de suporte social e organizacional na intenção de rotatividade, foram utilizados dois instrumentos: a ESOP e a Escala de Intenção de Rotatividade.

A primeira, a ESOP, foi escolhida por avaliar no mesmo instrumento a percepção de suporte organizacional e a percepção de suporte social. Embora sejam constructos distintos e que envolvem diferentes agentes, Paschoal (2008) aponta que os dois podem ser considerados como a percepção do funcionário sobre características e condições de trabalho.

Conforme dito anteriormente, a ESOP foi desenvolvida e validada por Tamayo et al. (2000) e partiu das mesmas dimensões de suporte propostas por Oliveira-Castro; Pilati; Borges-Andrade (1999). Porém, foram acrescentados mais dois fatores na avaliação do suporte organizacional: gestão da chefia e suporte social no trabalho.

A ESOP é composta por 42 itens divididos em seis fatores:

1. Gestão organizacional;
2. Desempenho, composto por seis itens e  $\alpha$  de 0,83;
3. Sobrecarga de trabalho, com sete itens e  $\alpha$  igual a 0,76;
4. Percepção de suporte material, com sete itens e  $\alpha$  de 0,82;
5. Política de pagamento e desenvolvimento, composto por cinco itens e  $\alpha$  de 0,75;

6. Estilo de gestão da chefia, com 11 itens e  $\alpha$  igual a 0,84;
7. Suporte social do grupo, com seis itens e  $\alpha$  de 0,82.

Este instrumento possui uma escala do tipo Likert, onde os participantes possuem cinco opções de respostas que revelam a frequência com que cada situação descrita acontece: 1 (nunca); 2 (raramente); 3 (às vezes), 4 (frequentemente) e 5 (sempre).

Para esse trabalho, a ESOP foi adaptada. Dos 42 itens que compõe a escala original, neste estudo foram utilizados 38 itens. Esta adaptação foi necessária em decorrência da amostra escolhida. A escala ESOP (adaptada) encontra-se no Apêndice A.

A segunda escala, de Intenção de Rotatividade foi elaborada por Siqueira et al. (1997). O instrumento é composto por três itens, e foi escolhida por apresentar índice de precisão de 0,95 e possibilitar a comparação com outros estudos desenvolvidos no Brasil. Esta escala é do tipo Likert, onde os participantes devem responder de acordo com uma escala de frequência de cinco pontos, que varia de 1 (nunca) a 5 (sempre). A escala de rotatividade encontra-se no Apêndice B. A essas duas escalas foi agregado um questionário sobre dados demográficos e funcionais (APÊNDICE C).

### **3.4 Modelo Hipotético**

A partir da revisão de autores concernentes, foi elaborado um modelo hipotético teórico que contempla a influência da percepção de suporte social e organizacional na intenção de rotatividade. De acordo com o delineamento deste estudo, as hipóteses estão descritas na FIG. 2.

A premissa para este estudo baseado no objetivo proposto é que há influência da percepção de suporte social e organizacional na intenção de rotatividade, e conseqüentemente a hipótese nula consiste na não relação entre estas variáveis.

Partindo do pressuposto de que há interação entre a percepção do suporte social e organizacional na intenção de rotatividade, pode-se presumir que esta relação pode ser positiva, ou seja, a percepção do suporte social e organizacional influencia, diretamente, na intenção de rotatividade de forma significativa, ou que esta relação pode ser negativa, isto é, a



percepção do suporte social e organizacional influencia indiretamente na intenção de rotatividade de forma significativa ou não.

Estas relações hipotéticas podem, ainda, ser influenciadas pelo tipo de Geração. Assim, para cada hipótese haverá uma sub-hipótese a ser analisada. Estas sub-hipóteses podem ter, ou não, influência na variável explicativa. Portanto, devem ser analisadas em sequência.

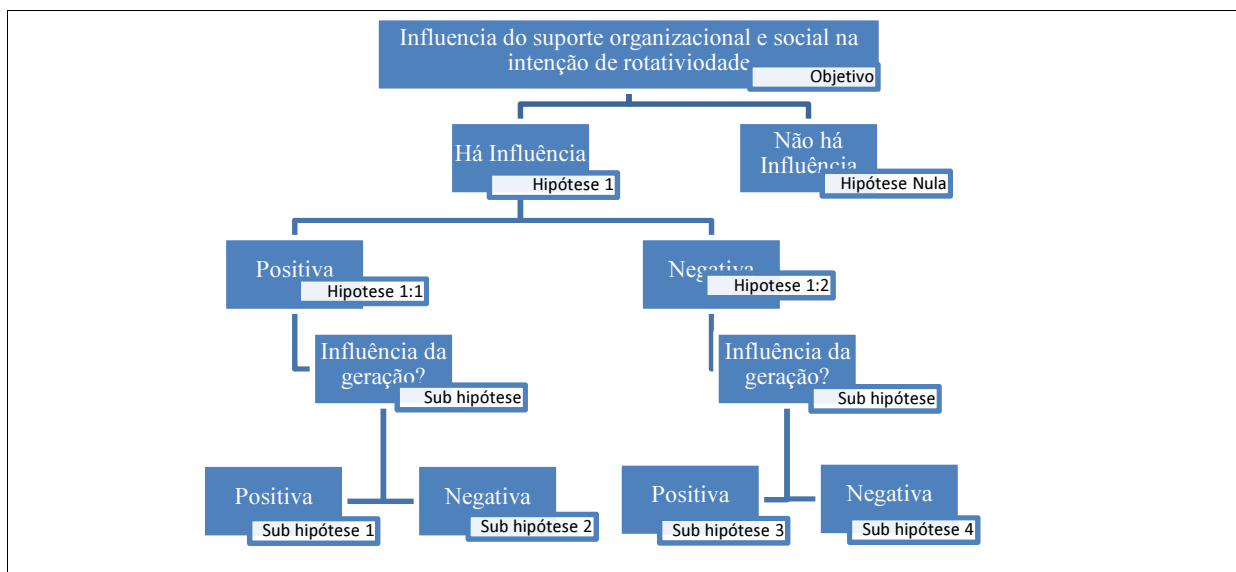


FIGURA 2 - Delineamento das hipóteses do estudo

FONTE - Dados da pesquisa.

Ao analisar os domínios de cada escala, ainda podem-se criar hipóteses paralelas ao objetivo primário deste estudo. Estas hipóteses são:

*Hipótese 1: A gestão do desempenho é uma categoria de suporte organizacional que influencia negativamente a intenção de rotatividade.*

A dimensão gestão do desempenho refere-se à opinião dos trabalhadores a respeito das práticas organizacionais de estabelecimento de metas, reconhecimento de novas ideias, esforço organizacional de atualização dos seus trabalhadores em relação às novas tecnologias e processos de trabalho, conhecimento de dificuldades e execução das tarefas (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001).

De acordo com a literatura acadêmica, esta variável parece ser uma categoria fundamental de suporte. A análise fatorial dos itens que compõe o instrumento desenvolvido por Oliveira-Castro; Pilati; Borges-Andrade (1999), indicou que o fator gestão do desempenho explicou 28% da variância total do constructo. Paschoal; Torres; Porto (2010) e Sant'anna; Paschoal; Gosendo (2012) apontam que esse fator é importante antecedente de bem-estar e é o principal preditor de afeto positivo e realização do trabalho.

Gestão de desempenho também é o fato de suporte mais poderoso para explicar o comprometimento atitudinal, cerca de 21,3% da explicação da variância. Esse fator sozinho para explicar, aproximadamente, 1/5 da variação da medida de comprometimento atitudinal (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001).

*Hipótese 2: A carga de trabalho influencia positivamente a intenção de rotatividade.*

A carga de trabalho se refere às exigências e à sobrecarga de trabalho, devido às altas demandas de produção (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999). Ferreira; Freire (2001) apontam que, mesmo as atividades que aparentam ser mais simples demandam um exercício mental considerável e insubstituível do trabalhador. Portanto, a percepção de sobrecarga no trabalho é um fenômeno mais comum do que se imagina.

Existem estudos na literatura acadêmica que correlacionam a sobrecarga de trabalho a vários constructos psicológicos, dentre eles, o suporte social e organizacional e a intenção de rotatividade. Pereira; Carvalho (2012) sugere que a sobrecarga pode atuar como um elemento estressor no trabalho. E que, além disso, está significativamente relacionada com intenção de rotatividade.

De acordo com esta autora, quanto mais elevada é a carga de trabalho do trabalhador, maior a intenção de rotatividade. No estudo realizado pela autora, dentre as dimensões de suporte, a sobrecarga de trabalho apresentou as maiores médias de correlação com a intenção do profissional deixar a organização.

Tamayo; Troccóli (2002) apontam que a sobrecarga de trabalho é um forte preditor da exaustão e desgaste emocional que, por sua vez, possuem relação direta e rotatividade voluntária no trabalho.

Pereira; Carvalho (2012) realizou um estudo com objetivo identificar a existência de correlações entre a intenção de rotatividade e percepções de suporte organizacional e social. Esta autora constatou que a sobrecarga de trabalho contribui, significativamente, com a intenção do trabalhador deixar a organização. Os resultados mostraram que, quanto maior a sobrecarga, maior a intenção de rotatividade. A autora aponta que a sobrecarga atua, possivelmente, como um elemento estressor na rotina de trabalho, o que pode gerar um vínculo mais fraco do indivíduo com a organização.

Nessa mesma linha, Nodari; Dal Bó; Camargo (2010) observam que existe correlação entre o tempo de permanência após horário de trabalho e a rotatividade dos funcionários. De acordo com estes autores, quanto maior o número de vezes de geração de hora-extra maiores os índices de saída dos funcionários. Estes também sugerem que o estresse gerado pelo excesso de atividades, a rotina, atividades emergentes também geram um conjunto de condições que aumentam a rotatividade.

*Hipótese 3: A percepção de suporte material influencia negativamente a intenção de rotatividade.*

O Suporte Material refere-se à disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para que o funcionário possa exercer bem e de forma segura suas funções (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

Pereira; Carvalho (2012) realizou uma pesquisa em uma instituição pública financeira com o objetivo de identificar as correlações entre a percepção de suporte organizacional e social e a intenção de rotatividade. No que diz respeito à percepção de suporte material, a autora constatou que ele possui correlação inversa e significativa com intenção de rotatividade. Ou seja, quanto mais a os funcionários percebem que a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros são satisfatórios, menor é a intenção de ele deixar a organização.

*Hipótese 4: A política de pagamento e desenvolvimento influencia negativamente a intenção de rotatividade.*

As práticas Organizacionais de Ascensão, Promoção e Salários, estão relacionadas à percepção do funcionário de como a empresa faz a gestão de carreiras e remuneração, práticas organizacionais de retribuição financeira digna, promoção e ascensão dos funcionários (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

A necessidade de desenvolvimento profissional e aumento da remuneração são fatores que levam um profissional a procurar novas oportunidades de trabalho. Além de avaliarem o quanto as políticas de desenvolvimento e pagamento retribuem os seus esforços, os funcionários também analisam a equidade e justiça dessas práticas (GOMIDE JR., 2004; FERREIRA e SIQUEIRA, 20005).

De acordo com Walster; Walster (1975), quando o funcionário possui a percepção de que a sua remuneração não é justa, ele tende a criar estratégias para lidar com a tensão resultante. Uma delas é a interrupção da relação através do absenteísmo ou da rotatividade. Ao contrário, quando o trabalhador “percebe justiça na remuneração que recebe, está satisfeito com o trabalho e comprometido afetivamente com a empresa, tende a reduzir sua intenção de deixara empresa onde trabalha.” (SIQUEIRA; FERREIRA, 2005, p. 60).

*Hipótese 5: Estilo de gestão da chefia influencia negativamente a intenção de rotatividade.*

O estilo de gestão e chefia está relacionado à percepção do trabalhador quanto à forma que o supervisor aplica as políticas e práticas organizacionais em sua unidade. Puusa e Tolvanen (2006) sugerem que os gerentes são mediadores dos processos da organização com os funcionários. Dessa forma, os gerentes são percebidos como uma extensão da organização.

Eisenberger et al. (2002) buscaram identificar o papel da influência da percepção de suporte do gestor sobre a percepção dos empregados. Os autores concluíram que quanto mais a equipe percebe que o gestor possui *status* (autoridade e autonomia) na organização, mais similares são as percepções. Os atores também apontam que a percepção do superior contribui negativamente para a saída voluntária dos empregados. Isso acontece porque, nesse caso, há um forte sentimento de obrigação dos funcionários para com a organização.

Nessa mesma linha, Calderón; Battistelli; Saez (2014) realizaram um estudo em cooperativas colombianas e concluíram que um bom relacionamento com o superior tem impacto negativo sobre as intenções de deixar a empresa. Esse estudo vai ao encontro de dos achados de Diógenes (2012), de acordo com a autora, a gestão da chefia correlaciona-se significativamente para intenção de rotatividade.

*Hipótese 6: O suporte social do grupo influencia negativamente a intenção de rotatividade.*

O suporte social no trabalho refere-se à percepção dos indivíduos sobre a existência disponibilidade de apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas (TAMAYO et al., 2000).

Pomaki et al. (2010) apontam que o suporte social é um fator importante na relação do funcionário com a organização. Em seu estudo sobre o papel do suporte social na intenção de rotatividade de novos professores, os autores constaram que há uma relação negativa direta entre o apoio social e intenção de rotatividade.

*Hipótese 7: Os profissionais da Geração Y possuem maior intenção de rotatividade que os profissionais das outras gerações.*

É comum, no meio empresarial, o discurso de que é que difícil reter os profissionais da Geração Y. Em relação à área acadêmica os estudos ainda não são conclusivos. Entretanto, diversos autores também defendem a ideia de que os Y possuem maior desejo de mudança, mesmo que ela não seja, necessariamente para outra organização (PICHULT; PLEYERS, 2010).

De acordo com Menetti (2013), os jovens são mais otimistas em relação ao mercado de trabalho e acreditam que, caso saiam das suas organizações, poderão encontrar facilmente novas colocações. Este autor sugere que essa Geração possui uma tendência maior de não estabelecer vínculos duradouros com suas organizações.

Corseuil et al. (2013) também fizeram essa constatação ao analisarem dados da Rais. De acordo com autores, os profissionais jovens possuem maiores taxas de rotatividade.

### 3.5 Análise dos Dados da Pesquisa

Os dados coletados nesta pesquisa foram inseridos em uma planilha *Excel* (Microsoft *Word*) e, posteriormente, transportados para o pacote estatístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) (versão 12.0). As variáveis foram analisadas quanto a sua distribuição de normalidade pelo teste *Shapiro-Wilk*. Os resultados qualitativos foram apresentados em porcentagem e gráficos de colunas e os resultados quantitativos em médias, medianas e medidas de tendência central bem como gráficos de média com intervalos de confiança e *box plot*.

Quanto a análise dos dados, a relação entre as variáveis epidemiológicas com os instrumentos foi analisada por meio de testes paramétricos para as variáveis com distribuição não normal e não paramétricos para as variáveis que apresentam normalidade de distribuição de dados.

Os testes relacionados os instrumentos foram necessariamente do tipo paramétrico, uma vez que a escala é ordinal do tipo Likert. Assim seus dados foram apresentados por meio da mediana e seus quartis.

As análises de correlação foram realizadas por meio do coeficiente de *Spearman*. Todos os resultados foram considerados significativos para  $p < 0,05$ , como estabelecido pela literatura.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse Capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, começando pela caracterização da amostra e seguido pela análise descritiva dos resultados e pelo teste de hipóteses, a partir da correlação entre os construtos.

### 4.1 Caracterização da Amostra

A presente amostra foi constituída por 155 voluntários, sendo um indivíduo da Geração *Baby Boomers*, quinze indivíduos da Geração X e 139 indivíduos da Geração Y. A maioria da amostra foi composta, assim, pelo gênero masculino (81%) e por integrantes da Geração Y, dentre os quais 20,1% é do sexo feminino e 79,8% do masculino. A idade média geral da amostra foi  $29,6 \pm 6,67$  anos. E a maioria absoluta dos pesquisados tem curso superior completo e pós-graduação *lato sensu* completa ou incompleta, MBA ou mestrado (TABELA 1).

**TABELA 1**

Distribuição percentual das variáveis sócio demográficas da amostra, segundo o tipo de geração ao qual pertencem					
Variáveis	Descrição	Geração			
		Baby Boomers	X	Y	P
Gênero	Feminino	0,0%	46,6% (7)	20,1% (28)	0,06*
	Masculino	100% (1)	53,3% (8)	79,8% (111)	
Idade**	Em anos	57	42,7±3,1 (15)	28,1±4,7 (139)	0,00
Escolaridade***	Ensino médio	-	-	0,7% (1)	
	Superior incompleto/curso técnico completo	-	-	30,2% (42)	
	Superior completo	100% (1)	20% (3)	36,7% (51)	
	Pós Graduação Lato Sensu Incompleta	-	6,7% (1)	2,2% (3)	
	Pós Graduação Lato Sensu completa	-	46,7% (7)	25,2% (35)	
	Mestrado	-	13,3% (2)	5% (97)	
	MBA	-	13,3% (2)	-	

FONTE - Dados da pesquisa.

NOTA - \*\*Variável representada por média±desvio padrão (número de participantes por grupo). Teste *t* para amostras independentes entre as Gerações X e Y.

\*\*\*Variável com células insuficientes para cálculo estatístico. Apenas descrição de percentual por grupo.

As características da amostra estão em conformidade com a população geral da Área de TI. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Sindinfor (2014), o Setor de TI é composto, majoritariamente, por profissionais do gênero masculino (77,6%), jovens (apenas 33,7% dos profissionais tinham mais de 35 anos) e com alto grau de escolaridade (mais de 82% possuíam superior completo ou pós graduação lato senso ou stricto senso).

Observam-se na TAB. 2, as variáveis relacionadas aos dados funcionais dos participantes da pesquisa. O indivíduo que pertence a categoria *Baby Boomers* tem mais de dez anos de serviço, é professor na área de tecnologia e não possui cargo de chefia. Os demais indivíduos da Geração X e Y em sua maioria estão empregados entre um e três anos, assim como grande parte dos integrantes são da área de desenvolvimento. Em relação à pergunta “Possui cargo de gestão/coordenação/supervisão de equipe?” mais de 50% de ambas as gerações afirmaram que sim, sendo o maior percentual observado para o grupo da Geração Y.

**TABELA 2**

<b>Distribuição percentual das informações sobre o trabalho da amostra segundo o tipo de geração ao qual pertencem</b>			
<b>Variáveis</b>	<b>Geração</b>		
	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>p*</b>
	<b>% (n)</b>	<b>% (n)</b>	
<b>Tempo de serviço</b>			
Até 1 ano	13,3 (2)	20,9 (29)	0,27
De 1 a 3 anos	46,7 (9)	43,9 (61)	
De 4 a 6 anos	26,7 (4)	23,1 (32)	
De 7 a 9 anos	6,7 (1)	10,1 (14)	
>10 anos	6,7 (1)	2,2 (3)	
<b>Área de atuação</b>			
Análise de testes	-	5,1 (7)	0,04
Análise de sistemas	-	5,8 (8)	
Consultoria	-	5,8 (8)	
Desenvolvimento	46,7 (7)	61,2 (85)	
Gerenciamento de projetos	13,3 (2)	2,2 (3)	
Infraestrutura/Suporte	40 (6)	20,1 (28)	
Possui cargo de gestão/Coordenação/Supervisão de equipe**	53,3 (8)	71,9 (100)	0,11



FONTE – Dados da pesquisa.

NOTA - \*Teste qui-quadrado - \*\* Percentual relacionado as respostas afirmativas

#### 4.2 Análise da Escala de Suporte Organizacional Percebido (ESOP)

Observa-se que a média geral da escala ESOP foi semelhante entre os grupos, não havendo diferença significativa para o escore geral, ou mesmo para os domínios da escala para as diferentes gerações (TABELA 3).

**TABELA 3**

Distribuição percentual das informações sobre o trabalho da amostra segundo o tipo de geração ao qual pertencem					
Domínio da Escala ESOP	Geral	Geração	Média	Desvio padrão	p
<b>Suporte Organizacional</b>	<b>3,17</b>	<b>Y</b>	<b>3,15</b>	<b>0,45</b>	<b>0,82</b>
		<b>X</b>	<b>3,18</b>	<b>0,39</b>	
Gestão Organizacional do Desempenho	3,33	Y	3,38	0,77	0,72
		X	3,31	0,80	
Sobrecarga de Trabalho	3,11	Y	3,26	0,75	0,37
		X	3,08	0,74	
Percepção de Suporte Material	2,98	Y	3,04	0,21	0,91
		X	2,97	0,38	
Política de Pagamento e Desenvolvimento	3,05	Y	2,89	0,64	0,25
		X	3,07	0,56	
<b>Suporte Social</b>	<b>3,05</b>	<b>Y</b>	<b>3,19</b>	<b>0,58</b>	<b>0,38</b>
		<b>X</b>	<b>3,04</b>	<b>0,57</b>	
Estilo de Chefia	2,82	Y	2,92	0,57	0,45
		X	2,81	0,51	
Suporte social no trabalho	3,29	Y	3,44	0,65	0,37
		X	3,27	0,69	
<b>Escore geral da escala</b>	<b>3,13</b>	<b>Y</b>	<b>3,16</b>	<b>0,36</b>	<b>0,75</b>
		<b>X</b>	<b>3,14</b>	<b>0,35</b>	

FONTE – Dados da pesquisa.

NOTA - Geração Y: n=139; geração X: n=15

Teste *t* para amostras independentes.

Os resultados das análises descritivas apresentaram percepção levemente positiva de suporte organizacional e social, o escore geral da escala manteve-se acima do ponto médio da escala de resposta que variava de um a cinco. Esses resultados indicam que os profissionais de TI pesquisados possuem percepção moderada de que a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza suas contribuições.

Existem outros estudos na literatura acadêmica que também mediram a percepção de suporte organizacional e Social através da escala ESOP. A TAB. 4 apresenta um comparativo das médias encontradas para cada domínio.

**TABELA 4**

**Médias dos escores da escala ESOP, por domínio, encontrados**

<b>Estudos Domínios</b>	<b>Presente estudo</b>	<b>Pachcoal, 2008</b>	<b>Carvalho, 2012</b>	<b>Tamayo e Troccoli, 2001</b>	<b>Oliveira, Tristão e Neiva, 2006</b>	<b>Diogenes, 2012</b>	<b>Borges, 2012</b>	<b>Sant'anna, Pachcoal e Gosendo, 2012</b>
Gestão do Desempenho	3,33	3,21	3,46	3,21	NA	2,65	2,55	NA
Sobrecarga de trabalho	3,11	2,51	3,52	2,84	2,63	3,33	2,96	NA
(2008) Suporte de Material	2,98	4,09	3,2	3,59	2,76	0,62	2,53	NA
Pagamento e Desenvolvimento	3,05	3,39	3,1	2,61	3	1,63	0,62	2,95
Estilo de Chefia	2,82	3,64	3,21	3,3	3,18	NA	NA	NA
Suporte social no trabalho	3,29	3,64	3,52	3,43	3,15	NA	NA	NA

FONTE - Dados da pesquisa.

NOTA - NA: Não se aplica, o domínio não foi avaliado no estudo.

Obs.: Paschoal (2008) agrupou estilo de chefia e suporte social no trabalho em um mesmo domínio

A maior parte desses estudos da literatura acadêmica que utilizaram a ESOP foram realizados em empresas públicas, as únicas exceções são Tamayo; Troccoli (2001), que a amostra foi composta de funcionários de empresas públicas e privadas, e Sant'anna; Paschoal; Gosendo (2012) somente privadas. O público alvo dessas pesquisas foi diversificado, mas nenhuma delas teve como foco os profissionais da área de tecnologia da informação.

Ao analisar as médias de todos os domínios que indicam suporte, percebe-se que somente suporte material em Paschoal (2008) apresentou média superior a 4 pontos. Em relação ao domínio que indica a falta de suporte organizacional, sobrecarga de trabalho, a variação foi baixa e os resultados ficaram entre 2,51 e 3,33. Esses resultados indicam que, de forma geral, os trabalhadores estão mais insatisfeitos do que satisfeitos com o suporte que recebem das organizações em que atuam.

No presente estudo, *Gestão do Desempenho* apresentou média de 3,33. Esse resultado indica que os respondentes possuem a percepção moderada de que as organizações em que atuam valorizam novas ideias, estão preocupadas com o estabelecimento de metas, com o

gerenciamento do desempenho e com a capacitação dos funcionários frente às novas tecnologias.

Embora esse resultado não seja muito alto, comparado aos demais estudos sobre suporte, ele apresenta a segunda maior média nesse domínio. Isso pode ter acontecido porque a gestão adequada do desempenho é mais evidente em locais em que predomina a percepção de que a organização é dinâmica e possui visão estratégica (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001).

Ambientes competitivos e de alta tecnologia são mais dinâmicos e focados nas oportunidades do mercado e na inovação de produtos e processos (GIMENEZ, 1998). A maior parte das organizações em que os profissionais de TI atuam, possuem esse perfil e, portanto, possuem uma tendência maior a valorizar a contribuição dos funcionários, o estabelecimento de metas e adequação às novas tecnologias.

Em relação ao *Suporte Social no Trabalho*, todos os resultados encontrados na literatura acadêmica estão entre as opções *algumas vezes e frequentemente* na escala. Isto indica que, de forma geral, inclusive no presente estudo, os respondentes possuem percepção moderada acerca da existência e disponibilidade de apoio social e da qualidade do relacionamento interpessoal com os colegas.

Em contrapartida, os achados de *Suporte Material* são bem diferentes, variando de 0,62 a 4,09. Esses resultados apontam que a percepção dos funcionários acerca da disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros pode variar muito de uma organização para outra.

No presente estudo, esse domínio, apresentou a segunda pior média quando comparado aos demais domínios e a terceira quando comparado aos demais estudos sobre o tema. Esses resultados demonstram que os profissionais de TI que responderam à pesquisa não percebem o suporte material como adequado nas organizações em que atuam.

Oliveira (2012) aponta que a TI tende a ser vista como custo para as empresas em que esse não é o negócio que garante o faturamento da organização. Nesse cenário, os investimentos com estrutura e equipamentos raramente acompanham o ritmo de crescimento da empresa. Logo, o suporte material fornecido aos trabalhadores nessas organizações pode estar aquém do necessário para o bom desenvolvimento das atividades.

Outro domínio que apresentou resultado abaixo do ponto médio da escala foi o *Gestão de chefia*. Nos demais estudos, a percepção desse domínio se mostrou moderada, com a média entre 3,18 e 3,30. No presente estudo, a média foi de apenas 2,82, sendo o pior resultado em relação aos demais domínios e na literatura acadêmica. Tal resultado indica que, raramente ou apenas algumas vezes, os respondentes percebem como adequada a forma que o supervisor aplica as políticas e práticas organizacionais em sua unidade.

Paschoal (2008) aponta que o agente de apoio social nas organizações pode ser tanto a chefia como os colegas. Esta autora sugere que, em algumas organizações, esses domínios podem até ser percebidos de forma similar, e, nesses casos, ficarem agrupados em uma única dimensão. Entretanto, no presente estudo, houve uma diferença clara entre os agentes de apoio social. Enquanto a percepção de suporte social no trabalho apresentou a média de 3,29, o resultado de gestão de chefia foi 2,82. Essa diferença indica que, para os profissionais de TI que responderam à pesquisa, a maior fonte de apoio social que eles recebem no trabalho advém da compreensão e cooperação entre os colegas.

É importante que as organizações estejam atentas à percepção dos funcionários acerca das suas lideranças. Uma baixa percepção de apoio da chefia pode trazer inúmeros prejuízos para as organizações. Os líderes são membros-chaves capazes de influenciar a percepção global de suporte e serem fontes de emoções positivas e negativas dos trabalhadores (TAMAYO; TROCCOLI, 2002; SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

No Setor de TI, não são raros os casos em que os funcionários tem que fazer muitas horas extras ou trabalhar de forma excessiva na entrega de uma tarefa. Alguns chegam, inclusive, a passar a noite trabalhando para entregar algumas demandas (FORSTER et al., 2010; MANGIA, 2013). Entretanto, o domínio *Sobrecarga de Trabalho* apresentou apenas um valor levemente acima do ponto médio da escala, 3,11 (quanto maior o valor, maior a sobrecarga). Entretanto, é importante ressaltar que, mesmo a média não sendo tão alta, ela já indica falta de suporte. Além disso, em comparação com os outros estudos, essa foi a terceira maior média.

Por fim, *Política de Pagamento e Desenvolvimento* apresentou média de 3,05, terceira melhor média em comparação com os outros estudos. Esse resultado aponta que os respondentes possuem percepção moderada acerca de como a empresa faz a gestão de

carreiras e remuneração, práticas organizacionais de retribuição financeira digna, promoção e ascensão dos funcionários.

### 4.3 Análise da Escala Intenção de Rotatividade

Observa-se que a média da escala de *Intenção De Rotatividade* para a Geração Y foi  $2,5 \pm 1,12$  e para a geração X de  $3,1 \pm 1,28$ , sem diferença significativa entre os grupos ( $p=0,08$ ). A distribuição da média desta escala com seu respectivo intervalo de confiança de 95% para a média encontra-se no GRÁF. 1.

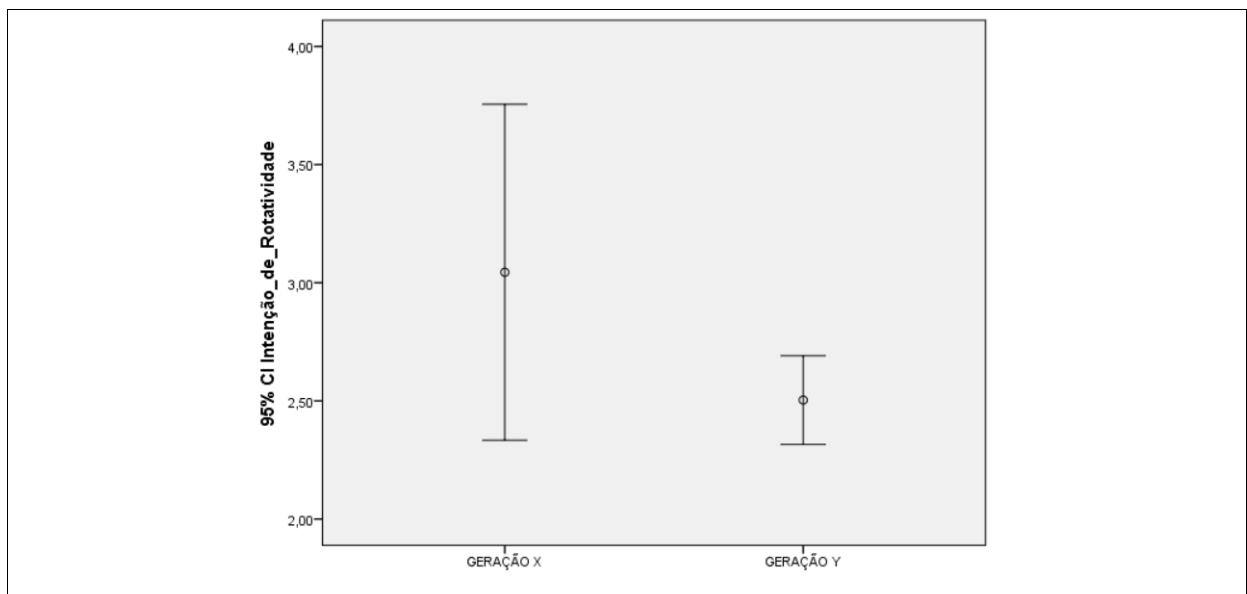


GRÁFICO 1 - Distribuição das médias e do IC95% da escala de Intenção de Rotatividade segundo o tipo de geração ao qual a amostra pertence

FONTE - Dados da pesquisa.

NOTA - Teste *t* para amostras independentes ( $p=0,08$ ).

Existem vários estudos sobre Gerações apontam que os *Baby boomers* e a Geração X precisam de mais estabilidade e afiliação a uma organização do que os Y (PINHO, 2014; LIPKIN; PERRYMORE, 2010). Para Twenge (2010), as Gerações mais novas são mais satisfeitas com o trabalho se comparadas aos membros das Gerações anteriores. Entretanto, o autor também pontua que fato dos respondentes já terem mais experiências profissionais podem torna-los mais críticos em relação ao suporte oferecido pela organização.

Entretanto, os resultados encontrados no presente estudo refutam a hipótese de que os profissionais da Geração Y possuem maior intenção de rotatividade que os profissionais das outras gerações. Pichault; Pleyers (2010), apontam que há um certo exagero na literatura na

busca de supostas peculiaridades da Geração Y. Os autores afirmam que, em contraste com o discurso dominante da literatura de gestão, as diferenças entre as gerações são escassas.

Dentre as raras particularidades da Geração Y está o interesse em mudar de ambientes frequentemente. Todavia, essas mudanças podem ser realizadas dentro da mesma organização. Além disso, eles também se mostram ansiosos, assim como os membros de outras gerações, por uma garantia maior de emprego (PICHAULT; PLEYERS, 2010).

Carrara; Nunes; Sarsur (2013) encontraram resultados parecidos quando realizaram um estudo com o objetivo de analisar fatores organizacionais que poderiam impactar na intenção de rotatividade dos talentos de cada Geração. Os resultados encontrados indicaram que não existem diferenças significativas entre às Gerações no que diz respeito à retenção, permanência e saída. (Referências)

#### 4.4 Análise da Correlação entre as Escalas ESOP e de Intenção de Rotatividade

Na TAB. 5, observa-se uma correlação negativa, fraca e significativa entre a *Intenção De Rotatividade* e a Percepção de Suporte Organizacional e Social.

**TABELA 5**

Análise da correlação entre as escalas ESOP e a Intenção de Rotatividade		
Escola ESOP		Intenção de Rotatividade
<b>Suporte Organizacional</b>	<b>R</b>	<b>-,28</b>
	<b>P</b>	<b>,00</b>
Gestão Organizacional do Desempenho	R	-,55**
	P	,00
Sobrecarga de Trabalho	R	,49**
	p	,00
Suporte Material	r	-,18
	p	,02
Política de Pagamento e Desenvolvimento	r	-,51**
	p	,00
<b>Suporte Social</b>	<b>r</b>	<b>,44</b>
	<b>p</b>	<b>,00</b>
Estilo de Chefia	r	,44**
	p	0,00
Suporte social no trabalho	r	,39**
	P	,00
<b>Escore geral da escala</b>	<b>R</b>	<b>-,27</b>
	<b>P</b>	<b>,00</b>

FONTE – Dados da pesquisa.

NOTA - \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). -

r: Correlação de Pearson - p: Nível de significância estatística

**TABELA 6**

<b>Análise da correlação entre os escores das escalas ESOP e a Intenção de Rotatividade em outros estudos</b>				
<b>Estudos</b> <b>Domínios</b>	<b>Presente estudo</b>	<b>Carvalho, 2012</b>	<b>Diógenes, 2012</b>	<b>Borges, 2012</b>
Gestão do Desempenho	-0,055	-0,44	-0,39	-0,22
Sobrecarga de trabalho	0,49	0,36	0,28	0,37
Suporte de Material	0,18	-0,42	-0,32	0,08
Pagamento e Desenvolvimento	-0,51	NA	- 0,50	-0,51
Estilo de Chefia	-0,44	- 0,40	NA	NA
Suporte social no trabalho	-0,39	- 0,20	NA	NA

FONTE - Dados da pesquisa.

Os resultados estão em consonância à literatura acadêmica que sugere que quanto mais a organização retribui os esforços dos funcionários, menor é a intenção de rotatividade (RHOADES; EISENBERGER; ARMELI, 2001; SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014).

Em relação ao domínio *Gestão do Desempenho*, a primeira hipótese da pesquisa foi corroborada, podemos observar uma correlação negativa, forte e significativa entre a Intenção de Rotatividade e a Gestão do Desempenho. Portanto, quanto menores as médias desse domínio da escala ESOP, maior é a intenção de rotatividade.

Esse resultado vai ao encontro dos demais estudos da literatura acadêmica. Em todos eles, há uma correlação negativa entre gestão do desempenho e intenção de rotatividade. Entretanto, a mais significativa foi a do presente estudo, o que demonstra que para os profissionais de TI pesquisados uma boa gestão do desempenho realmente é um fator muito importante para que eles desejem permanecer na organização.

O mesmo foi observado para o domínio *Política de Pagamento e Desenvolvimento*, ou seja, a hipótese de que quanto menores as médias nestes domínios maior a intenção de rotatividade foi corroborada. Em relação à literatura acadêmica, os resultados foram idênticos e todas estas correlações foram significativas.

A hipótese de que, quanto menor o *Suporte Material*, maior seria a intenção de rotatividade, também foi comprovada. Entretanto, a correlação foi a menor comparada aos demais fatores. No que tange à literatura acadêmica, as correlações encontradas variaram entre 0,08 e -0,42, mostrando que a percepção de suporte material sofre grande variação dependendo da organização, bem como o impacto disso na intenção dos trabalhadores deixarem a organização.



Para o domínio da escala ESOP, *Sobrecarga De Trabalho*, observa-se uma correlação direta, forte e significativa. Portanto, a hipótese de que quanto maior a média desse domínio, maior a *Intenção de Rotatividade* também foi corroborada. Em relação à literatura acadêmica, o presente estudo foi o que a apresentou a maior correlação entre sobrecarga e intenção de rotatividade.

Forster et al. (2010) apontam que a natureza do trabalho dos profissionais de TI envolve excesso de horas trabalhadas, qualidade e rapidez simultaneamente. Diante disso, esses trabalhadores percebem que há uma exigência exagerada das organizações em que atuam. Oliveira (2012) aponta que não é raro ouvir reclamações desses profissionais sobre o excesso da carga horária de trabalho e da necessidade de continuarem sempre conectados, até mesmo nos fins de semana.

Nodari; Dal Bó; Camargo (2010) alertam para a correlação entre o tempo de permanência após horário de trabalho e a rotatividade dos funcionários. Os autores sugerem que os índices de saída dos funcionários podem ser proporcionais ao número de horas-extras realizadas.

No que diz respeito ao *suporte Social no Trabalho*, a hipótese também foi confirmada, ou seja, quanto menor a adequação desse domínio, maior é a intenção de rotatividade dos profissionais. Esse resultado vai ao encontro dos achados de Pomaki et al. (2010) que apontam que há uma relação negativa direta entre o apoio social e intenção de rotatividade.

Filho (2013) sugere que, quando os líderes dos profissionais de TI os inspiraram a transcenderem seus próprios interesses em prol dos resultados da organização ou da equipe, a rotatividade é reduzida. Em consonância com o autor, a hipótese do presente estudo de que quanto menor a percepção de adequação da *Gestão da Chefia*, maior será a intenção de rotatividade foi confirmada.

A correlação entre as escalas segundo o tipo de Geração também foi analisada (TAB. 7). Observou-se o mesmo padrão da análise geral. Portanto, a hipótese de que a Geração Y possui maior intenção de rotatividade do que as outras gerações não foi confirmada.

No entanto, observa-se que a correlação para os domínios *Suporte Material e Política de Pagamento e Desenvolvimento* não foram significativas para a Geração X.

**TABELA 6**

<b>Análise da correlação entre as escalas ESOP e a Intenção de Rotatividade, segundo o tipo de geração ao qual os indivíduos da amostra pertencem</b>			
<b>Escala ESOP</b>		<b>Escala Intenção de Rotatividade</b>	
		<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
<b>Suporte Organizacional</b>	r	<b>-,13</b>	<b>-,31</b>
	p	<b>,62</b>	<b>,00</b>
Gestão Organizacional do Desempenho	r	-,51	-,56**
	p	,05	,00
Sobrecarga de Trabalho	r	,51*	,49**
	p	,05	,00
Suporte Material	r	,13	,18**
	p	,64	,03
Política de Pagamento e Desenvolvimento	r	-,24	-,53**
	p	,38	,00
<b>Suporte Social</b>	r	<b>,88</b>	<b>,42</b>
	p	<b>,02</b>	<b>,00</b>
Estilo de chefia	r	,67	,42
	p	,00	,00
Suporte social no trabalho	r	,44	,38
	p	,09	,00
<b>Escore geral da escala ESOP</b>	r	<b>,17</b>	<b>,28</b>
	p	<b>,54</b>	<b>,00</b>

FONTE - Dados da pesquisa.

NOTA - \*\*. **A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).**

\*. **A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).**

r: Correlação de Pearson - p: Nível de significância estatística

#### **4.5 Análise das Variáveis Gênero e Idade Segundo as Escalas ESOP e de Intenção de Rotatividade**

Não foram observada diferenças significativas para as médias dos domínios e dos escores gerais das escalas ESOP e de intenção de Rotatividade segundo o gênero (TAB. 8).

**TABELA 7**

<b>ESCALAS/DOMINIOS</b>		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
<b>Suporte Organizacional</b>	<b>M</b>	<b>119</b>	<b>3,19</b>	<b>0,41</b>
	<b>F</b>	<b>35</b>	<b>3,11</b>	<b>0,37</b>
Gestão do Desempenho	M	119	3,36	0,80
	F	35	3,40	0,69
Sobrecarga de Trabalho	M	119	3,03	0,74
	F	35	2,87	0,86
Suporte Material	M	119	3,17	0,41
	F	35	3,19	0,35
Política de Pagamento e Desenvolvimento	M	119	2,98	0,58
	F	35	2,92	0,43
<b>Suporte Social</b>	<b>M</b>	<b>119</b>	<b>3,07</b>	<b>0,55</b>
	<b>F</b>	<b>35</b>	<b>2,99</b>	<b>0,61</b>
Estilo de chefia	M	119	2,83	0,54
	F	35	2,77	0,54
Percepção de suporte social	M	119	3,31	0,66
	F	35	3,22	0,78
<b>Escore geral da escala ESOP</b>	<b>M</b>	<b>119</b>	<b>3,14</b>	<b>0,35</b>
	<b>F</b>	<b>35</b>	<b>3,09</b>	<b>0,28</b>
<b>Intenção de Rotatividade</b>	<b>M</b>	<b>119</b>	<b>2,56</b>	<b>1,19</b>
	<b>F</b>	<b>35</b>	<b>2,54</b>	<b>0,94</b>

FONTE - Dados da pesquisa.

NOTA - Legenda: M: masculino; F: Feminino

Teste *t* para amostras independentes para todos os grupos  $p > 0,50$

Observa-se, na TAB. 9, que a idade se correlaciona, negativamente e de forma significativa, com os domínios *Gestão Desempenho* e *Política de Pagamento e Desenvolvimento* e se correlaciona, positivamente e de forma significativa, com o domínio sobrecarga de trabalho da escala ESOP e com a escala de Intenção de rotatividade.

Na literatura acadêmica, a idade tende a ser vista como um fator que influencia a lealdade do funcionário à organização. Rico (2010) e Garcia (2003), por exemplo, apontam que quanto maior a idade, maior é o desejo de permanecer no ambiente de trabalho.

**TABELA 8**

Análise das medias das escalas ESOP e de Intenção de Rotatividade segundo idade		
Escalas/Domínios	Idade	
<b>Suporte Organizacional</b>	r	-,21
	p	,01
Gestão Organizacional do Desempenho	r	-,28**
	p	,00
Sobrecarga de Trabalho	r	,18*
	p	,02
Percepção de Suporte	r	-,11
	p	,17
Política de Pagamento e Desenvolvimento	r	-,31**
	p	,00
<b>Suporte Social</b>	r	,11
	p	,15
Estilo de chefia	r	,07
	p	,35
Percepção de suporte social	r	,13
	p	,09
<b>Escore geral da escala ESOP</b>	r	,19
	p	,01
Intenção de Rotatividade	r	,27**
	p	,00

FONTE - Dados da pesquisa.

NOTA - \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

r: Correlação de Pearson - p: Nível de significância estatística

Entretanto, Forster et al. (2010) alerta que os profissionais mais antigos, em geral, já experimentaram mais mudanças e redirecionamentos de foco durante os anos, isso pode impactar na percepção que eles possuem das empresas. Ao analisar os achados da literatura da Área de TI, isso fica ainda mais evidente e é possível perceber que os profissionais dessa área possuem especificidades que impactam, diretamente, na percepção que eles possuem do apoio organizacional.

Ramos; Joia (2011) sugerem que os profissionais de TI enfrentam um grande desafio em suas carreiras. De acordo com o autor, o crescimento dos trabalhadores que seguem a carreira técnica é limitado, mesmo em organizações de tecnologia. Com isso, em determinado momento da carreira, os profissionais começam a ficar desmotivados nas organizações em que atuam. A saída acaba sendo buscar outras oportunidades, mesmo que para isso precisem mudar de área de atuação.

Diante da dificuldade de crescimento a partir de determinado momento da carreira, os profissionais de TI também ficam cada vez mais desmotivados a atualizarem e desenvolverem suas competências. À medida em que envelhecem, há um aumento da percepção de que seus esforços não serão recompensados pela organização. Portanto, os profissionais de TI com mais idade, no geral, se mostram mais pessimistas em relação ao recebimento de recompensas, sejam elas financeiras, sociais, hierárquicas ou funcionais (SCHAMBACH, 1999).

Além disso, Ramos; Joia (2011) sugerem que os profissionais de TI, depois de certo tempo de carreira, procuram novas experiências e atividades devido à “crise da meia idade”. Porém, embora essa seja uma hipótese que surgiu no estudo realizado pelos autores, ela foi apenas parcialmente confirmada, carecendo, ainda, de mais confirmações.

Diante de tudo isso, ao analisar os resultados da TAB. 9, à luz literatura da Área de TI, pode-se deduzir que, à medida em que os profissionais de TI tem mais tempo de carreira, a percepção da inadequação da Gestão Desempenho, Sobrecarga de trabalho e Política de Pagamento e Desenvolvimento, tende a ser cada vez maior. Com isso, há o aumento da Intenção de rotatividade desses profissionais.

#### **4.6 Análise da Confiabilidade das Escalas ESOP e de Intenção de Rotatividade**

Ambos os instrumentos mostram boa confiabilidade. Observou-se que o *Alpha de Cronbach* para a escala ESOP foi de 0,81, sendo 0,41 e 0,64 para os domínios principais Suporte Organizacional e Suporte Social, respectivamente. Os itens que constituem os dois domínios principais obtiveram *alpha* de 0,83, 0,79, 0,19 e 0,49 para os domínios Gestão Organizacional do Desempenho, Sobrecarga de trabalho, Percepção de suporte material e Política de pagamento e desenvolvimento respectivamente. O *Alpha de Cronbach* para a escala de intenção de Rotatividade foi 0,95.

A partir dos resultados alcançados, bem como das discussões apresentadas, algumas conclusões serão apresentadas visando à identificação de suas contribuições e abertura de novas possibilidades de investigação sobre o tema percepção de suporte organizacional/social e intenção de rotatividade.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Capítulo consolida os resultados desse estudo trazendo reflexões e discussões sobre os principais resultados da pesquisa. Além disso, são apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

A retenção de talentos é um imperativo nas organizações modernas. Nesse cenário, é fundamental que os gestores de RH conheçam profundamente os fatores que mais influenciam esses profissionais a buscarem novas oportunidades. Assim, eles poderão desenvolver programas de políticas para prevenir e atuar em relação a esse desafio.

O objetivo central desta pesquisa foi identificar a influência da percepção de suporte organizacional/social na intenção de rotatividade dos profissionais da Área de TI de Belo Horizonte. A amostra deste estudo foi composta por 155 profissionais de tecnologia que atuam na capital mineira. A pesquisa foi descritivo-explicativo, realizada mediante a utilização da ESOP e da escala de intenção de rotatividade e os dados foram submetidos à uma análise quantitativa

Após a análise dos resultados obtidos e à luz das teorias estudadas, pode-se concluir que A Percepção de Suporte possui correlação negativa, forte e significativa, com Intenção de Rotatividade (RHOADES; EISENBERGER; ARMELI 2001; SILVA; CAPPELLOZZA; COSTA, 2014; PEREIRA; CARVALHO, 2012; DIOGENES, 2012; BORGES, 2012).

É importante ressaltar que a rotatividade é um fenômeno de múltiplas causas que pode se originar de diversos aspectos que compõe o atividade laboral. O presente estudo evidencia que a percepção de suporte é um desses fatores que pode influenciar na intenção dos funcionários deixarem as organizações.

Além disso, foi possível constatar, por meio da análise quantitativa, que:

- A gestão do desempenho é uma categoria de suporte organizacional que influencia negativamente a intenção de rotatividade (H1).
- A carga de trabalho influencia, positivamente, a intenção de rotatividade (H2).
- A percepção de suporte material influencia, negativamente, a intenção de rotatividade (H3).
- A política de pagamento e desenvolvimento influencia, negativamente, a intenção de rotatividade (H4).

- Estilo de gestão da chefia influencia, negativamente, a intenção de rotatividade (H5).
- O suporte social do grupo influencia, negativamente, a intenção de rotatividade (H6).

As descobertas feitas corroboram as pesquisas de Borges-Andrade; Pilati (2001); Pereira; Carvalho (2012); Diógenes (2012); Borges (2012); Tamayo; Troccóli (2002); Nodari; Dal Bó; Camargo (2010); Siqueira; Gomide Jr. (2008) e Ferreira; Siqueira (2005).

Já a hipótese de que os profissionais da Geração Y possuem maior intenção de rotatividade que os profissionais das outras gerações (H7) não se confirmou. Além disso, não houve diferenças significativas acerca da percepção de suporte organizacional/social entre as gerações.

Torna-se necessário observar que os estudos sobre gerações possuem resultados controversos. De um lado, há estudos que apontam diferenças significativas entre as Gerações e sugerem que as organizações criem políticas para atenderem às particularidades da Geração Y (TWENGE, 2010; CUSTÓDIO; SIQUEIRA; PORTO, 2014; LEMOS; CAVAZOTTE; NOGUEIRA, 2012).

Do outro, existem autores que apontam que existe um certo exagero nesses estudos e que não existem diferenças significativas entre as Gerações (JORGENSEN, 2003; CODEÇO; COSTA; BOUZADA, 2013; PRALONG, 2010). Pichault; Pleyers (2010) sugerem que as particularidades de cada Geração são escassas e que as diferenças encontradas são frutos de múltiplos fatores, tais como: idade, experiência, nível profissional, educacional, cuidados com a família etc.

Não foram encontradas diferenças nos resultados, no que diz respeito ao gênero. Entretanto, os resultados mostraram que a intenção de rotatividade tende a subir à medida que a idade aumenta. De acordo com a literatura, os profissionais de TI de mais idade se mostram pessimistas em relação às oportunidades de crescimento profissional. Portanto, podem se mostrar mais abertos a novas oportunidades, não só em outras empresas mas, também, em outras áreas de atuação (SCHAMBACH, 1999; RAMOS; JOIA, 2013).

Este estudo contribuiu para um maior entendimento dos fatores que influenciam na decisão do profissional deixar a organização, em especial no que diz respeito à influência do suporte organizacional/social. Cabe ressaltar, como aspecto positivo, a utilização de um



instrumentos de coleta de dados já validado, e a existência de pesquisas que utilizaram esse modelo, o que permitiu estabelecer comparações de resultados, enriquecendo as análises apresentadas.

O estudo também contribuiu para os estudos relacionados às gerações no mercado de trabalho, demonstrando como cada uma delas percebe o suporte recebido das organizações e a semelhança da intenção de rotatividade de cada grupo geracional.

Por fim, o estudo contribuiu para os estudos da Área de TI. É importante ressaltar, que ainda são raros os estudos que lançam luz à realidade vivenciada por esses profissionais.

Embora o presente estudo tenha alcançado os objetivos propostos e tenha oferecido contribuições para os estudos de suporte organizacional/social, intenção de rotatividade e da área de TI, existem limitações que precisam ser destacadas, pois apontam para que devem ser mais bem desenvolvidas em pesquisas futuras.

### **Limitações da Pesquisa e Sugestões para Pesquisas Futuras**

A pesquisa foi realizada com profissionais de tecnologia de diversas organizações. Portanto, não foram levadas em consideração neste estudo as características das empresas em que os respondentes atuam, como são as políticas e práticas de recursos humanos, aspectos culturais e áreas de negócios dessas organizações.

É importante ressaltar, também, a crise política e econômica que o Brasil vivencia no momento. Sem dúvida, ela pode ter impactado nas respostas dos profissionais, principalmente em relação à intenção de rotatividade.

Por fim, os dados e o método utilizados para a realização da pesquisa apresentam um panorama apenas do momento dos profissionais de TI. Além disso, o uso de uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa) pode oferecer, em pesquisas futuras, dados que complementem os resultados publicados na literatura da área até o presente momento.

## REFERÊNCIAS

AJZEN, I. **The theory of planned behavior**. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. 50. ed., p. 179-211, 1991.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (Brasscom). **O Mercado de Profissionais de TI no Brasil**. 2013. Disponível em: <[http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/pdf/mercado\\_profissionais\\_ti\\_brasil.pdf](http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/pdf/mercado_profissionais_ti_brasil.pdf)>. Acesso em: 05 dez. 2014.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no Trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v. 1, n. 1, p. 44-63, 1996.

BATISTA, R. L. **Percepção de suporte organizacional, afeto positivo, afeto negativo e resiliência**: Antecedentes da confiança do empregado na organização. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BERKMAN, L. F.; SYME, S. L. Social networks, host resistance and mortality: A nine year follows up study of Alameda County residents. **American Journal of Epidemiology**, v. 109, n. 2, 1979.

BERTHELSEN, Hanne; HJALMERS, Karin; SÖDERFELDT, Björn. Perceived social support in relation to work among Danish general dental practitioners in private practices. **European journal of oral sciences**, v. 116, n. 2, p. 157-163, 2008.

BORGES, Eurides Alves. **Percepção do suporte organizacional e intenção de rotatividade**: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior. 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 5, n. 3, Dec. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S14155552001000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14155552001000300005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21 abr. 2014.

BRANNICK, J. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization**. On line Available, 1999. Disponível em: <[http://www.brannickhr.com/decreasing%20\\_staggering\\_costs.html](http://www.brannickhr.com/decreasing%20_staggering_costs.html)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Seven Strategies for Retainng Top Talent. **Journal of Business Strategy**, jul./aug., 2001. Disponível em: <[http://brannickhrconnections.com/articles/HRArticlesPDF\\_1210/SevenStrategiesforRetainin gTopTalent\\_1210.pdf](http://brannickhrconnections.com/articles/HRArticlesPDF_1210/SevenStrategiesforRetainin gTopTalent_1210.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

CALDERÓN, J. P. R.; BATTISTELLI, A.; SAEZ, M. V. Antecedentes de las intenciones de abandono en cooperativas colombianas. **Revista de Administração de Empresas – RAE/FGV**, São Paulo, v. 54, n. 6, p. 672-680, 2014.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. Ma. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, mar./abr. 2008.

CARRARA, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; SARSUR, Amyra Moyzes. FATORES DE RETENÇÃO, PERMANÊNCIA E DESLIGAMENTO DE TALENTOS E DE PERFORMERS/Factors that influence talents' and performers' retention, permanence and decision to leave the company. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 3, p. 1119-1148, 2014.

CARMO, G. Antecedentes da intenção de rotatividade: **Comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização**. Uberlândia, 2009. Dissertação, Universidade Federal de Uberlândia.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no Trabalho: Reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 70-83, jan./fev./mar. 2010.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

CLARO, J. C. dos S. et al. Estilo de vida do jovem da “Geração Y” e suas perspectivas de carreira, renda e consumo. In: Seminários em Administração - SEMEAD, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2010.

COBB, S. Social support as a moderator of life stress. **Psychosomatic Medicine**, v. 38, n. 5, p. 300-314, 1976.

CODEÇO, P. V. Q. D.; COSTA, I. S. A.; BOUZADA, M. A. C. Perfis motivacionais das gerações X e Y: um estudo junto aos funcionários de um banco estatal na cidade do Rio de Janeiro. **Desafio Online**, v. 1, n. 3, p. 1-21, 2013.

COHEN, Aaron; GOLAN, Ronit. Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. **Career Development International**, v. 12, n. 5, p. 416-432, 2007. Disponível em: <<http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/53.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

COHEN, Sheldon. Social relationships and health. **American psychologist**, v. 59, n. 8, p. 676, 2004.

COIMBRA, Rosângela Gamba Crédico de; SCHIKMANN, Rosane. A Geração Net. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação Em Administração, **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

CORSEUIL, C. H. et al. A Rotatividade dos jovens no mercado de trabalho formal brasileiro. In: CORSEUIL, C. H. & BOTELHO, R. U. (Orgs.). **Desafios à trajetória profissional dos jovens brasileiros**. Cap. 5, p. 157-173. Brasília: Ipea. 2013.

CRAMER, D.; HENDERSON, S.; SCOTT, R. Mental health and desired social support: A four -wave panel study. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 14, p. 761-775, 1997.

CUSTÓDIO, L. S.; SIQUEIRA, C. A. A.; PORTO, B. C. S. Valores pessoais e organizacionais, suas implicações sobre expectativas e trajetórias profissionais e correlações com a questão geracional: um estudo sobre os servidores do setor público de Minas Gerais. **Anais ... XVII SEMEAD Seminários em Administração**, out. 2014.

DIÓGENES, L. **Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal**. Monografia, Universidade de Brasília. Brasília, 2012.

EISENBERGER, R. et al. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, p. 500-507, 1986.

\_\_\_\_\_. Perceived supervisor support: contributions to perceived organization support and employee retention. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 565-573, 2002.

ESTIVALETE, V. de F.; ANDRADE, T. de. A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, jun. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S16789712012000300010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16789712012000300010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

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

FERREIRA, M. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto (ROC)**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2005. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/1252/1267>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

FORSTER, D. et al. Estresse Ocupacional: Influência das Mudanças Geradas na Área de Tecnologia Durante Implantação do SAP R/3. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 2, p. 53-72, 2010.

GARCIA, L. D. F. **Análise de um Modelo Preditivo para a Intenção de Sair da Organização**. Goiânia, Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Goiás, 2003. Disponível em: <[http://tede.biblioteca.ucg.br/tde\\_arquivos/11/TDE-2006-11-28T131806Z-249/Publico/Lara%20Danyla%20Freitas%20Garcia.pdf](http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_arquivos/11/TDE-2006-11-28T131806Z-249/Publico/Lara%20Danyla%20Freitas%20Garcia.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2014.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GOLIK, M. N. Las expectativas de equilibrio entre la vida laboral y privada de lasnuevasgeneraciones. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 29-51, 2013.

GOMES, D.; DUARTE, A. P.; NEVES, J. Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. In: VAZ, E.; MEIRINHOS, M. **Recursos Humanos: das teorias às boas práticas**, p. 239-253, 2010.

GOMES, R. K.; OLIVEIRA, V. B. de. Depressão, ansiedade e suporte social em profissionais de enfermagem. **Bol. psicol**, São Paulo, v. 63, n. 138, jun. 2013. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S000659432013000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S000659432013000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 25 fev. 2015.

GOMIDE Jr, S. **Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho**. Brasília, Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília, 1999. HayGroup. **Tendências e Práticas de Recursos Humanos**. 2015. Disponível em: <[http://www.haygroup.com/downloads/br/HayGroup\\_Tendencias\\_2015.pdf?utm\\_campaign=Tend%C3%A2ncias+de+RH+2015&utm\\_source=hs\\_email&utm\\_medium=email&utm\\_content=15828597&\\_hsenc=p2ANqtz-8XOyy3SyvL1Hg8TSs\\_EYzYHXqpAJTLcQzc3KWnh4UcdiDRkhxCzP9XpV7TisydP94HxQoRpe2PPw1XTmsJNNe7H5nw&\\_hsmi=15828597](http://www.haygroup.com/downloads/br/HayGroup_Tendencias_2015.pdf?utm_campaign=Tend%C3%A2ncias+de+RH+2015&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=15828597&_hsenc=p2ANqtz-8XOyy3SyvL1Hg8TSs_EYzYHXqpAJTLcQzc3KWnh4UcdiDRkhxCzP9XpV7TisydP94HxQoRpe2PPw1XTmsJNNe7H5nw&_hsmi=15828597)>. Acesso em: 31 jan. 2015.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, Washington. 1960. v. 25, p. 161-78. Disponível em: <[http://www.jstor.org/stable/pdf/2092623.pdf?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/pdf/2092623.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 17 mar. 2015.

HEIDEMANN, L. A.; ARAUJO, I. S.; VEIT, E. A. Um referencial teórico-metodológico para o desenvolvimento de pesquisas sobre atitude: a Teoria do Comportamento Planejado de Icek Ajzen. *Rev. electrón. investig. educ. cienc.*, Tandil, v. 7, n. 1, jul. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1850-66662012000100003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-66662012000100003&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 30 jan. 2015.

HOUSE J. S. **Work, stress and social support**. Reading, MA: Addison-Wesley; 1981.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B. de C. S. O uso de coortes em segmentação de marketing. *Organ. Soc.*, Salvador, v. 15, n. 44, p. 25-43, mar. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302008000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302008000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 31 maio 2015.

JORGENSEN, B. Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *The journal of future studies, strategic thinking and policy*, v. 5, n. 4, p. 41-49, 2003.

LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; NOGUEIRA, A. S. Gerações produtivas e comprometimento organizacional: um estudo comparativo com oficiais da aeronáutica. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 13, n. 3, p. 694-711, 2012.

LEMOS, A. H. C.; MELLO, G. R.; GUIMARÃES, M. F. Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da Geração Y querem? *Revista de Administração da UFSM*, v. 7, n. 1, p. 135-152, 2014.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A geração Y no trabalho**. Tradução Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. **Políticas para dirigir a los nuevos profesionales** - motivaciones y valores de la generacion Y. Documento de investigación. DI-753. may 2008. Disponível em: <<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

MANGIA, Ursula Barreto. **Antecedentes à transição de carreira na área de tecnologia da informação**. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2013.

MATSUKURA, T. S.; MARTURANO, E. M.; OISHI, J. O Questionário de Suporte Social (SSQ): estudos da adaptação para o português. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 10, n. 5, out. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692002000500008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692002000500008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 28 mar. 2015.

MEDEIROS, C. R. G. et al. A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.15 (Supl. 1), p. 1521-1531, 2010.

MENETTI, S. A. P. P. **O comprometimento organizacional da geração Y no setor de conhecimento intenso**. Dissertação de Mestrado, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013.

MOTTA, P. C.; ROSSI, M.; SCHEWE, C. D. Generational Marketing: Exploring cohort-programmed values and their implications on cross-cultural variations in consumer behavior between Brazil and United States. **Revista Portuguesa de Marketing**, ano 6, n. 12, p. 11-21. 2. sem. 2002.

MUNIZ FILHO, Sergio Mauro Salles. **Os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos profissionais de tecnologia da informação**. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2013.

MUTHUVELOO, R. **Antecedents and outcomes of organisational commitment among Malaysian engineers**. 2007. Tese de Doutorado. UniversitiPutraMalaysia.

NODARI, Cristine Hermann; DAL BÓ, Giancarlo; CAMARGO, Maria Emilia. Turnover e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de caso. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2010.

OBSERVATÓRIO SOFTEX. Mercado de Trabalho e Formação de Mão de Obra em TI. 2013. Disponível em: <<http://www.softex.br/wp-content/uploads/2013/07/SOFTEX-Economia-da-Inforna%C3%A7%C3%A3o-e-Internet.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2014.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

OLIVEIRA, Mauricio. A eterna luta entre a área de TI e o restante da Companhia. **Jornal Valor Econômico**, p. D3, 2 abr. 2012.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 3, n. 2, aug. 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565551999000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565551999000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 28 mar. 2014.

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

PASCHOAL, T. **Bem-estar no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional, Prioridades Axiológicas e Oportunidades de Alcance de Valores Pessoais no Trabalho**. Brasília, Dissertação (mestrado), Universidade de Brasília, 2008.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, art.4, p. 1054-1072, nov./dez. 2010.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PEREIRA, C. C. P. **Relações entre configurações de poder, prazer e sofrimento e intenção de rotatividade**: estudo de caso numa empresa de tele-atendimento. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

PEREIRA, Maria da Graça; CARVALHO, Helena. Qualidade vida, sobrecarga, suporte social, ajustamento conjugal e morbidade psicológica em cuidadores de idosos com dependência funcional. **Temas em Psicologia**, v. 20, n. 2, p. 369-384, 2012.

PICHAULT, F.; PLEYERS, M.. Pour en finir avec la génération Y. Enquête sur une représentation managériale. In: **Actes des Congrès de l'AGRH**. 2010.



PINHO, M.S. **A percepção de jovens da Geração Digital quanto ao suporte ao trabalho oferecido pela organização.** Tese de doutorado, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014.

POMAKI, Georgia et al. When the going gets tough: Direct, buffering and indirect effects of social support on turnover intention. **Teaching and Teacher Education**, v. 26, n. 6, p. 1340-1346, 2010.

PRALONG, Jean. L'image du travail selon la generation Y: Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives. **Revue internationale de psychosociologie**, v. 16, n. 39, 2010.

RAMOS, E.; JOIA, L. A. Profissionais de tecnologia da informação e sua transição para funções não técnicas. **Anais do Encontro de Administração da Informação**, 2013.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. **Journal of applied psychology**, v. 86, n. 5, p. 825, 2001.

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

RICO, Joana Rita Moreira Vaz. **Qualidade de vida no trabalho e intenção de turnover: um estudo exploratório sobre a influência das variáveis sexo e idade.** Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa 2010.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

RODRIGUEZ, M. S; COHEN, S. Social Support. **Encyclopedia of Mental Health.** San Diego, CA, v. 3, p. 535-544, 1998.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 16, n. 5, out. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552012000500007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552012000500007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21 abr. 2014.

SANTOS, A. L. dos. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas.** 2012. Dissertação (Mestrado em Administração -

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012). Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

SCHAMBACH, Thomas. Updating Activities of Older Professionals. **AMCIS 1999 Proceedings**, p. 175, 1999.

SHORE, L. M.; WAYNE, S. Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 5, p. 774-780, 1993.

SILVA, J. C.S. **Comprometimento Organizacional e intenção de rotatividade no metrô-DF**. Brasília, 2011.

SILVA, R. D. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo sobre a Rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2014.

SINDINFOR - Sindicato das Empresas de Informática de Minas Gerais. 9ª edição da Pesquisa de Remuneração Salarial e Práticas de RH 2014. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://www.fiemg.org.br/admin/BibliotecaDeArquivos/Image.aspx?ImgId=43687&TabId=6326> . Acesso em: 09 dez. 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 10, n. 1, abr. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413294X2005000100010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413294X2005000100010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 30 mar. 2015.

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

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Suporte no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. e colaboradores. **Medidas de Comportamento Organizacional – Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. São Paulo, Artmed, Cap. 18, p. 282 a 294, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, A. F. & POLIZZI FILHO. A. Intenção de rotatividade. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. São Paulo: Artmed Editora, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. Um modelo pós cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. In: XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. **Resumos....** São Paulo, 1997.

\_\_\_\_\_. Suporte no Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. e colaboradores. **Novas Medidas de Comportamento Organizacional** - Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. São Paulo, Artmed, Cap. 15, p. 209 a 216, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M.; PEREIRA, S. E. F. N. Análise de modelo afetivo para intenção de rotatividade. **Resumo...** I Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, Anais, Salvador, 1999.

SMOLA, K. W.; SUTTON, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of organizational behavior**, v. 23, n. SPI, p. 363-382, 2002.

STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. Employee turnover and post decision accommodation process. **Research in Organizational Behavior**, v. 3, p. 235-281, 1981.

TAMAYO, M. R. et al. **Construção e validação da escala de suporte organizacional percebido (ESOP)**[Resumo]. Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência. (Org.). 52 a Reunião Anual da SBPC, Resumos (CD-ROM). Brasília, DF: SBPC. 2000.

TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de psicologia**, v. 7, n. 1, p. 37-46, 2002.

TAMAYO, A.; LIMA, D.; SILVA, A. V. da. Impacto do clima organizacional sobre o estresse no trabalho. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002. Disponível em:

<[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.anpad.org.br%2Fdiversos%2Ftrabalhos%2FEnANPAD%2Fenanpad\\_2002%2FCOR%2F2002\\_COR1624.pdf&ei=9XU2VeWhKsawATS44GgBw&usg=AFQjCNFF9E519burrLPunxTU\\_h0yqgeRg&sig2=dIP4aTHDbST1JLL7G8-uag](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.anpad.org.br%2Fdiversos%2Ftrabalhos%2FEnANPAD%2Fenanpad_2002%2FCOR%2F2002_COR1624.pdf&ei=9XU2VeWhKsawATS44GgBw&usg=AFQjCNFF9E519burrLPunxTU_h0yqgeRg&sig2=dIP4aTHDbST1JLL7G8-uag)>. Acesso em: 05 maio 2015.

TAPSCOTT, D. **Geração Digital**. Do original "Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation". McGraw-Hill, 1998. p. 1-225.

TETT, R.; MEYER, J. P. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. **Personnel Psychology**, v. 46, n. 2, p. 33-42, 1993. Disponível em: <[http://www.researchgate.net/profile/Robert\\_Tett/publication/211395075\\_JOB\\_SATISFACT](http://www.researchgate.net/profile/Robert_Tett/publication/211395075_JOB_SATISFACT)

ION\_ORGANIZATIONAL\_COMMITMENT\_TURNOVER\_INTENTION\_AND\_TURN  
VER\_PATH\_ANALYSES\_BASED\_ON\_META-  
ANALYTIC\_FINDINGS/links/0deec532619dd4089a000000.pdf>. Acesso em: 05 maio  
2015.

TWENGE, Jean M. et al. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

VANDENBERG, R. J. Desegregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When do Intentions Predict Turnover Behavior? **Human Relations**, v. 52, p. 1313-1336. oct. 1999.  
VASCONCELOS, K. C. et al. A Geração Y e suas âncoras de carreira. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VERGARA S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WALSTER, Elaine; WALSTER, G. William. Equity and social justice. **Journal of Social Issues**, 1975.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - ESOP e Escala de Intenção de Rotatividade

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

**Para responde você utilizará a escala apresentada, a seguir.**

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas	Frequentemente	Sempre

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

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

FONTE - Escala adaptada de Tamayo et al. (2000).

## APÊNDICE B - Escala de Intenção de rotatividade

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Algumas</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Sempre</b>

01. Você pensa em sair da organização onde trabalha.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
02. Você planeja sair da organização onde trabalha.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
03. Você tem vontade de sair da organização onde trabalha.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

FONTE - Escala elaborada e validada por (SIQUEIRA, GOMIDE JR., MOURA & MARQUES, 1997).



## APÊNDICE C - Questionário de Dados Demográficos e Funcionais

Esta parte do questionário tem como objetivo determinar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, selecione a alternativa mais adequada ao seu caso.

<b>1) Sexo:</b>
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
<b>2) Idade:</b>
<b>3) Indique seu grau de escolaridade mais elevado:</b>
<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto
<input type="checkbox"/> Ensino médio completo
<input type="checkbox"/> Superior incompleto ou curso técnico completo
<input type="checkbox"/> Superior completo
<input type="checkbox"/> Pós graduação completa
<input type="checkbox"/> Outro (especificar):
<b>7) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?</b>
<input type="checkbox"/> Até 1 ano
<input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos
<input type="checkbox"/> De 4 a 6 anos
<input type="checkbox"/> De 7 a 9 anos
<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos

<b>8) No momento, você está alocado, ou seja, trabalha em tempo integral dentro de um cliente?</b>
( ) Sim      ( ) Não
Se sim:
( ) Trabalho alocado desde a minha contratação
( ) Estou alocado há menos de 3 meses
( ) Estou alocado entre 3 meses e um ano
( ) Estou alocado entre um e dois anos
( ) Estou alocado há mais de dois anos
<b>9) Você possui cargo de gestão/coordenação/supervisão de equipe?</b>
( ) Sim      ( ) Não
<b>10) Qual é a sua área de atuação?</b>
( ) Infraestrutura ou suporte
( ) Desenvolvimento
( ) Outro _____

NOTA - Pesquisadora: Maria Deise Alves Souza

Orientador: Profa. Zélia Miranda Kilimnik.

Endereço para contato: Avenida Afonso Penna, 3880 - Cruzeiro - Belo Horizonte.