

Janine da Silva Alves Bello

**INTENÇÃO DE SAIR E INTENÇÃO DE PERMANECER EM
ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: UM
ESTUDO COM VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E ATITUDINAIS**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção ao título de Doutor(a) em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof. Dra.^a Andrea Valéria Steil
Coorientadora: Prof. Dra.^a Gertrudes Aparecida Dandolini,

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Bello, Janine da Silva Alves.

Intenção de sair e intenção de permanecer em organizações intensivas em conhecimento: um estudo com variáveis demográficas e atitudinais / Janine da Silva Alves Bello; orientadora: Andréa Valéria Steil; co-orientadora: Aparecida Dandolini. - Florianópolis, SC, 2017. 202 p.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Comprometimento organizacional. 2. Comprometimento com a carreira. 3. Satisfação no trabalho. 4. Intenção de sair. 5. Intenção de permanecer. 6. Organizações intensivas em conhecimento. 7. Empresas de tecnologia.

Janine da Silva Alves Bello

INTENÇÃO DE SAIR E INTENÇÃO DE PERMANECER EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: UM ESTUDO COM VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E ATITUDINAIS

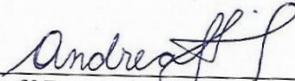
Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento

Florianópolis, 24 de abril de 2017.



Prof.^a Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini
Coordenadora do Curso/PPGEGC

Banca Examinadora:



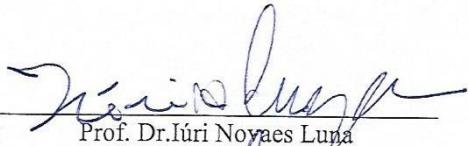
Prof.^a Dra. Andrea Valéria Steil,
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC



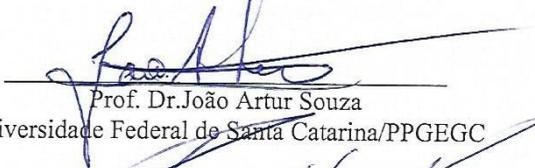
Prof.^a Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini
Coorientadora
Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC



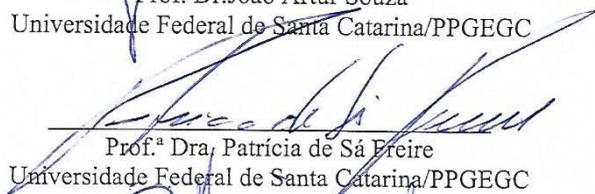
Prof.^a Dra. Jane Lucia dos Santos
Universidad Técnica Particular de Loja – Equador (Videoconferência)



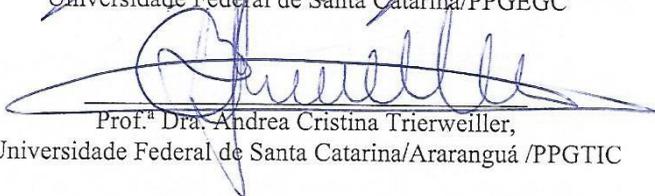
Prof. Dr. Iúri Noyaes Luna
Universidade Federal de Santa Catarina/PPGP



Prof. Dr. João Artur Souza
Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC



Prof.ª Dra. Patrícia de Sá Freire
Universidade Federal de Santa Catarina/PPGEGC



Prof.ª Dra. Andrea Cristina Trierweiler,
Universidade Federal de Santa Catarina/Araranguá /PPGTIC

Este trabalho é dedicado aos meus pais, aos meus filhos e a uma pessoa muito especial que me chamava carinhosamente de doutora mesmo antes de eu chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

O doutorado não é apenas um desafio acadêmico para o desenvolvimento de uma pesquisa original, mas um conjunto de desafios vivenciados ao longo de uma jornada, durante um período de nossas vidas. É um período em que encontramos pessoas especiais para dar o impulso e contribuição para continuarmos a construir a ciência. E a ciência para ser plena deve ser compreendida como soma de “pequenos” esforços individuais em ações compartilhadas, seja pelo empenho do pesquisador ou daqueles que generosamente lhe conferem apoio.

Nesse sentido, com o coração repleto de gratidão, o primeiro agradecimento é para a orientadora deste trabalho Profa. Dra. Andrea Valéria Steil. Num momento em que a solidão científica me trazia dúvidas, recebi a proposta de trabalhar num projeto de pesquisa recém-aprovado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A partir dali, a solidão científica deu lugar a motivação e a satisfação de estar trabalhando com uma fração de um projeto coletivo e junto ao Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional (*Interdisciplinary Research Group on Knowledge, Learning and Organizational Memory* - KLOM).

Reconhecendo que o processo de doutoramento se consolida em um programa de pós-graduação, agradeço aos professores, funcionários e colegas de curso com quem tive o privilégio de conviver. Um agradecimento especial a profa. Dra. Gertrudes Aparecida Dandolini, coorientadora desta tese e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, a profa. Dra. Ana Franzoni, profa. Dra. Édis Lapolli, prof. Dr. Leomar Todesco (Tite) e a profa Dra. Christianne Coelho que hoje não está mais no quadro do PPEGC, mas que deixou importante legado junto aos alunos que orientou e atividades que desenvolveu. Agradeço também aos professores que contribuíram com esta tese durante a qualificação e, posteriormente, durante a defesa: Prof.^a Dra. Andrea Cristina Trierweiler, Prof.^a Dra. Patrícia de Sá Freire, Prof. Dr. Iúri Novaes Luna, Prof. Dr. João Artur Souza e Profa. Dra. Jane Lucia dos Santos.

Agradeço as pessoas que auxiliaram como facilitadoras no processo de contatos e distribuição dos questionários: Jurandir Oliveira, Victor Levy, Randolph Decker, Jussamara Ferreira Vedana, Christiany Gandra, Lucas Abdala, Marina Kracik, Maurício Resende, Maurício Botelho, etc. Deixo ainda um especial agradecimento às 210 pessoas que dispuseram de seu tempo para preencher o questionário, pois sem estas repostas todo o esforço seria em vão.

Por fim, cabe agradecer aquelas pessoas que estiveram do meu lado e possibilitaram que apesar de todos os desafios a vida seguisse com foco e determinação. Aos meus filhos Sofia, Igor e Felipe por darem sentido a minha vida e a sensação que nada é mais forte na educação de uma criança do que o exemplo. E a minha irmã Janice que em nenhum momento poupou esforços para estar ao meu lado ou ao lado dos meus filhos.

O talento não é a sabedoria. Sabedoria é o trabalho incessante do espírito sobre a ciência. O talento é a vibração convulsiva do espírito, a originalidade inventiva e rebelde à autoridade, a viagem extática pelas regiões incógnitas da ideia.
(Camilo Castelo Branco)

RESUMO

O objetivo desta tese é examinar as relações entre o comprometimento afetivo, o comprometimento com a carreira, a satisfação no trabalho e a intenção de sair e intenção de permanecer na organização, no contexto dos profissionais que trabalham em Organizações Intensivas em Conhecimento - OIC, aqui representadas pelas empresas de tecnologia de Florianópolis. A originalidade consiste na análise dessas relações de forma conjunta e na aplicação da pesquisa no cenário brasileiro. Foram utilizados método quantitativo, pesquisa do tipo *survey* e instrumentos validados anteriormente: Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização, Escala de Intenção de Sair, Escala de Satisfação no Trabalho, Escala de Comprometimento Afetivo e a versão brasileira da Escala de Comprometimento com a Carreira. Os dados foram organizados e codificados para análise por meio do *software Statistical Package for Social Science for Windows* (SPSS). Com relação à análise dos dados, as variáveis “satisfação no trabalho” e “comprometimento com a carreira” apresentaram aderência à distribuição normal, porém o teste Shapiro-Wilk rejeitou a hipótese de normalidade dos dados das variáveis “idade”, “intenção de permanecer na organização”, “intenção de sair da organização” e “comprometimento afetivo”. E, como a intenção de sair e intenção de permanecer são variáveis resposta e não apresentaram a distribuição normal, foram utilizados testes estatísticos não paramétricos para verificação das hipóteses. Com relação aos resultados, foram confirmadas as hipóteses e as correlações positivas entre estado civil e responsabilidade de parentesco com a intenção de permanecer; escolaridade com a intenção de sair; satisfação no trabalho e comprometimento afetivo com ambas as intenções. Como contraponto, não foi verificada correlação positiva entre as seguintes variáveis: responsabilidade por parentesco e a intenção de sair da organização; pessoas com menor escolaridade (ensino médio ou técnico) e a intenção de permanecer na empresa; comprometimento com a carreira e a intenção de permanecer e a intenção de sair da organização. A variável idade se comportou de forma inesperada: contrariando estudos anteriores, não apresentou correlação significativa nem com a intenção de permanecer, nem com a intenção de sair e “desconstruiu” as hipóteses em que foi usada como variável moderadora ou variável independente. Nas conclusões, as implicações teóricas e práticas são sintetizadas, os principais resultados são descritos e as contribuições para o campo de pesquisa são evidenciadas. Esta tese faz parte da pesquisa "Recompensas e retenção de profissionais em organizações intensivas em conhecimento, de base tecnológica, de Santa Catarina" e foi desenvolvida junto ao Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional (*Interdisciplinary Research Group on Knowledge, Learning and Organizational Memory* - KLOM).

Palavras-chave: Comprometimento organizacional 1. Comprometimento com a carreira 2. Satisfação no trabalho 3. Intenção de sair 4. Intenção de permanecer 5. Organizações intensivas em conhecimento 6. Empresas de tecnologia 7.

ABSTRACT

This study is aimed at analyzing the relationships between affective commitment, carrier engagement, job satisfaction and the intention of both quitting and keeping the job, concerning the professionals that work in Knowledge-Intensive Organizations (KIO) located in Florianópolis, SC, Brazil. The originality of this study lies in the fact that these relationships were analyzed in a combined way as well as in the fact that this research was carried out in Brazil. Quantitative and survey researches and previously validated behaviour scales were used in this study as follows: Intention of Keeping the Job Scale, Intention of Quitting the Job Scale, Job Satisfaction Scale, Affective Commitment Scale and the Brazilian version of the Carrier Engagement Scale. The *Statistical Package for Social Science for Windows* (SPSS) was used for data organization and codification. In relation to data analysis, it could be observed that both “job satisfaction” and “carrier engagement” variables presented adherence to the normal distribution curve; nevertheless, the Shapiro-Wilk test rejected the data normality hypothesis of the following variables: “age”, “intention of keeping the job”, “intention of quitting the job” and “affective commitment”. Since “intention of keeping the job” and “intention of quitting the job” are response variables and did not present normal distribution, nonparametric statistical tests were used for hypotheses testing. The results confirmed the hypotheses and the following positive correlations: both marital status and family relationship responsibility and the “intention of keeping the job”; level of education and the “intention of quitting the job”; “job satisfaction” and “affective commitment” and both “intention of keeping the job” and “intention of quitting the job”. As a counterpoint, it was not observed positive correlation between the following variables: family relationship responsibility and the intention of quitting the job; less educated people (high school or technical levels) and the intention of keeping the job; carrier engagement and the intention of keeping the job and the intention of quitting the job. The “age” variable presented an unexpected behaviour: refuting previous studies, it did not present a significant correlation nor with the intention of keeping the job or with the intention of quitting the job. This leads to the “deconstruction” of the hypotheses in which “age” was used as a moderating or an independent variable. The conclusions present synthesized theoretical and practical implications, the main results and the contributions to future researches. This thesis is part of the research “Reward and talent retention in knowledge-intensive organizations with technological basis in Santa Catarina State” and was developed together with the Interdisciplinary Research Group for Organizational Knowledge, Learning and Memory (OKLM).

Keywords: Organizational commitment 1. Carrier engagement 2. Job satisfaction 3. Intent to leave 4. Intention to stay 5. Knowledge-intensive organizations 6. Technology Companies 7.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relações entre a tese proposta e as teses e dissertações defendidas no PPGECC.....	39
Figura 6 - Premissas: Atividades Econômicas de Base Tecnológica.	46
Figura 2 - Modelo da Teoria do Comportamento Racional.	48
Figura 3 - Teoria do Comportamento Planejado.	49
Figura 4 - Taxonomia da Intenção de Rotatividade.	55
Figura 5 - Fatores que influenciam a intenção de gerentes de ficar na organização.....	60
Figura 7 - Relações entre Comprometimento Organizacional, Satisfação no Trabalho, Intenção de Sair, Intenção de Permanecer.	89
Figura 8 - Modelo conceitual: variáveis antecedentes à Intenção de Sair e a Intenção de Permanecer.	90
Figura 9 - EICPO: exemplo da escala.....	108
Figura 10 - Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável Satisfação no Trabalho.....	119
Figura 11 - Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável Comprometimento com a carreira.	120
Figura 12 - Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável Idade.	120
Figura 13 - Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável intenção de permanecer.....	121
Figura 14 - Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável intenção de sair.	121
Figura 15- Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável comprometimento afetivo.	122
Figura 16 – Distribuição da idade dos respondentes da pesquisa.	130
Figura 17 - Escolaridade dos respondentes da pesquisa.	131
Figura 18 - Número de funcionários (por função).	133
Figura 19 – Distribuição de frequência: tempo de serviço (tempo de serviço em anos/número de respondentes).....	134
Figura 20 - Horas trabalhadas (por semana).	135
Figura 21 - Faixa Salarial (em reais).....	135
Figura 22 - Resultados Agregados: Satisfação no Trabalho, Comprometimento Afetivo, Comprometimento com a Carreira, Intenção de Sair e Intenção de Permanecer.	137
Figura 23 - Dimensões da Satisfação no Trabalho.....	138
Figura 24 - Dimensões do Comprometimento com a Carreira.	140
Figura 25 - Representação gráfica da H1.....	141
Figura 26 - Dispersão dos valores de idade e intenção de permanecer na organização.....	142
Figura 27 - Representação gráfica da H2.....	149
Figura 28 - Dispersão dos valores de idade e intenção de sair da organização.	149
Figura 29 - Representação gráfica da H3.....	154

Figura 30 - Dispersão dos escores intenção de permanecer na organização e comprometimento afetivo.....	155
Figura 31 - Representação gráfica de H4.....	155
Figura 32 - Dispersão dos escores intenção de permanecer na organização e comprometimento com a carreira.	156
Figura 33 - Representação gráfica da H5.....	157
Figura 34 - Dispersão dos escores intenção de permanecer na organização e a satisfação no trabalho.	157
Figura 35 - Representação gráfica da H6.....	158
Figura 36 - Dispersão dos escores intenção de sair da organização e comprometimento afetivo.....	159
Figura 37 - Representação gráfica da H7.....	160
Figura 38 - Dispersão dos escores intenção de sair da organização e comprometimento com a carreira.	160
Figura 39 - Representação gráfica da H8.....	161
Figura 40 - Dispersão dos escores intenção de sair da organização e a satisfação no trabalho.....	162
Figura 41 - Representação gráfica da H9.....	163
Figura 42 - Representação gráfica da H10.....	164
Figura 43 - Representação gráfica da H11.....	165
Figura 44 - Representação gráfica da H12.....	166
Figura 45 - Representação gráfica da H13.....	166
Figura 46 - Representação gráfica da H14.....	167
Figura 47 - Representação gráfica da H15.....	168

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de Rotatividade.	52
Quadro 2 - Forças motivacionais de rotatividade de Maertz.....	63
Quadro 3 - Dimensões ou fatores que despertam a intenção de sair e/ou de permanecer na organização.....	65
Quadro 4 - Determinantes ambientais da intenção de sair.	76
Quadro 5 - Padrões de comprometimento no trabalho: comprometimento organizacional, com a carreira e com o sindicato.	80
Quadro 6 - Padrões de comprometimento no trabalho.....	81
Quadro 7 - Enfoques do comprometimento organizacional.....	83
Quadro 8 - Definições, dimensões, descrição e classificação das variáveis demográficas, intenção de sair, intenção de permanecer, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira.	105
Quadro 9 - Pontos avaliados no teste-piloto do instrumento de pesquisa.	109
Quadro 10 - Protocolo técnico da coleta de dados.	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pré-teste: <i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</i> e Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	112
Tabela 2 -Pré-teste e Validação Original: <i>Alfa de Cronbach</i>	113
Tabela 3 – Idade dos respondentes da pesquisa.....	129
Tabela 4 - Estado Civil dos respondentes da pesquisa.....	130
Tabela 5 - Responsabilidade por parentesco: grau do vínculo financeiro.....	131
Tabela 6 - Dados agregados (por variável e por dimensão): Satisfação no Trabalho, Comprometimento Afetivo, Comprometimento com a Carreira, Intenção de Sair e Intenção de Permanecer.....	136
Tabela 7 - Média e desvio padrão por gênero.....	143
Tabela 8 - Distribuição percentual do Estado Civil.....	144
Tabela 9 - Média e desvio padrão por estado civil.....	144
Tabela 10 - Média e desvio padrão por estado civil.....	145
Tabela 11 - Distribuição dos trabalhadores com filhos ou não, segundo o estado civil.....	146
Tabela 12 - Média e desvio padrão por responsabilidade por parentesco.....	147
Tabela 13 - Média e desvio padrão por escolaridade.....	148
Tabela 14 - Média e desvio padrão por gênero.....	151
Tabela 15 - Média e desvio padrão por estado civil.....	151
Tabela 16 - Média e desvio padrão por responsabilidade por parentesco.....	152
Tabela 17 - Média e desvio padrão por escolaridade.....	153
Tabela 18 - Resultados das relações investigadas: hipóteses de pesquisa.....	171

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACATE - Associação Catarinense de Empresas de tecnologia
ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas
BRASSCOM - Associação Brasileira das Empresas de tecnologia da Informação e Comunicação
CAGED - Cadastro Geral de Emprego e Desemprego
CELTA - Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas
CERTI - Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CODESC - Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
ECOA - Escala de Comportamento Organizacional Afetivo
EBC - Organização de Base Tecnológica
EBT - Organização Baseada no Conhecimento
ECC - Escala de Comprometimento com a Carreira
EIP - Escala de Intenção de Permanecer
EIS - Escala de Intenção de Sair
EST - Escala de Satisfação no Trabalho
FAPESC - Fundação de Apoio à Pesquisa de Santa Catarina
GC - Gestão do Conhecimento
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISS - Imposto Sobre Serviços
KLOM - *Interdisciplinary Research Group on Knowledge, Learning and Organizational Memory* / Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional
KMO - Medida *Kaiser-Meyer-Olkin*
OIC - Organização Intensiva em Conhecimento
PARQTEC ALFA - Parque Tecnológico Alfa
PEBT - Pequena Organização de Base Tecnológica
PPGEGC - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
MIT - Ministério do Trabalho
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
SEBRAE-SC - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Organizações de Santa Catarina
SINDPD - Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados e Tecnologia da Informação do Estado de São Paulo
SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
SPSS - *Statistical Package for Social Science for Windows*
TI - Tecnologia da Informação
TICS- Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	27
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	27
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	33
1.2.1 Objetivo Geral.....	33
1.2.2 Objetivos Específicos	33
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	34
1.4 ESCOPO DA PESQUISA	37
1.5 ADERÊNCIAS DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	37
1.5.1 Organização de tecnologia como Organização Intensiva em Conhecimento - OIC.....	42
1.5.2 Organizações de Base Tecnológica	44
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	47
2.1. INTENÇÃO COMPORTAMENTAL	47
2.2 INTENÇÃO DE SAIR DA ORGANIZAÇÃO.....	50
2.3 INTENÇÃO DE PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO	56
2.4 FATORES QUE INFLUENCIAM A INTENÇÃO DE SAIR E INTENÇÃO DE PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO	60
2.4.1 Eventos em Ambiente Externo	75
2.4.2 Eventos Críticos ou "Choques no Sistema"	77
2.4.3 Satisfação no trabalho	79
2.4.4 Múltiplos Comprometimentos com o Trabalho	80
2.4.4.1 Comprometimento Organizacional	82
2.4.5.2 Comprometimento com a Carreira	85
3 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA	87
3.1 RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E A INTENÇÃO DE SAIR E INTENÇÃO DE PERMANECER	91
3.1.1 Relação entre idade e intenção de sair e intenção de permanecer	91
3.1.2 Relação entre sexo e intenção de sair e intenção de permanecer	93
3.1.3 Relação entre estado civil e responsabilidade por parentesco com a intenção de sair e a intenção de permanecer	94
3.1.4 Relação entre escolaridade e intenção de sair e intenção de permanecer	95
3.1.5 Hipóteses: relação entre as variáveis demográficas com a intenção de sair e a intenção de permanecer	95
3.2 RELAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO AFETIVO E COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA E A INTENÇÃO DE SAIR E INTENÇÃO DE PERMANECER EM ORGANIZAÇÕES	97
3.2.1 Relação entre satisfação no trabalho e intenção de sair e intenção de permanecer.....	97

3.2.2 Relação entre comprometimento afetivo e intenção de sair e intenção de permanecer.....	98
3.2.3 Comprometimento com a carreira	99
3.2.4 Hipóteses: relações entre satisfação no trabalho, comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira e a intenção de sair e intenção de permanecer.....	99
3.2.5 Hipóteses: relações entre idade e responsabilidade por parentesco com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira e a intenção de sair e intenção de permanecer.....	100
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	102
4.1 REVISÃO DE LITERATURA.....	102
4.2 DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS, OPERACIONALIZAÇÃO E INSTRUMENTO DE PESQUISA	104
4.2.1 Procedimentos para Validade de Conteúdo dos Construtos Individuais.....	109
4.2.1.1 Teste Piloto.....	109
4.2.1.2 Pré-teste.....	111
4.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS (SURVEY)	114
4.3.1 Definição da População, Amostra e Sujeito da Pesquisa.....	115
4.3.2 Coleta de Dados	116
4.4 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DADOS	117
4.4.1 Verificação da Normalidade dos Dados.....	118
4.4.2 Teste de Hipóteses.....	122
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	125
5.1 CONTEXTO DA PESQUISA: POLO TECNOLÓGICO DE FLORIANÓPOLIS.....	125
5.2 DESCRIÇÃO DOS INDIVÍDUOS RESPONDENTES DA PESQUISA .	129
5.3 ANÁLISES DAS VARIÁVEIS POR ESCALA: SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO AFETIVO, COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA, INTENÇÃO DE SAIR E INTENÇÃO DE PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO	136
5.4 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES DE ESTUDO	140
5.4.1 Análise das relações entre as variáveis demográficas sobre a intenção de permanecer e intenção de sair na organização: Hipótese H1.....	140
5.4.2 Análise das relações entre as variáveis demográficas sobre intenção de sair na organização: Hipótese H2.....	148
5.4.3 Análise das relações entre comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira, satisfação no trabalho sobre a intenção de permanecer na organização: Hipóteses H3, H4 e H5.....	154
5.4.4 Análise das relações entre comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira e satisfação no trabalho sobre a intenção sair da organização: Hipóteses H6, H7 e H8.	158

5.4.5	Análise das relações entre comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira, satisfação no trabalho com a intenção sair da organização e intenção de permanecer na organização: Hipóteses H9 e H10	162
5.4.6	Análise das relações entre a idade, comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira, satisfação no trabalho sobre a intenção sair da organização e intenção de permanecer na organização: Hipóteses H11, H12, H13 e H14	164
5.4.7	Análise das relações entre a idade, responsabilidade por parentesco e intenção sair da organização: Hipóteses H15	168
5.4.8	Considerações sobre os resultados da avaliação das hipóteses de estudo	169
6	CONCLUSÕES.....	172
6.1	SÍNTESE	172
6.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	174
6.3	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	177
6.4	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	179
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	183

1. INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo está estruturado em cinco seções. Na primeira seção estão apresentados o contexto e o problema de pesquisa, seguidos pela pergunta de pesquisa. Na segunda seção é apresentada a justificativa teórica e prática. Na terceira seção são descritos os objetivos deste trabalho. Na quarta seção, a delimitação do escopo da pesquisa é traçada. E, finalmente, na quinta seção está exposta a aderência do tema da pesquisa ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, pontuando a interdisciplinaridade, o alinhamento com linhas/enfoques de pesquisa e outras teses realizadas no âmbito do Programa.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

As pessoas são providas de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados a um determinado propósito (DURAND, 1998; FLEURY; FLEURY, 2001; DE MARIO, 2017) e, em sua individualidade, possuem competências que incluem questões técnicas, cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho (DURAND, 1998, DUTRA, 2004; MARTINS; JÚNIOR, 2016). A Gestão do Conhecimento (GC) constitui a base da construção de capacidades das empresas, subjacente ao desempenho dos processos organizacionais e de gestão (DOW; PALLASCHKE, 2010; LOPES et. al.; 2017), e proporciona o aprofundamento da análise sobre os ativos mais valiosos da organização: o conhecimento e as pessoas.

Recentemente, alguns estudos acrescentaram à definição de competência a capacidade de entrega (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001; FERNANDES; FLEURY, 2007). Nestes estudos os autores compreendem que além de conhecimento, habilidades e atitudes, as pessoas possuem a capacidade de entrega, que consiste na contribuição efetiva do indivíduo para a organização, ou seja, os indivíduos detêm um conjunto de características pessoais e especiais intrínsecas que influenciam o desempenho organizacional (SPARROW; BOGNANNO, 1994; HENKLAIN et. al, 2017). Nesses termos, competências são capacidades humanas demonstradas em comportamentos que são mensuráveis e relevantes para a organização (SCHIPPMANN, 2010).

Ter competência significa assumir responsabilidades diante de situações de trabalho complexas (ZARIFIAN, 1998; FONTES; FAY, 2016), ter a capacidade de gerar resultados dentro dos objetivos

organizacionais propostos (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000), mas, sobretudo, ter atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa (SPARROW; BOGNANNO, 1994; FONTES; FAY, 2016). Cada pessoa possui um conjunto de competências individuais (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; LE BOTERF, 1995, ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2004; SILVA; MELLO, 2011), porém uma possível substituição dessa pessoa por outra pode representar custos e perdas para a organização (WILLE, 1994; LOCKWOOD, 2003, KARSAN, 2007, GHAPANCHI; AYBUKE; 2011).

O conhecimento tornou-se o ativo estratégico de maior valor nas organizações (ROSSETTI et al., 2008; MACHADO, 2016) e as pessoas são agentes do conhecimento (STANKOSKY, 2005) e são providas de competências (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; FERNANDES; FLEURY, 2007), sendo assim, imprescindíveis ao desempenho organizacional (SPARROW; BOGNANNO, 1994). O desempenho da organização está relacionado à capacidade de reter competências, ou mais especificamente, à capacidade organizacional de reter pessoas (MCNALLY, 2001; STEIL; PENHA; BONILLA, 2016) com elevado desempenho (HOLTOM; KENWORTHY, 2005).

A retenção de pessoas é considerada uma capacidade estratégica, pois está relacionada a variáveis organizacionais importantes, como conhecimento, criatividade e desempenho (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016). Se a estratégia de retenção for eficiente evita ou reduz a rotatividade.

A "falha" no processo de retenção de talentos implica em um alto custo associado à rotatividade de pessoas (WILLE, 1994; LOCKWOOD, 2003, KARSAN, 2007, GHAPANCHI; AYBUKE, 2011; GONÇALVES; MOLLICA, 2016). Estes custos podem ser diretos ou indiretos. Os custos diretos da rotatividade são mais facilmente mensuráveis, pois implicam nos gastos com o recrutamento, treinamento, contratação, salários perdidos, benefícios e pagamentos de impostos (BROWN, 2000; GONÇALVES; MOLLICA, 2016).

Estudos internacionais destacam o alto custo da rotatividade e a valorização dos profissionais que trabalham em OIC. Os custos com a rotatividade são maiores quando se tratam de profissionais que atuam em OIC, como no caso das organizações de base tecnológica (WILLE, 1994). Os profissionais que atuam em empresas de TI têm valorização bem acima da média estimada para outros setores (THATCHER et al.,

2003), pois o custo para substituir um empregado com competência em tecnologia da informação está estimado entre 40% e 48% do seu respectivo salário (WATSON, 2005).

Os custos indiretos relativos à saída de um colaborador podem incidir sobre a organização de várias formas. Quando as competências do novo colaborador não são adequadas à tarefa devido à falta de experiência e de conhecimentos acumulados (HALF, 1982), poderá gerar custos devido a interrupções nos processos organizacionais (THATCHER et al., 2003), redução na qualidade do trabalho por novos trabalhadores, podendo afetar inclusive a reputação da organização (GHAPANCHI; AYBUKE, 2011) e ainda causar duplo prejuízo, que seria perder um ativo vital para um concorrente, pois além de representar uma perda para a organização o colaborador poderia trabalhar ativamente contra ela (MAYO, 2003).

Embora os custos da rotatividade de pessoas possam ser identificados, há de se considerar que a rotatividade pode também beneficiar a organização, não havendo necessariamente apenas consequências negativas. Alguns autores defendem que a rotatividade é algo a ser gerenciado no sentido de encorajar ou desencorajar o profissional a permanecer na organização dependendo da situação (LUCERO; WHITE, 1996). A contratação de novas pessoas pode favorecer a inovação, incentivar o aumento do desempenho e possibilitar a saída de empregados que apresentem atitudes negativas e desempenho fraco (GUEDES; CALADO; VIEIRA, 1998).

As organizações de TI enfrentam problemas com a escassez de profissionais qualificados (GHAPANCHI; AYBUKE, 2011). Estes problemas são provocados pelo crescimento exponencial das organizações de base tecnológica e uma oferta proporcionalmente menor de graduados em TI (HECKER, 2005). Sendo assim, a compreensão da taxa de rotatividade tornou-se um desafio para as organizações (JOSEPH et al., 2007), pois os profissionais qualificados em TI têm maior facilidade para encontrar um novo emprego (GHAPANCHI; AYBUKE, 2011).

Há um déficit previsto de 449 mil profissionais de TI na América Latina até 2019 (PINEDA; GONZALES, 2016), sendo que, dos países da região, o Brasil apresenta a maior lacuna. Um estudo realizado pela Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM) revelou que, em 2014, o mercado de TI brasileiro precisou de 78 mil novos profissionais, porém apenas 33 mil pessoas alcançariam a formação necessária neste mesmo

ano. E em 2015 o país apresentou o déficit de 195 mil profissionais (PINEDA; GONZALES, 2016). Em 2022, de acordo com a Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX), o déficit de profissionais, só no Brasil, deve superar a marca de 400 mil pessoas.

De acordo com a Relação de Informações Sociais (RAIS) e os registros de admitidos e desligados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), em 2016, a taxa de rotatividade no mercado de trabalho brasileiro foi de 38,5%. Essa taxa de rotatividade é relativamente alta considerando a realidade internacional, embora apresente decréscimos consecutivos desde 2014, quando alcançou a taxa de rotatividade 58,1%, a mais alta dos últimos dez anos. O decréscimo acentuado é consequência da crise econômica e menor oferta de emprego. De acordo com DIEESE (2014) o tempo médio de permanência no emprego no Brasil é de cinco anos, menos da metade do que a média de doze anos registrados em países como Alemanha, França e Itália.

O mercado de trabalho ligado às organizações de TI é atrativo para os jovens, porém no Brasil é nesta faixa etária que ocorre a maior rotatividade. Embora os dados disponíveis para o setor não sejam recentes, quase metade (48,5%) dos desligamentos em 2013 aconteceu com trabalhadores com menos de 29 anos, apesar de corresponderem a apenas 36% dos vínculos (DIEESE, 2014). Em contrapartida, os jovens são contratados em setores que apresentam maior rotatividade e representam a maioria nas contratações, em detrimento aos adultos com 30 anos ou mais (IPEA, 2013).

Estudos internacionais indicam que a taxa de rotatividade é proporcionalmente maior para o setor de tecnologia do que para outros setores (JOSEPH et al., 2007), despertando a atenção entre organizações e acadêmicos (GHAPANCHI; AYBUKE, 2011). De acordo com o censo anual do mercado de tecnologia da informação (ASSESPRO, 2015), a rotatividade no mercado de trabalho do setor de TI é maior no Brasil do que a média da América Latina. Dados do censo de 2014 constataram que, em média, cada empresa brasileira de TI contratou 33 e demitiu 31 profissionais ao longo do ano.

De acordo com ASSESPRO, em 2013, o mercado de TI cresceu 15% no país, bem acima da média mundial, que foi de 4,8%. No mesmo período, o Cadastro Geral de Emprego e Desemprego (CAGED) do Ministério do Trabalho (MIT) registrou que a indústria de transformação e o comércio no Brasil apresentaram respectivamente 3,8% e 4,5% de

rotatividade, enquanto o setor de serviços, que engloba a área de TI, o índice foi 3,8%, bem abaixo dos 9,8% registrado, isoladamente, pela área de tecnologia, confirmando a tendência sobre a maior rotatividade nesta área.

A rotatividade atinge a produtividade da organização do momento da demissão, passando pela contratação de uma nova pessoa até a volta aos padrões normais, quando o novo funcionário adquire competência para o desempenho das funções (GPTW, 2014), e representa um alto custo para o país, pois afeta o agregado da economia não permitindo ganhos em produtividade (NERY, 2015). Um dos maiores desafios para a gestão da atualidade consiste em compreender a rotatividade, observando que a intenção de sair e intenção de permanecer nas organizações são dois dos principais preditores deste fenômeno (STEEL; OVALE, 1984; TETT; MEYER, 1993; WASTI, 2003). Em contrapartida, para os gestores de pessoas, a compreensão do processo de rotatividade possibilita o desenvolvimento de estratégias de retenção de pessoas (STEIL, PENHA; BONILLA, 2015), especialmente de profissionais qualificados, considerados de alto desempenho (HOLTOM, KENWORTHY, 2005).

A intenção de sair é considerada o preditor mais consistente para a rotatividade (TETT; MEYER, 1993; WASTI, 2003), mostrando-se como o precursor cognitivo mais evidente para a saída efetiva (MICHAELS; SPECTOR, 1982; LEE; MOWDAY, 1987) e um indicador para substituir as taxas de rotatividade nas pesquisas (STEEL; OVALLE, 1984). A intenção de sair é compreendida como o processo cognitivo, ou desejo deliberado e consciente de deixar a organização (MOBLEY; HORNER; HOLLINGSWORTH, 1978; STEERS; MOWDAY, 1981; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; VANDENBERG; NELSON, 1999), e não a saída efetiva da organização (CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009). A intenção de permanecer refere-se ao desejo consciente e deliberado do empregado continuar na organização em que trabalha (TETT; MEYER, 1993). Dentre os preditores para a intenção de sair e intenção de permanecer estão a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (CHANG; WANG; HUANG, 2013), havendo uma relação consistente entre a satisfação no trabalho e a rotatividade e uma relação, ainda mais forte, da rotatividade com o comprometimento afetivo (BEM-BAKR et. al., 1995).

No entanto, embora se reconheça a importância de estudar os múltiplos comprometimentos com o trabalho em seus diversos focos,

sejam eles o comprometimento com a organização, com a carreira ou com o sindicato (ROWE; BASTOS; PINHO, 2013), não foi encontrado até o momento no levantamento realizado em bases de dados nacionais e internacionais (Scopus, Web of Science, Portal Capes, Scielo, Google Acadêmico, Google Books) um estudo que trate da relação entre o comprometimento com a carreira e a intenção de sair e de permanecer na organização. Foi localizado um estudo sobre a intenção de abandonar a própria carreira que mostrou evidências de que jovens e mulheres menos satisfeitos têm maior intenção de deixar a carreira (BLAU, LUNZ, 1998) e que empregados mais comprometidos com a organização e mais satisfeitos com o trabalho, também são mais comprometidos com suas carreiras (KILIMNIK; DIAS, 2012).

O comprometimento com a carreira está relacionado com a ação de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação (BLAU, 1985; BASTOS, 1997). Mudanças crescentes no mercado de trabalho (CHANLAT, 1995; BLAU, 2003) têm levado as pessoas a terem maior foco no comprometimento com a carreira, em detrimento do comprometimento organizacional (KILIMNIK; DIAS, 2012), podendo ser este construto importante na elucidação dos fatores que desencadeiam a intenção de sair ou de permanecer em organizações. A averiguação de possíveis relações entre o comprometimento com a carreira, a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e a não localização de estudos específicos que tratem do comprometimento com a carreira e a intenção de sair, a intenção de permanecer, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, apresenta um forte indicio para se avançar em direção a esta lacuna científica.

Aspectos econômicos e variáveis demográficas tais como idade, sexo, experiência, escolaridade do empregado (CHANG; WANG; HUANG, 2013; AYDOGDU e ASIKGIL, 2011; CAPPI, 2014), estado civil, responsabilidade familiar ou de parentesco (FEDERICO et al., 1976; MOBLEY et al., 1979) são relevantes aos estudos que buscam a compreensão dos fatores que levam um profissional a ter a intenção de sair ou de permanecer em uma organização. Após uma revisão de literatura nas bases de dados nacionais e internacionais, verificou-se que as variáveis demográficas aparecem nos textos que tratam da intenção de sair e intenção de permanecer de forma conjunta, em sua maioria, ou são exploradas de forma isolada ou aparecem apenas como parte da caracterização da pesquisa.

Compreendendo que as intenções comportamentais de um indivíduo podem ser afetadas pelo conjunto das características pessoais

que o formam, aqui representadas pelas variáveis demográficas (idade, sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco e escolaridade), vislumbra-se a possibilidade de se avançar cientificamente através da exploração dessa lacuna ao se aprofundar os estudos das relações das citadas variáveis de forma conjunta com a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e o comprometimento com a carreira.

A partir do exposto, com o propósito de contribuir para a área de gestão e para o avanço científico dos construtos intenção de sair e intenção de permanecer, o presente estudo tem como propósito responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a relação entre a satisfação no trabalho, o comprometimento afetivo, o comprometimento com a carreira, as variáveis demográficas (idade, sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco, escolaridade) e à intenção de sair e intenção de permanecer em empresas de tecnologia de Florianópolis?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para responder à pergunta de pesquisa apresentada no item anterior foram delineados os objetivos gerais e específicos, que seguem nos itens 1.2.1 e 1.2.2.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é examinar as relações entre as variáveis demográficas, a satisfação no trabalho, o comprometimento afetivo, o comprometimento com a carreira, e a intenção de sair e intenção de permanecer na organização, no contexto dos profissionais que trabalham em empresas de tecnologia de Florianópolis.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as relações entre as variáveis demográficas (idade, sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco, escolaridade) e a intenção de sair e a intenção de permanecer na organização.
- Analisar as relações entre satisfação no trabalho, comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira, e intenção de sair e intenção de permanecer na organização.
- Analisar as relações das variáveis idade e responsabilidade por parentesco com satisfação no trabalho, comprometimento

organizacional, comprometimento com a carreira e a intenção de sair e intenção de permanecer nas organizações.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Esta tese é parte da pesquisa "Recompensas e retenção de profissionais em organizações intensivas em conhecimento, de base tecnológica, de Santa Catarina", que está sendo desenvolvido no âmbito do Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional (*Interdisciplinary Research Group on Knowledge, Learning and Organizational Memory* – KLOM). O KLOM é um núcleo de pesquisa vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e esta tese tem o intuito de aprofundar uma parte específica da mencionada pesquisa.

Nesse sentido, o corte dado ao estudo partiu da necessidade de compreensão dos construtos intenção de sair e intenção de permanecer, por serem intenções comportamentais e, portanto, importantes precursoras do comportamento (AJZEN; FISHBEIN, 1977). Estes construtos seriam o elo intermediário da relação entre a atitude e o comportamento (BASTOS et al., 2008) e, conseqüentemente, por se destacarem como duas importantes variáveis relacionadas à retenção de pessoas em organizações (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

Para compreender as intenções comportamentais foram identificados na literatura os principais preditores da intenção de sair e intenção de permanecer nas organizações: a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (GHOSH et al., 2013; NANNCARROW, 2014). Após revisão e seleção de textos que tratam conjuntamente da intenção de sair e da intenção de permanecer, constatou-se que os estudos demonstram a relação entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair e intenção de permanecer (GHAPANCHI; AURUM, 2011; BROWN et al., 2013, NANNCARROW, 2014). Os estudos são voltados, em sua maioria, para a área de enfermagem (BETKUS; MACLEOD, 2004; MCCARTHY; TYRRELL; LEHANE, 2007; UJVARINE et al., 2010; COWDEN; CUMMINGS; PROFETTO - MCGRATH, 2011; LIN; CHIANG; CHEN, 2011; HEWKO et al, 2015, etc.) e utilizam as variáveis demográficas (idade, sexo, estado civil, etc.) apenas como parte da caracterização da pesquisa, por conseguinte, deixam de analisar a possível relação destas variáveis com as intenções comportamentais. Foi identificada também uma lacuna pela ausência de estudos que tratem

especificamente do comprometimento com a carreira e a intenção de sair e de permanecer em organizações.

Descobertas estas que, além de evidenciar a necessidade de aprofundar os estudos, motivaram a pesquisa no que tange ao exame das possíveis influências das variáveis demográficas sobre a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, o comprometimento com a carreira e a intenção de sair e a intenção de permanecer, considerando um ambiente de OIC, aqui representadas pelas empresas de tecnologia. Estudos demonstram que fatores como a idade (JOSEPH et al., 2007, 2011; CARRARA; NUNES; SARSUS, 2014), sexo (SOUZA-POZA; HENNEBERGER, 2004; JOSEPH et al., 2007; BLOMME; VAN RHEEDE; TROMP, 2010; GHAPANCHI; AURUM, 2011, AGAPITO, 2012; AGAPITO, POLIZZI FILHO, SIQUEIRA, 2015), estado civil (GHAPANCHI; AURUM, 2011), reponsabilidade de parentesco (SOUZA-POZA; HENNEBERGER, 2004) ou vínculo familiar (LEE; MAURER, 1999; MOBLEY, 1982; STEERS; MOWDAY, 1981) e nível de escolaridade (IGBARIA; MEREDITH; SMITH, 1992) podem influenciar na intenção de sair e intenção de permanecer em organizações.

A contextualização das variáveis demográficas enquanto mediadoras da relação entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira e a intenção de sair e intenção de permanecer, tratando-as como parte importante da análise e não meramente como elementos caracterizadores da pesquisa, confere o caráter original ao trabalho e possibilita avançar cientificamente para a elucidação dos construtos intenção de sair e intenção de permanecer sob a lente diferenciadora dos indicadores demográficos.

Os estudos que abordam simultaneamente intenção de sair e intenção de permanecer são, em sua maioria, voltados à enfermagem e são justificados pela falta de profissionais qualificados para atuarem na área prática (BETKUS; MACLEOD, 2004; MCCARTHY; TYRRELL; LEHANE, 2007; UJVARINE et al., 2010; COWDEN, CUMMINGS; PROFETTO - MCGRATH, 2011; LIN; CHIANG; CHEN, 2011; HEWKO et al, 2015). Um aspecto importante a ser considerado no mercado de trabalho de empresas de tecnologia é o desequilíbrio entre a demanda e a oferta de mão-de-obra qualificada (HECKER, 2005; GHAPANCHI; AYBUKE, 2011), reforçando a importância de se fazer um estudo específico para o seguimento no Brasil.

As pesquisas voltadas à intenção de sair ou de permanecer de profissionais de tecnologia se restringem à variação a um construto ou

outro, ou intenção de sair ou intenção de permanecer, porém os resultados podem diferir dos obtidos na área de enfermagem por ser este mercado altamente feminino (UJVARINE et al., 2010, SHU-YUAN, 2011; LIN; CHIANG; CHEN, 2011), enquanto o predomínio de trabalhadores de empresas de tecnologia é masculino (CASACA, 2005; ECCEL; FLACH; OLTRAMARI, 2007).

Esta tese tem foco no nível individual, com o intuito de examinar as possíveis relações entre as variáveis demográficas e a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, o comprometimento com a carreira e intenção de sair e intenção de permanecer. Os construtos intenção de sair e intenção de permanecer serão estudados de forma simultânea. Até o momento, não foram encontrados estudos que tratem do comprometimento com a carreira e a intenção de sair ou de permanecer em organizações ou a combinação das relações entre as variáveis propostas nesta tese. Sendo assim, esta pesquisa tem como intenção auxiliar na compreensão de variáveis que contribuam para dois dos principais desafios da gestão da atualidade: a retenção (BROWN et al., 2013; JOHNSON, 2000; DONOGHUE, 2010) e a rotatividade de pessoas (STEIL; PENHA; BONILLA, 2016).

A saída de pessoas com experiência profissional relevante e valiosa pode provocar a perda de conhecimento tácito sobre os sistemas internos (MCKNIGHT et al., 2008). Nem sempre as competências de um novo colaborador são adequadas à função devido à falta de experiência e de conhecimentos acumulados (HALF, 1982; BALFOUR; NEFF, 1993), podendo afetar a produtividade do departamento que terá que se ajustar a falta de um membro e a perda de conhecimento (KARSAN, 2007).

Os estudos empíricos de Howe et al (2012) evidenciam que o que influencia a intenção de sair pode não influenciar a intenção de permanecer, e que uma pode não ser exatamente o oposto da outra. Observar a relação entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira e intenção de sair e intenção de permanecer, tendo as variáveis demográficas como mediadoras pode proporcionar avanços também neste sentido. Especialmente no que tange à prática organizacional de contratar pessoas com determinadas características demográficas e desejar que as intenções comportamentais ou os comportamentos propriamente ditos sejam diferentes daquele perfil contratado, ou ainda, a possibilidade de desenvolver políticas de retenção de pessoas voltadas aos diferentes conjuntos de perfis demográficos.

Embora as políticas de retenção de pessoas não façam parte dos objetivos desta pesquisa, o desenvolvimento deste trabalho será uma contribuição a estudos subsequentes nesta direção. Destaca-se que o exame das relações entre as intenções que levam os trabalhadores à saída ou estimulam a permanência em organizações de tecnologia pode estimular o desenvolvimento de políticas de retenção destes indivíduos pelas organizações e, assim, contribuir para a redução da rotatividade de pessoas.

1.4 ESCOPO DA PESQUISA

Nem toda rotatividade é indesejável, pois quando um colaborador com baixo desempenho sai de uma organização a perda não é tão significativa como se fosse um profissional com elevado desempenho (HOLTOM; KENWORTHY, 2005). Por este motivo, o escopo desta pesquisa está delimitado aos profissionais de nível técnico, superior ou com pós-graduação, que atuam em organizações de tecnologia, organizações para as quais o maior valor está nos ativos intangíveis, que são aqueles incorporados nas competências individuais, nas suas interações e nas estruturas internas e externas da organização (SVEIBY, 1998). Esses profissionais serão aqui representados pelos profissionais que trabalham em empresas de tecnologia de Florianópolis, vinculados ou não à Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE).

1.5 ADERÊNCIAS DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta tese está inserida na área de concentração Gestão do Conhecimento do PPGEGC, na linha de pesquisa “teoria e prática em gestão do conhecimento” e é parte da pesquisa “Recompensas e retenção de profissionais em organizações intensivas em conhecimento, de base tecnológica, de Santa Catarina”, coordenada pela Profa. Dra Andréa Valéria Steil no âmbito do Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem e Memória Organizacional (Interdisciplinary Research Group on Knowledge, Learning and Organizational Memory - KLOM).

O PPGEGC é um programa que tem por foco analisar “o conhecimento” sob as lentes da interdisciplinaridade, considerando a interdisciplinaridade como um método de interação entre duas ou mais

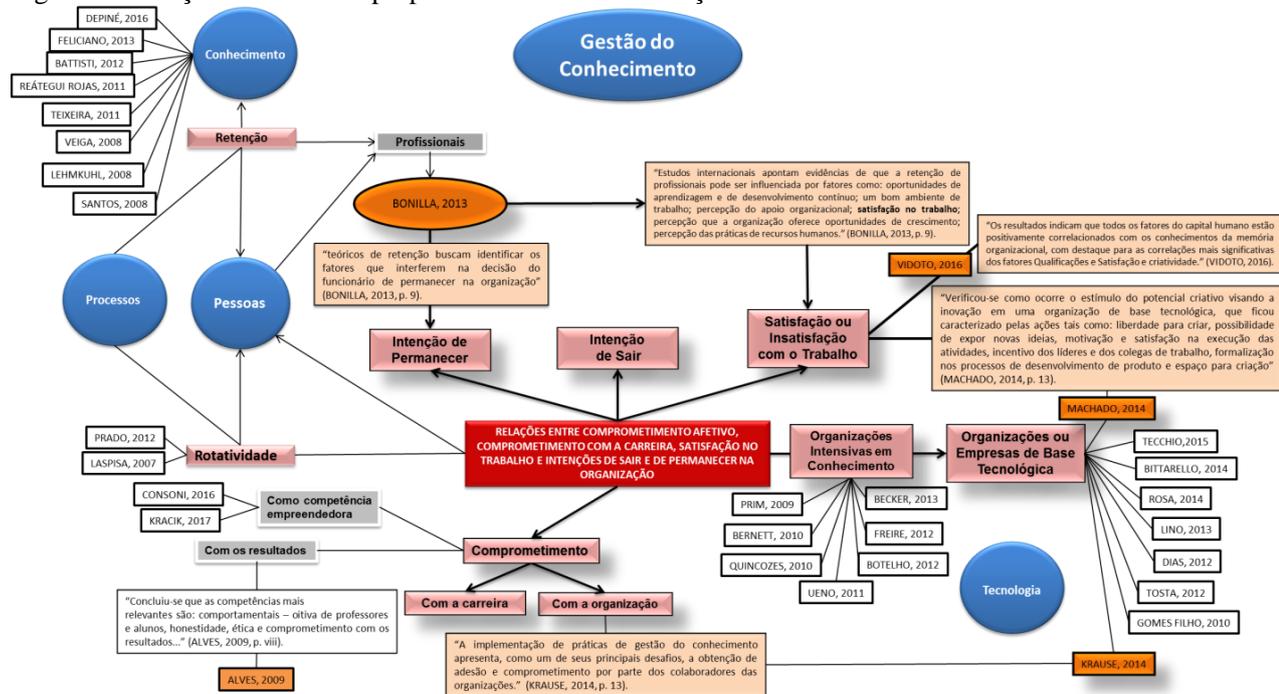
disciplinas (JAPIASSÚ, 1973; JUPIASSU; MARCONDES, 1993). A interdisciplinaridade é vista como condição fundamental do ensino e da pesquisa na sociedade contemporânea (LEIS, 2005; RAYNAUT, 2011), apresentando-se como importante instrumento para responder à complexidade e aos desafios à produção e à aplicação de conhecimentos (RAYNAUT, 2011).

A interdisciplinaridade é uma forma alternativa, complementar e inovadora na produção do conhecimento, em que grupos de pesquisa são compostos por pessoas de diferentes formações, de diferentes áreas de conhecimento (ALVARENGA et al., 2010), possibilitando a observação por diferentes perspectivas de um mesmo fenômeno, possibilitando um olhar transversal além da especialização (POMBO, 2005). Compreende-se então que, para ter aderência ao PPGEGC, as dissertações e teses devam ter por base estudos que valorizem o conhecimento enquanto diferencial competitivo para as organizações e que possibilitem a análise interdisciplinar (JAPIASSÚ, 1973; JUPIASSU; MARCONDES, 1993), considerando tecnologia, processos e as pessoas como pilares essenciais das análises.

Os estudos aqui elaborados visam elucidar aspectos referentes não apenas à retenção do conhecimento, mas à manutenção das competências por meio da retenção de pessoas, elucidando o processo cognitivo que gera nestas pessoas a intenção de sair e a intenção de permanecer na organização (IGHARIA; GREENHAUS, 1992; CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009), através da perspectiva interdisciplinar que envolve psicologia, gestão de pessoas, gestão do conhecimento e economia.

Um levantamento junto à base de teses e dissertações do PPGEGC com as palavras chaves propostas nesta tese "comprometimento organizacional", "comprometimento com a carreira", "comprometimento", "satisfação no trabalho", "satisfação", "organizações intensivas em conhecimento", "intenção de sair", "intenção de permanecer" ou termos relevantes para a justificativa tais como "rotatividade", "retenção de pessoas", "retenção", "organizações de base tecnológica", "base tecnológica", identificou o vínculo do tema proposto nesta tese, com trabalhos de pesquisa realizados por alunos do Programa (FIGURA 1).

Figura 1 - Relações entre a tese proposta e as teses e dissertações defendidas no PPGE/GC.



Fonte: Elaborada pela autora.

As ligações mais fortes são em relação à dissertação "Recompensas e Retenções de Profissionais Voltados para Atividades de Conhecimento em Organizações" (BONILLA, 2013), que foi orientada pela professora Dra. Andrea Valéria Steil. O elo ocorreu pelo aparecimento de duas palavras chaves: intenção de permanecer e satisfação no trabalho e das afirmações que demonstram a relevância do tema proposto nesta tese:

Teóricos de retenção buscam identificar os fatores que interferem na decisão do funcionário de permanecer na organização. (...) Estudos internacionais apontam evidências de que a retenção de profissionais pode ser influenciada por fatores como: oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento contínuo; um bom ambiente de trabalho; percepção do apoio organizacional; satisfação no trabalho; percepção que a organização oferece oportunidades de crescimento; percepção das práticas de recursos humanos (BONILLA, 2013, p. 9).

Outro trabalho que apresentou ligação com dois dos termos pesquisados foi a dissertação "Criatividade e Inovação: Um Estudo de Caso em uma Organização de Base Tecnológica" (MACHADO, 2014). O elo ocorreu pelo escopo da pesquisa em organizações de base tecnológica, pela ocorrência da palavra satisfação e pelos resultados do trabalho que demonstram a importância da satisfação na execução de atividades com o potencial criativo e a inovação:

“Verificou-se como ocorre o estímulo do potencial criativo visando a inovação em uma organização de base tecnológica, que ficou caracterizado pelas ações tais como: liberdade para criar, possibilidade de expor novas ideias, motivação e satisfação na execução das atividades, incentivo dos líderes e dos colegas de trabalho, formalização nos processos de desenvolvimento de produto e espaço para criação” (MACHADO, 2014, p. 13).

A dissertação "Marketing Interno em Apoio às Práticas de Gestão do Conhecimento em Organizações de Base Tecnológica" (KRAUSE, 2014) apresentou dois elos em relação a esta tese. O primeiro em relação ao escopo da pesquisa em organizações de base tecnológica e o segundo ao citar o comprometimento com a organização como um dos principais desafios para implementação de práticas de GC: "A implementação de práticas de gestão do conhecimento apresenta, como um de seus principais desafios, a obtenção de adesão e comprometimento por parte dos colaboradores das organizações." (KRAUSE, 2014, p. 13).

Na dissertação "Competências individuais em organizações do conhecimento: Um estudo nas instituições particulares e comunitárias de Santa Catarina" (ALVES, 2009) o elo ocorreu através da palavra comprometimento e da afirmação que o comprometimento com os resultados é uma das competências individuais mais relevantes:

Concluiu-se que as competências mais relevantes são: comportamentais – oitiva de professores e alunos, honestidade, ética e comprometimento com os resultados; técnicas – domínio do conhecimento específico, visão estratégica, trabalho em equipe, foco no cliente, estímulo à transferência de conhecimentos. Verificou-se que a congruência entre valores da organização e valores pessoais faz sentido na atividade laboral e acontece quando houver integração entre as competências essenciais da organização e as competências individuais. (ALVES, 2009, p. viii)

Foram identificadas outras teses e dissertações cujas pesquisas foram aplicadas e em organizações intensivas em conhecimento (PRIM, 2009; BERNETT, 2010; QUINCOZES, 2010; UENO, 2011; BOTELHO, 2012; FREIRE, 2012; BECKER, 2013) ou em organizações de bases tecnológica (GOMES FILHO, 2010; TOSTA, 2012; DIAS, 2012; LINO, 2013; ROSA, 2014; BITTARELLO, 2014; BITTARELLO, 2014) e ainda, o elo secundário entre o tema proposto e a retenção de conhecimento (SANTOS, 2008; LEHMKUHL, 2008; VEIGA, 2008; TEIXEIRA, 2011; REÁTEGUI ROJAS, 2011; BATTISTI, 2012; FELICIANO, 2013) e a rotatividade (LASPISA, 2007; PRADO, 2012), sendo estes últimos dois elos importantes para a justificativa da tese.

Além dos elos identificados entre a proposta desta tese e os trabalhos realizados e defendidos no PPGE/GC, a principal justificativa para a proposta de tese estar inserida nesse programa está sob o enfoque do "conhecimento" do indivíduo nos impactos provocados pelo desligamento voluntário e rotatividade de trabalhadores e, conseqüentemente, na perda desse conhecimento no contexto organizacional.

1.5.1 Organização de tecnologia como Organização Intensiva em Conhecimento - OIC

A Era do Conhecimento está causando grande modificação na estrutura produtiva, principalmente por ter incorporado aos tradicionais fatores de produção (terra, trabalho e capital) o conhecimento, atualmente responsável pelo aumento da competitividade organizacional (NADAI, 2006). O conhecimento destaca-se como diferencial cognitivo e como um "novo" fator de produção, através do aprendizado e da criatividade, gera inovações e, conseqüentemente, maior agregação de valor à produção. Se na Era Industrial a ênfase era das máquinas, nesta nova era, o conhecimento e as pessoas representam os principais ativos das organizações (WOOD, 1994; TRUONG; VAN DER HEIJDEN, ROWLEY, 2010).

As OIC "podem ser definidas a partir da intensidade do conhecimento em seus produtos, processos, pessoas, atividades, clientes e mercados de atuação e práticas de gestão do conhecimento" (NADAI, 2006, p. 105). Para estas organizações, o fator econômico predominante é o conhecimento (LYTRAS; POULOUDI, 2006), pois agrega valor à produção e se torna crucial à competitividade (NADAI, 2006). O conhecimento "deve ser considerado um recurso estratégico valioso para o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável nas organizações, porém, nas intensivas em conhecimento, torna-se um atributo essencial" (NADAI, 2006, p.97).

No contexto temporal e de transformação latente emergiram as OICs, tidas como organizações com grande participação e valorização do capital intelectual e com atividades predominantemente cognitivas e intensivas em conhecimento. As OICs possuem características em relação à natureza do trabalho e em como o trabalho é gerido e organizado (ALVESSON, 2004), pois:

- São compostas por indivíduos qualificados, que possuem habilidades intelectuais e simbólicas para realizar trabalhos baseados em conhecimento;
- Seus trabalhadores possuem autonomia elevada, reduzindo a importância dos níveis hierárquicos da organização;
- Possuem formas organizacionais adaptáveis e do tipo *ad hoc*;
- Há necessidade de comunicação para coordenação e resolução de problemas;
- Os serviços para os clientes são pouco padronizados e muito personalizados;
- Possuem assimetrias de poder e de informação;
- As avaliações de qualidade são subjetivas e incertas.

As OICs podem ser definidas como organizações que ofertam ao mercado conhecimentos razoavelmente sofisticados ou produtos (bens ou serviços) baseados no conhecimento. Podem ser classificadas de duas formas: a) organizações de serviço profissional, relacionadas a consultoria em gestão, engenharia, entre outras; b) organizações de pesquisa e desenvolvimento que incluem as organizações industriais, farmacêuticas e de alta tecnologia (Alvesson, 2004). Outros exemplos de OIC: consultorias em hardware e software, processamento e atividades de bases de dados, pesquisa e desenvolvimento experimentais em ciências naturais e engenharia; ciências sociais e humanas; contabilidade; advocacia em geral; publicidade e propaganda; consultorias de negócios e gestão; organizações que utilizam tecnologia de ponta, dentre outras (ARAÚJO JÚNIOR, 2008, p. 34).

Intrínsecos ao conceito de OIC estão os princípios que as regem e que estão relacionados, por exemplo, ao compartilhamento do conhecimento, à comunidade de prática, à organização colaborativa, etc., onde as pessoas interagem e criam o novo conhecimento organizacional. Para essas organizações o maior valor encontra-se em ativos intangíveis, que estão incorporados nas competências das pessoas, nas suas interações e nas estruturas internas e externas da organização (Sveiby, 1998). Os profissionais dessas organizações são peças fundamentais para o seu sucesso (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; ALVESSON; SVENINGSSON, 2003; NADAI; CALADO, 2005).

As atividades que prevalecem nas OIC são de natureza cognitiva, destacando o trabalho intelectual. Os trabalhadores destas organizações são, em sua maioria, altamente qualificados (ALVESSON, 2004),

aliando suas experiências e competências num processo constante de aprendizado e inovação (CHOO, 2006). Neste tipo de organização, o trabalhador tem mais autonomia e detém o conhecimento sobre o problema a ser resolvido e a capacidade para elaborar a melhor solução (NEWELL et al., 2002). O trabalhador de OIC é um ativo de grande valor e por isso há a preocupação com a retenção deste talento pela organização e seus gestores.

1.5.2 Organizações de Base Tecnológica

De acordo com o glossário dinâmico de termos na área de tecnópolis, parques tecnológicos e incubadoras de empresas lançado pela ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas, a Organização de Base Tecnológica (EBT) ou Organização Baseada no Conhecimento (EBC), ou ainda, a pequena organização de base tecnológica (PEBT) pode ser definida como:

Empreendimento que fundamenta sua atividade produtiva no desenvolvimento de novos produtos ou processos, baseado na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de técnicas avançadas ou pioneiras. As EBTs têm como principal insumo os conhecimentos e as informações técnico-científicas (FIATES; PIRES, 2002).

Empresas de tecnologia, ou de base tecnológica enquadram-se na classificação das OICs (ALVESSON, 2004), pois "dispõem de competência rara ou exclusiva em termos de produtos ou processos viáveis comercialmente que incorporam grau elevado de conhecimento científico" (Marcovitch; Santos; DUTRA, 1986). Essas organizações são "comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda, pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico (ciência aplicada e engenharia)" (CARVALHO et al., 1998, p. 462).

A presença de capital humano altamente qualificado e o uso intensivo de conhecimento são características marcantes das organizações de base tecnológica, fatores que, juntos, agregam maior valor à produção. Conforme estimativas da ACATE (Associação Catarinense de Empresas de tecnologia)¹ existem, no Estado de Santa Catarina, cerca de 1800 empresas de tecnologia, responsáveis por um faturamento de cerca de R\$ 2,5 bilhões em 2015, registrando um

¹ <http://geracaotec.sc.gov.br/tag/tic/>

crescimento de 15% em relação ao mesmo período de 2014. Observa-se que o alto desempenho ocorre num momento de crise na economia brasileira e de expectativa de crescimento negativo do PIB (Produto Interno Bruto)².

As atividades econômicas definidas para a área de tecnologia, com base no CNAE 2.0 (Classificação Nacional de Atividades Econômicas versão 2.0), ficam assim distribuídas:

- Hardware: INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO (11 atividades no nível de classe CNAE 2.0).
- Software e Serviços: INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO; PESQUISA E DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO; REPARAÇÃO E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA E COMUNICAÇÃO (11 atividades no nível de classe CNAE 2.0).

De acordo com as premissas da atividade econômica, são classificadas em: Seção, Divisão e Denominação de Classe; conforme a Figura 6:

² <http://www.bcb.gov.br/>

Figura 2 - Atividades econômicas de base tecnológica.

Seção	Divisão	Denominação da Classe
INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO	FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA, PRODUTOS ELETRÔNICOS E ÓPTICOS	Fabricação de componentes eletrônicos Fabricação de equipamentos de informática Fabricação de periféricos para equipamentos de informática Fabricação de equipamentos transmissores de comunicação Fabricação de aparelhos telefônicos e de outros equipamentos de comunicação Fabricação de aparelhos de recepção, reprodução, gravação e amplificação de áudio e vídeo Fabricação de aparelhos e equipamentos de medida, teste e controle Fabricação de cronômetros e relógios Fabricação de equipamentos e instrumentos ópticos, fotográficos e cinematográficos
	FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS, APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS	Fabricação de aparelhos e equipamentos para distribuição e controle de energia elétrica Fabricação de equipamentos e aparelhos elétricos não especificados anteriormente
	ATIVIDADES DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não-customizáveis Consultoria em tecnologia da informação Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação
	ATIVIDADES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet
	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO	Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências físicas e naturais Pesquisa e desenvolvimento experimental em ciências sociais e humanas
OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS	REPARAÇÃO E MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA E COMUNICAÇÃO E DE OBJETOS PESSOAIS E DOMÉSTICOS	Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos Reparação e manutenção de equipamentos de comunicação

Fonte: BI ACATE/NEOWAY (2016; p. 75)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a finalidade de apresentar a base conceitual e discutir os principais construtos desta tese, neste capítulo é apresentada a revisão de literatura. O capítulo está estruturado de forma a compreender inicialmente as intenções comportamentais, para em seguida identificar as origens conceituais dos construtos intenção de sair, intenção de permanecer, os fatores abordados em estudos científicos que influenciam a intenção de sair e de permanecer, a relação entre estes construtos e a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. A última parte é dedicada à caracterização das empresas de tecnologia enquanto OIC.

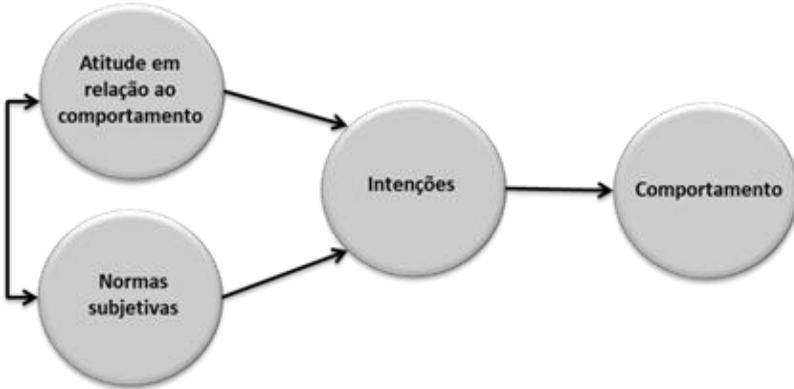
2.1. INTENÇÃO COMPORTAMENTAL

Etimologicamente a palavra "intenção"³ indica um propósito, algo que se almeja, um desejo. Faz referência a alguma coisa que a pessoa espera que aconteça, um pensamento que pode não ser declarado, mas que motiva as ações. A Teoria do Comportamento Racional (AJZEN; FISHBEIN, 1977) aprofunda e amplia a compreensão do termo, considerando a existência da "intenção comportamental" como componente predecessor ao comportamento, ou seja, a "intenção" como elo intermediário da relação entre atitudes (sentimentos), crenças (cognições) e o comportamento comprometido (BASTOS et al., 2008) ou ação (FIGURA 2). A intenção comportamental é considerada um antecedente imediato ao comportamento/ação de rotatividade (AJZEN; FISHBEIN, 1977; MCCARTHY; TYRREL, 2007; AJZEN, 2002).

Para a Teoria do Comportamento Racional um **comportamento individual** é determinado pela intenção para executar o comportamento em questão, e a intenção é formada pela atitude do indivíduo para realizar determinado comportamento (AJZEN; FISHBEIN, 1977) e pelas normas subjetivas (HEIZER; GARCIA; VIERA, 2009). A **atitude** é a avaliação de uma entidade particular, com algum grau de avaliação positiva ou negativa. A **atitude em relação ao comportamento** é o primeiro determinante da intenção comportamental, é uma avaliação favorável ou desfavorável da pessoa sobre o comportamento em questão (AJZEN; FISHBEIN, 1988).

³ <http://www.dicio.com.br/intencao/>

Figura 3 - Modelo da Teoria do Comportamento Racional.



Fonte: Ajzen e Madden (1986, p. 454).

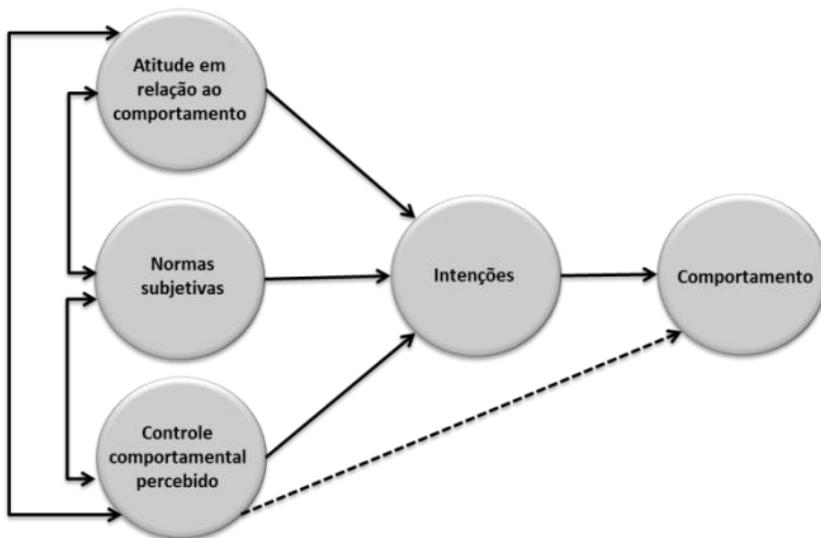
As atitudes relacionadas ao trabalho são avaliações do sujeito sobre o seu trabalho, que expressam os seus sentimentos, crenças e conexões (*attachment*), e englobam componentes cognitivos e afetivos desta avaliação. Estes componentes, por sua vez, não precisam estar em exata correspondência um com o outro. A satisfação no trabalho e comprometimento são exemplos de atitudes relacionadas ao trabalho. A **norma subjetiva** baseia-se nas crenças que uma pessoa possui sobre o que outras pessoas, importantes para ela, pensam sobre o que ela deveria fazer. É considerada como segundo indicador de intenção comportamental e representa a influência da pressão social percebida pelas **crenças normativas**⁴ individuais para executar ou não um determinado comportamento (AJZEN; FISHBEIN, 1988).

A Teoria do Comportamento Racional (AJZEN; FISHBEIN, 1977) evoluiu para a Teoria do Comportamento Planejado (FIGURA 3), incluindo um terceiro fator de influência às intenções comportamentais: o **controle comportamental percebido**. Esse controle considera que comportamentos passados podem influenciar diretamente em comportamentos futuros, mas que há possibilidade de passagem direta do controle comportamental percebido para o comportamento (AJZEN, 1988; HEIZER; GARCIA; VIEIRA 2009). O controle comportamental percebido refere-se ao grau em que um indivíduo sente que a realização ou não do comportamento em questão está sob controle, é a avaliação

⁴ Crenças Normativas: crenças sobre o que os outros pensam sobre comportamento (AJZEN; FISHBEIN, 1988).

que uma pessoa faz de que sua habilidade pode influenciar o comportamento direta ou indiretamente por meio de intenções comportamentais (AJZEN; MADDEN, 1986).

Figura 4 - Teoria do Comportamento Planejado.



Fonte: Ajzen e Madden (1986, p.458).

A teoria do comportamento planejado propõe um modelo para a compreensão da relação entre a intenção de sair da organização, seus antecedentes, e o comportamento de saída voluntária de organizações. Ao centrar atenção nas intenções estabelece parâmetros para a compreensão dos antecedentes cognitivos do comportamento (AJZEN; FISHBEIN, 1977; AJZEN, 1988, 1991) e confere importância ao estudo das intenções comportamentais (HEIZER; GARCIA, VIEIRA, 2009) representadas nesta pesquisa pela intenção de sair e intenção de permanecer nas organizações (MENEZES; BASTOS, 2010).

Embora nem todo controle comportamental suceda à intenção de se comportar (HEIZER; GARCIA; VIEIRA, 2009), bem como, nem toda intenção do indivíduo de saída implica na saída efetiva ou intenção de permanência implica em permanência efetiva na organização, a Teoria do Comportamento Planejado tem sido utilizada e o percentual de explicação do comportamento futuro que ela representa. A intenção

de permanecer ou de sair da organização são considerados como dois dos principais preditores da ação de rotatividade (STEEL; OVALE, 1984; TETT; MEYER, 1993; WASTI, 2003).

A teoria do comportamento planejado estabelece que as intenções determinam comportamentos e identifica três antecedentes das intenções: as atitudes, as normas subjetivas e o controle comportamental percebido. Destes, a literatura internacional tem pesquisado dois antecedentes atitudinais: a satisfação e o comprometimento. Não foram identificadas pesquisas internacionais com os antecedentes “normas subjetivas” e “controle comportamental percebido”.

2.2 INTENÇÃO DE SAIR DA ORGANIZAÇÃO

Uma análise da literatura científica nacional e internacional indica o uso de termos correlatos para o construto "intenção de sair da organização", tais como: intenção do *turnover*, intenção para sair, intenção de retirar, intenção de rotatividade, etc. (GRANPANCHI; AURUN, 2011), destacando o enfoque na construção dos textos na relação entre a intenção de sair com a rotatividade de pessoas. Sendo assim, o foco deste tópico será a compreensão da rotatividade e o aprofundamento da compreensão do construto "intenção de sair" de organizações.

A pesquisa sobre a "rotatividade" teve como estudos precursores as pesquisas de Brayfield e Crockett (1955), Herzberg, Mausner, Peterson e Capwell (1957) e Vroom, (1964). Já os estudos sobre "intenção de rotatividade" ou "intenção de sair" da organização foram aprofundados a partir dos estudos de Vandenberg e Nelson (1999) e Mowday, Porter e Steers (1982), sendo este último um dos modelos mais estudados no Brasil (POLIZZI FILHO, 2011). O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, é um dos construtos mais importantes para os estudos relacionados à gestão e ao comportamento organizacional, pois a perda de profissionais considerados importantes para a organização pode reduzir a produtividade, afetando a eficiência e os lucros da organização (LARKIN, 1995; ROTH; ROTH, 1995; HUANG; LAWLER; LEI, 2007).

A rotatividade pode ser estimulada tanto por fatores individuais, psicológicos, organizacionais, relacionados ao trabalho quanto por fatores relacionados ao ambiente externo (GRANPANCHI; AURUN, 2011), tais como oportunidades de trabalho, nível da atividade econômica e de mercado, e nestas condições, a intenção de sair é compreendida como uma das etapas da rotatividade (STEERS;

MOWDAY, 1981). Nesse sentido, "os modelos que tem por objetivo explicar a rotatividade procuram identificar variáveis-chave e sugerir a relação entre variáveis que são importantes para o processo de tomada de decisões sobre deixar a organização" (MENEZES, BASTOS, 2010, p. 801).

Os principais modelos de rotatividade estão detalhados no Quadro 1: Steers e Mowday (1981), Mobley, Horner e Hollingsworth (1978), Mobley et al. (1979), Miller, Katerberg e Hulin (1979), Steers e Mowday (1981), Steel e Ovale (1984), Steel e Ovale (1984) e os modelos clássicos de turnover de Lee e Maurer (1999), Mobley (1982), Price e Mueller (1981), Steers e Mowday (1981). A rotatividade corresponde à proporção de empregados que deixam uma organização (MARCH; SIMON, 1958) num determinado período de tempo (WALDMAN; ARORA, 2004; AGAPITO, 2012; AGAPITO, POLIZZI FILHO, SIQUEIRA, 2015), enquanto a intenção de rotatividade ou intenção de sair da organização refere-se se à probabilidade estimada e subjetiva de que os indivíduos deixem a organização em um futuro próximo (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

A intenção de sair da organização envolve pensamentos do indivíduo sobre desistir do emprego, intenções em buscar outra oportunidade de trabalho e sua real intenção em sair da organização (WANG; YANG; WANG, 2012). Muitos estudos nesta área não focam de fato a rotatividade na sua verdadeira definição, mas sim, na intenção de rotatividade (DALTON et al., 1995).

A rotatividade e a intenção de sair (ou intenção de rotatividade) são construtos medidos separadamente, sendo a intenção de sair uma variável cognitiva que pode afetar imediatamente a rotatividade (CHANG, 1999), porém a eventual saída da organização não faz parte deste processo cognitivo, uma vez que a saída se configura em uma ação posterior à intenção de saída (CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009). Para compreender e controlar a rotatividade é necessário conhecer as causas que podem levar ao surgimento da intenção do indivíduo em deixar a organização (VANDENBERG, 1999), pois esta é a etapa que a antecede (STEERS; MOWDAY, 1981).

Quadro 1 - Modelos de Rotatividade.

MODELOS	DESCRIÇÃO / ETAPAS
Steers e Mowday (1981),	Compreende que o comportamento de saída da organização depende das seguintes etapas: 1º expectativas de trabalho e valores compartilhados com a organização; 2º respostas afetivas; 3º intenção de deixar a organização; 4º turnover, estimulado por alternativas e oportunidades de trabalho, e condições econômicas e de mercado.
Mobley, Horner e Hollingsworth (1978)	Divide o processo de saída em mais etapas que o modelo de Steers e Mowday (1981), destacando: 1º diferenças individuais; 2º satisfação no trabalho e probabilidade de encontrar alternativas simultaneamente; 3º pensamentos sobre deixar a organização; 4º intenção de pesquisar por alternativas de trabalho; 5º intenção de sair; e 6º turnover.
Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979)	Organiza o ciclo do turnover seguinte forma: 1º valores individuais; 2º respostas afetivas; 3º intenção de pesquisar por alternativas de trabalho e intenção de sair, simultaneamente; e 4º turnover, estimulado por condições econômicas e de mercado, e expectativas de trabalho intervindo entre as respostas afetivas e a intenção de pesquisar por alternativas para a decisão final de deixar a organização.
Miller, Katerberg e Hulin (1979)	Avaliando o modelo de Mobley, Horner e Hollingsworth (1978) encontraram quatro fases mais gerais: 1º mobilidade na carreira; 2º satisfação no trabalho; 3º cognições e saída; e 4º turnover.
Steers e Mowday (1981)	Compreende que o comportamento de saída da organização depende das seguintes etapas: 1º expectativas de trabalho e valores compartilhados com a organização; 2º respostas afetivas; 3º intenção de deixar a organização; 4º turnover, estimulado por alternativas e oportunidades de trabalho, e condições econômicas e de mercado.
Steel e Ovale (1984)	Descrevem as etapas do turnover começando pelas variáveis afetivas, passando por intenções comportamentais de ficar ou sair da organização, e resultando no comportamento real de saída.
Modelos clássicos de turnover (LEE; MAURER, 1999; MOBLEY, 1982; PRICE; MUELLER, 1981; STEERS; MOWDAY, 1981)	Alguns incluem as influências do “não-trabalho”, como vínculo familiar (ser casado e ter filhos), e conflitos estabelecidos entre os papéis assumidos no trabalho e o papel assumido dentro da família como características que afetam igualmente o turnover.

Fonte: Adaptado de Menezes e Bastos (2010).

A intenção de sair é definida como um desejo deliberado de deixar o emprego (MOBLEY; HORNER; HOLLINGSWORTH, 1978; VANDEBERG; NELSON, 1999), faz parte de um processo cognitivo de saída mais amplo, envolvendo pensamentos sobre sair da organização, intenção de procurar trabalho em outro lugar ou simplesmente a intenção de sair (MOBLEY; HORNER; HOLLINGSWORTH, 1978). A intenção de sair é uma estimativa subjetiva sobre a probabilidade de um indivíduo deixar a organização em futuro próximo não a garantia da saída efetiva (STEERS; MOWDAY, 1981; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). A intenção de sair da organização e a saída efetiva estão relacionadas, sendo a intenção de sair variável preditora da saída da organização (FISBEIN, 1975; STEEL; OVALLE, 1984; VANDEBERG, 1999; WASTI, 2003) e considerada a mais forte variável que antecede a rotatividade (TEL; MAYER, 1993; WASTI, 2003); porém, a intenção de sair não deve ser considerada como uma preditora inevitável da saída (VANDEBERG; NELSON, 1999).

As razões que despertam a intenção de sair da organização iniciam os processos de decisão (MOBLEY, 1977) e, neste sentido, alguns modelos estabelecem o foco nos processos que tentam explicar “como” as pessoas chegam à decisão de sair da organização (MOBLEY, 1977; LEE; MITCHELL, 1994). O processo que leva a decisão de sair da organização pode ocorrer em função de uma nova proposta de trabalho, que seria caracterizado como um processo racional por comparação entre o trabalho atual e a nova oportunidade, ou ainda, o processo pode ocorrer pelo conflito com um superior hierárquico, o que causaria um processo reflexivo caracterizado pela impetuosidade e, portanto, menos ponderado em relação à intenção de sair (MAERTZ; CAMPION, 2004).

Existem ainda os modelos com o foco no conteúdo da rotatividade ou razões que levam o indivíduo a sair da organização (“o porquê”), tais como as relações laborais entre o colaborador e os seus pares ou chefias, fatores inerentes à função (como por exemplo, as tarefas não serem desafiadoras), fatores organizacionais (não existir equilíbrio entre o trabalho e a família) e tipo de liderança (MOBLEY et al., 1979; PORTER; STEERS, 1973).

Os modelos mais focados no conteúdo da rotatividade mostram que uma pessoa pode experimentar uma ou mais forças emocionais que levam à intenção de sair (MAERTZ; CAMPION, 2004). No entanto, a literatura aponta para uma lacuna nos modelos que explicitam “o porquê” ou o “como” da rotatividade e a falha ao relacionar “o porquê”

e o “como” (GRIFFETH; HOM, 1995; MAERTZ; CAMPION, 2004; GHAPANCHI; AURUM, 2011).

A rotatividade pode ser voluntária ou involuntária. A rotatividade voluntária reflete a decisão de saída da organização por parte do colaborador, enquanto a rotatividade involuntária reflete a decisão por parte da organização, que se posiciona a favor da saída do colaborador (SHAW et al., 1998), justificando a afirmação que nem toda a rotatividade é indesejada e que o foco da retenção de pessoas é nos trabalhadores de maior desempenho (HOLTOM; KENWORTHY, 2005).

As expectativas do colaborador em relação à organização ou a função exercida são fatores que devem ser destacados como importantes impulsionadores da rotatividade. Caso ocorra discrepância entre o que uma pessoa encontra no trabalho (no sentido de experiências positivas ou negativas) e o que esperava encontrar, a probabilidade de que a pessoa queira sair da organização aumenta (PORTER; STEERS, 1973).

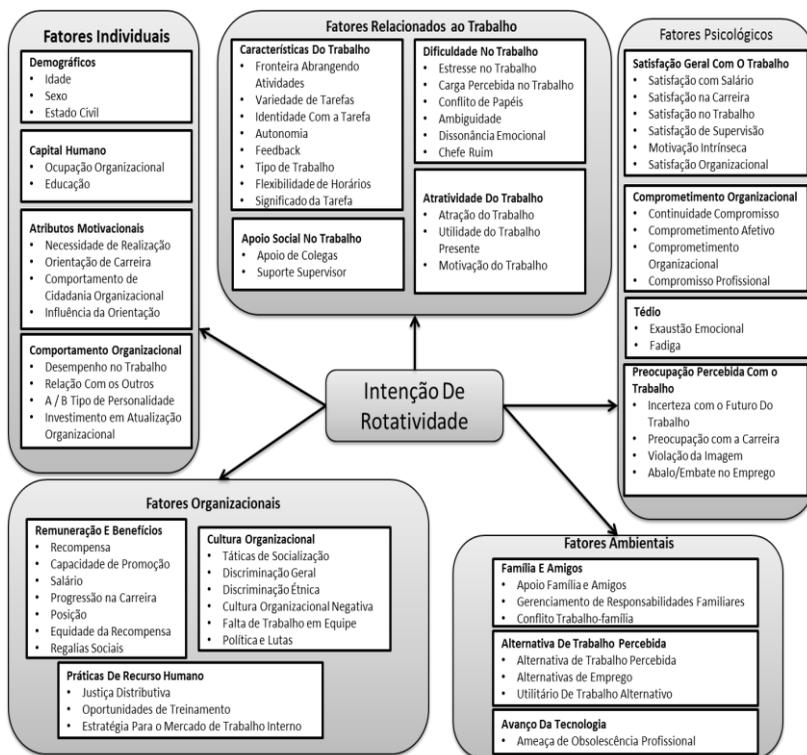
Como resultado de uma revisão sistemática de literatura sobre os estudos científicos que analisaram a intenção de sair em empresas de tecnologia da informação, Granpanchi e Aurum (2011) construíram uma taxonomia relacionando a intenção de rotatividade em cinco grandes grupos de fatores: fatores individuais, fatores relacionados ao trabalho, fatores psicológicos, fatores organizacionais e fatores ambientais (FIGURA 4).

Na taxonomia elaborada (GRANPANCHI; AURUM, 2011), após a seleção e análise de 72 estudos, percebe-se que a intenção dos trabalhadores de sair de empresas de tecnologia da informação é exercida por um conjunto de cinco fatores, subdivididos em 18 categorias e 70 subcategorias, evidenciando a complexidade e extensão dos estudos relacionados ao tema desta pesquisa. Os cinco grupos de fatores ficaram assim divididos:

- Os **fatores individuais** descrevem atributos individuais e estão divididos em quatro categorias: fatores demográficos, capital humano, atributos motivacionais e comportamento organizacional.
- Os **fatores relacionados ao trabalho** são aqueles que exercem impacto sobre as pessoas e estão divididos em quatro categorias: características, dificuldades, apoio social e atividades do trabalho.

- Os **fatores psicológicos** são compostos por quatro categorias: satisfação geral com o trabalho, compromisso global da organização, tédio e preocupação percebida com o trabalho.
- Os **fatores organizacionais** são aqueles relacionados à percepção do indivíduo de sua organização e estão divididos em três subcategorias: remuneração e benefícios, cultura organizacional e prática de recursos humanos.
- Os **fatores ambientais** que influenciam as intenções de sair dos trabalhadores das empresas de tecnologia da informação são os fatores externos ao local de trabalho e estão divididos em três subcategorias: apoio da família e amigos, alternativa percebida de trabalho e avanço da tecnologia (incluindo ameaça de obsolescência profissional).

Figura 5 - Taxonomia da Intenção de Rotatividade.



Fonte: Granpanchi e Aurum (2011).

Considera-se por isso, a multiplicidade das forças que atuam sobre o indivíduo e que despertam a intenção de sair da organização, porém, há a necessidade científica de fazer um recorte nestes fatores para melhor operacionalizar os estudos referentes ao tema proposto. A partir dos resultados obtidos na revisão de literatura, fundamentou-se o recorte dado à pesquisa em curso nesta tese, observando as conclusões de Granpanchi e Aurum (2011):

- Os critérios demográficos têm papel determinante em termos de quais grupos de profissionais de TI são mais propensos a ter um tempo de serviço mais longo;
- Os trabalhadores de TI do sexo masculino são mais propensos a deixar uma organização do que os seus homólogos do sexo feminino;
- Os trabalhadores mais jovens também parecem mais inclinados a deixar (principalmente devido à menor satisfação no trabalho) em comparação com seus colegas mais velhos;
- Os profissionais de TI de maior escolaridade são mais propensos a deixar a organização por causa da baixa satisfação no trabalho;
- Os profissionais de TI casados, bem como aqueles com um tempo de serviço organizacional inferior, têm uma menor tendência para deixar uma organização.

A identificação das variáveis demográficas que mais influenciam a retenção de profissionais ou dos fatores que podem deflagrar a intenção de saída da organização reforça o objetivo de se trabalhar com as variáveis demográficas como possíveis mediadoras da relação entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, intenção de sair e intenção de permanecer.

2.3 INTENÇÃO DE PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO

Este tópico foi construído com o intuito de conceituar e dissociar a intenção de permanecer de construtos como retenção de pessoas e comprometimento organizacional, tendo em vista que a intenção de permanecer pode ser confundida com retenção de pessoas (SHERIDAN, 1992), ou, ainda, estar inserida no construto comprometimento organizacional (MENEZES; BASTOS, 2010).

A intenção de permanecer na organização, na literatura científica, é um construto que pode receber denominações como intenção de ficar, intenção de permanência, desejo de permanecer, etc., e é menos estudado do que a intenção de sair (CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009). São poucos os estudos realizados que destacam a definição de intenção de permanecer, porém quando o fazem, demonstram consenso ao conceituar a intenção de permanecer como o desejo consciente e deliberado do empregado de querer continuar na organização em que trabalha (TETT; MEYER, 1993).

A intenção de permanecer destaca-se como intenção comportamental, distinguindo-se da retenção de pessoas tanto pelo conceito quanto pelo nível de análise. A retenção de pessoas é considerada a capacidade organizacional de manter os profissionais que deseja atuando na organização (BROWN et al., 2013; JOHNSON, 2000; DONOGHUE, 2010), é medida pelo tempo que o profissional permanece na mesma (BRENNAN; MOOS, 1990; HUANG; LIN; CHUANG, 2006) e se distingue da intenção de permanecer, pois existem casos em que o funcionário tem a intenção de permanecer, porém poderá ser desligado pela organização (SHERIDAN, 1992). A retenção de pessoas é uma variável no nível de análise organizacional (STEIL; BONILLA, 2015), enquanto a intenção de permanecer é um construto de nível individual, ou seja, representa a intenção de permanecer do indivíduo e, portanto, como componente predecessor ao comportamento (BASTOS et al., 2008).

A distinção entre intenção de permanecer e comprometimento organizacional é mais complexa e ainda não há um consenso teórico sobre a questão (SLATTERY; RAJAN; SELVARAJAN, 2005; BASTOS; MENEZES, 2010). Dependendo da perspectiva teórica, a intenção de permanecer é considerada parte integrante do comprometimento organizacional (BUCHANAN, 1974; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, BASTOS; MENEZES, 2010), ou consequente do comprometimento organizacional (ANGLE; PERRY, 1981; WILLIAMS; HAZER, 1986; MATHIEU; ZAJAC, 1990; SOMERS, 1995; BROWN, 1996; VANDENBERGHE; BENTEIN; STINGLHAMBER, 2004). Portanto, a inserção ou separação entre as variáveis "intenção de permanecer" e "comprometimento organizacional" ocorre pelo viés teórico adotado na pesquisa, ou seja, dependendo da abordagem a intenção de permanecer pode ou não fazer parte do comprometimento organizacional.

De acordo com uma das vertentes teóricas, o trabalhador comprometido seria aquele que possui o desejo de se manter como

membro da organização, estando identificado com valores organizacionais e tendo disposição para se esforçar em prol da mesma (BUCHANAN, 1974; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; BASTOS; MENEZES, 2010). Neste caso, o desejo de permanecer seria um constituinte do comprometimento organizacional (BASTOS; MENEZES, 2010).

Outra vertente teórica, mais recente, indica que a intenção de permanecer na organização não faz parte do conceito de comprometimento, destacando-se como um construto a parte (MENEZES, 2006, KLEIN; MOLLOY; COOPER, 2009; JAROS, 2009). Neste sentido, a intenção de permanecer, assim como a rotatividade, seriam conseqüentes do comprometimento organizacional (ANGLE; PERRY, 1981; WILLIAMS; HAZER, 1986; MATHIEU; ZAJAC, 1990; SOMERS, 1995, BROWN, 1996; VANDENBERGHE; BENTEIN; STINGLHAMBER, 2004).

No entanto, para alguns autores, a intenção de permanecer na organização, além de não se integrar ao construto comprometimento organizacional, não pode ser considerada como um conseqüente deste (MENEZES, 2006), a não ser que o comprometimento organizacional seja conceituado em sua base afetiva (MENEZES, 2006; BASTOS; MENEZES, 2010).

O modelo tridimensional de comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1984, 1988, 1990, 1991, 1997) propõe as seguintes dimensões do comprometimento: afetiva, normativa e instrumental. A dimensão afetiva do comprometimento leva em consideração os vínculos emocionais do colaborador com a organização, e estes permanecem na organização por que assim o querem; a dimensão normativa diz respeito ao sentido de obrigação, ou seja, os trabalhadores permanecem na organização porque sentem que devem; e a dimensão instrumental estabelece o elo do colaborador com a organização pelos custos que seriam associados à sua saída, ou seja, os trabalhadores permanecem na organização porque precisam.

A perspectiva teórica adotada nesta tese alinha-se ao princípio de que o comprometimento organizacional e a intenção de permanecer na organização são dois construtos que podem ser analisados separadamente (MENEZES, 2006; BASTOS; MENEZES, 2010).

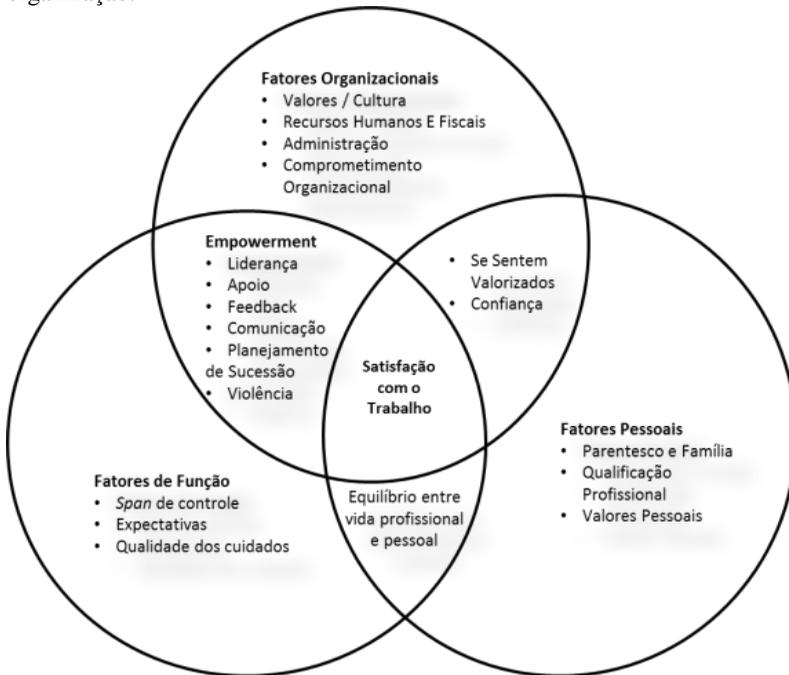
Exibir intenções comportamentais de comprometimento organizacional demanda do sujeito uma postura proativa de trabalho, isto é, a assunção de condutas que estejam além das suas

obrigações diárias e prescrições do cargo. As intenções de permanência na organização, por sua vez, não exigem do trabalhador uma decisão sobre influenciar ou intervir em qualquer aspecto da vida organizacional, ficando sua escolha somente sobre “abandonar o que tenho agora” ou “deixar como está” (BASTOS; MENEZES, 2010, p. 300)

Numa revisão sistemática de literatura relacionando a intenção de permanecer em organizações e a retenção de pessoas que ocupavam a função de enfermeiros(as) gerentes, Brown et al. (2013) identificaram a influências positiva de fatores como: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, cultura organizacional e valores, sentimentos de ser valorizado e desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os resultados obtidos pelos pesquisadores sugerem que as intenções de permanecer e retenção de enfermeiros(as) gerentes são influenciadas por múltiplos fatores, podendo ser agrupados em fatores pessoais, fatores organizacionais e fatores funcionais (FIGURA 5). Conforme o levantamento, os fatores organizacionais mais comuns que influenciam a retenção de pessoas e a intenção de permanecer na organização são a cultura organizacional, valores relacionados com a aprendizagem ao longo da vida, desenvolvimento profissional, o respeito pelos trabalhadores, administração e o valor que a organização coloca na busca da excelência (BROWN et al., 2013).

A intenção de permanecer em uma organização pode ser motivada por diferentes razões, como grupo ou equipe de trabalho, certos tipos de projetos que fortalecem os vínculos dos trabalhadores com a organização (BASTOS; MENEZES, 2010), ambiente agradável e de respeito para trabalhar, autonomia, possibilidade de carreira, trabalho desafiador, aprendizado, reconhecimento do trabalho, organização dos processos e ferramentas de gestão (CARRARA; NUNES; SANSUR, 2014). Pode ainda ter influências do “não trabalho”, como vínculo familiar (ser casado e ter filhos), conflitos estabelecidos entre os papéis assumidos no trabalho e o papel assumido dentro da família (LEE, MAURER, 1999; MOBLEY, 1982; PRICE, MUELLER, 1981; STEERS, MOWDAY, 1981).

Figura 6 - Fatores que influenciam a intenção de gerentes de ficar na organização.



Fonte: BROWN et al (2013).

Além da satisfação no trabalho, a identificação com a organização e o equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, aparece a equidade salarial como fator relevante na previsão da intenção de permanecer no emprego (ZAMBADA; GÓMEZ, 2012). Uma equidade salarial competitiva é importante para provocar atitudes e comportamentos requeridos e apresenta-se como fator relevante para a retenção de pessoas (GOMEZ, 2010; ZAMBADA; GÓMEZ, 2012), compreendendo esta equidade a partir do contexto interno da organização e do mercado de trabalho.

2.4 FATORES QUE INFLUENCIAM A INTENÇÃO DE SAIR E INTENÇÃO DE PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO

Fatores que influenciam a intenção de sair não necessariamente influenciam a intenção de permanecer (CHO; PRIYANKO; GUHAIT, 2008), não existindo também uma relação complementar entre ambos

(TORRES, 2015), porém estes dois construtos são considerados os melhores preditores para a rotatividade ou retenção de pessoas (STEEL; OVALE, 1984; IGHARIA; GREENHAUS, 1992; CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009; STEIL; PENHA, BONILLA, 2016). Existem estudos que demonstram que o salário e benefícios não são os únicos objetivos dos trabalhadores. Estes estudos indicam que o dinheiro é um fator importante, mas não é por si só suficiente para garantir a lealdade com a organização (TAYLOR; COSENZA, 1998).

Os trabalhadores esperam que o trabalho proporcione, além de ganhos financeiros, desafios, realização, desenvolvimento de carreira, equilíbrio entre o trabalho e a família, um clima organizacional satisfatório e um estilo de chefia que lhes dê suporte (HUANG; LAWLER; LEI, 2007). As organizações que oferecem melhor qualidade de vida no trabalho e um bom ambiente conseguem mais facilmente contratar e reter profissionais (MAY; LAU; JOHNSON, 1999).

Os fatores que despertam a intenção de sair ou de permanecer na organização estão relacionados a aspectos **micro-organizacionais**, com foco nos indivíduos (características individuais, de personalidade, satisfação, autoestima, etc.); no âmbito **meso-organizacional**, com foco nos grupos (relações interpessoais, trabalho em equipe, etc.); e relacionados a aspectos do âmbito **macro-organizacional**, relacionados à cultura, clima, liderança, produtividade, rotatividade (POLIZZI; FILHO, 2011); ou relacionados a **fatores externos** à organização, como oportunidades de trabalho e situação econômica favorável ao emprego ou ao empreendedorismo (LEE et al., 1996).

A influência do ambiente externo e do estilo de gestão da organização, tais como: constantes mudanças e a sazonalidade do negócio, corte de investimentos em desenvolvimento das pessoas em momentos de crise, lentidão dos líderes na tomada de decisão, complacência que algumas lideranças têm com o baixo nível de desempenho, demora dos líderes na comunicação de decisões e de fatos relevantes e receio dos gestores quanto ao confronto no trabalho, podem levar o trabalhador a querer sair da organização (CARRARA, NUNES, SARSUR, 2014).

No intuito de entender a rotatividade de pessoas Maertz e Campion (2004) criaram uma tipologia que incluiu oito categorias de forças motivacionais que podem levar à rotatividade ou à intenção de sair e intenção de permanecer na Organização: forças afetivas, forças contratuais, forças constituintes, forças alternativas, forças calculativas, forças normativas, forças comportamentais, forças morais (QUADRO 2).

As forças motivacionais para a rotatividade (MAERTZ, 2004) podem ser deflagradas em diferentes níveis, micro-organizacional, meso-organizacional, macro-organizacional (POLIZZI FILHO, 2011), ou por fatores externos à organização (LEE et al., 1996), ou seja, tanto a intenção de sair quanto a intenção de ficar podem ser motivadas por múltiplos fatores. No entanto, é através da percepção do indivíduo em relação a estes fatores que se deflagra tanto a intenção de permanecer quanto a intenção de sair da organização, observando a importância das variáveis demográficas que compõem o perfil do indivíduo e a influência destas na percepção do ambiente e no processo de tomada de decisão.

Os modelos de rotatividade ou que abordam a intenção de rotatividade têm realizado um levantamento sobre as razões que levam um indivíduo, após trabalhar um determinado tempo em uma organização, a pensar em sair da organização ou a permanecer nela. Da mesma maneira, nesta tese, procurou-se identificar, nos artigos que abordam a intenção de sair ou de permanecer (simultaneamente), ou a intenção de sair (considerados relevantes para a pesquisa), as dimensões que despertam essas intenções comportamentais (Quadro 3). Foram identificadas sete dimensões: individuais; relacionadas ao trabalho; relacionadas ao empregado; organizacionais; psicológicas; externas; e, eventos críticos ou choques no sistema.

Através da análise das sete dimensões identificadas, percebe-se que são múltiplos os fatores que exercem influência nas intenções comportamentais dos trabalhadores. Embora haja consenso sobre as influências da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional na descrição dos modelos tradicionais de rotatividade (PRICE; MUELLER, 1981; MOBLEY, 1982), a dimensão externa (MOBLEY; HORNER; MOBLEY, 1992; ZEFFANE, 1994; HOLLINGSWORTH, 1978; LEE; MITCHELL, 1994; WANG, YE, 2000; LIU; LIN; LING, 2006; MCCARTHY; TYRRELL; LEHANE, 2007; GRANPACHI; AURUN, 2011; LI; LU, 2014) e os choques de sistema (LEE, MITCHELL, 1994; HOLTOM et al., 2005) são considerados como avanços na compreensão da intenção de rotatividade, pois essas dimensões estão além do controle direto da organização.

Quadro 2 - Forças motivacionais de rotatividade de Maertz.

TIPO DE FORÇA	MOTIVO PSICOLÓGICO PARA FICAR OU SAIR
Afetivas: resposta afetiva para uma organização	Um mecanismo de abordagem de evasão hedonista; um empregado é mais ligado porque a adesão atualmente proporciona prazer e emoções positivas. Respostas emocionais negativas para trabalho ou filiação organizacional pode causar uma resposta de saída.
Contratual: obrigações e violações do contrato psicológico em uma organização	Um desejo de cumprir obrigações percebidas no contrato psicológico atual através da permanência ou, inversamente, o desejo de se dissolver o contrato psicológico ou responder a violações através da saída. Este desejo para o empregado depende da uma norma de reciprocidade, até certo ponto.
Constituinte: compromisso com pessoas ou grupos em uma organização	Um desejo de manter ou terminar as relações com as pessoas ou grupos pode ocasionar a intenção de permanência ou a saída. Esse desejo pode ser resultado de uma série de forças motrizes. A força (para ficar ou sair) depende de relacionamentos com um ou muitos componentes e pode mudar de direção se os próprios constituintes deixarem a organização.
Alternativa: percepção de alternativas para o trabalho atual	Crenças de auto eficácia de um empregado sobre a capacidade de obter alternativas, combinando a certeza percebida e qualidade de opções. As Forças Alternativas têm a ver com as opções ao trabalho atual: se o trabalhador tiver uma alternativa mais interessante, pode pensar em sair da organização, mas se sentir que não existem opções permanecerá na organização.
Calculativas: prever a satisfação futura em continuar como membro de uma organização	Uma avaliação das possibilidades futuras. Alta expectativa de valor ou um cálculo positivo aumenta o apego psicológico, enquanto a baixa esperança ou a perspectiva negativa aumenta a tendência de saída do empregado. As forças calculativas têm a ver com o alcance de objetivos: se um trabalhador sente que na organização onde está pode atingir os seus objetivos, tende a permanecer, mas se sentir que seus objetivos e valores não serão satisfeitos, terá tendência a sair.
Normativa: pressões para ficar ou sair da organização derivadas das expectativas dos outros	Um desejo de atender às expectativas percebidas pelos membros da família ou amigos de fora da organização com relação a ficar ou sair. Essas pressões podem vir de uma ou várias partes e a motivação para cumprir essas expectativas varia. De acordo com a lei da conformidade social, o colaborador tentará agir em conformidade com o que é esperado dele: se for esperado que fique, tem um motivo para ficar; se for esperado que saia, tem um motivo para sair.
Comportamental: compromisso comportamental em relação a uma organização	O desejo de evitar os custos explícitos e/ou psicológicos de sair. Estes custos são provocados em grande parte por comportamentos relacionados ao passado ou por políticas da organização quanto ao valor da ocupação/função. Os custos percebidos podem variar de zero a um nível muito elevado.
Moral: Os valores morais /éticos sobre sair	Um desejo de consistência entre o comportamento e valores em relação à rotatividade. Valores internalizados entre "sair é ruim e a persistência é uma virtude" para "mudar de emprego regularmente é positivo; ficar muito tempo à estagnação".

Fonte: Maertz e Campion (2004).

Em suma, o processo de decisão de sair da organização pode ocorrer por meio de uma ação racional ou uma ação por impulso (LEE et al., 1996), podendo ser provocado por eventos sistêmicos, "sob o

controle" da organização, e por eventos críticos ou inesperados (LEE; MITCHELL, 1994; HOLTOM et al, 2005), ou ainda por eventos externos ligados ao mercado de trabalho (MOBLEY; HORNER; HOLLINGSWORTH, 1978; ZEFFANE, 1994; LEE; MITCHELL, 1994; MCCARTHY; TYRRELL; LEHANE, 2007; LI; LU, 2014). Dentre os preditores mais comuns da intenção de sair estão a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (CHANG; WANG; HUANG, 2013), havendo uma relação negativa consistente entre a satisfação no trabalho e a rotatividade e uma relação negativa ainda mais forte deste com o comprometimento organizacional (BEMBAKR et al., 1995). A rotatividade é precedida pela intenção de sair da organização e a intenção de sair precedida pela satisfação no trabalho (MOBLEY et al., 1979; Miller et al., 1979).

Quadro 3 - Dimensões ou fatores que despertam a intenção de sair e/ou de permanecer na organização.

AUTORES	TRUTOS ANA-	INDIVIDUA IS	RELACIONADOS AO TRABALHO	RELACIONADOS AO EMPREGADO	ORGANIZACIONAIS	PSICOLÓGICAS	EXTERNOS	CHOQUES SISTEMA
HORNER e HOLLINGSWORTH	IS e IP	Idade e ocupação			Satisfação geral		Probabilidade de encontrar alternativa de trabalho	
STEEL e OVALLE (1984)	IS e IP	Idade e ocupação	Satisfação com o conteúdo do trabalho	Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional				
MOBLEY (1992)	IS e IP	Variáveis individuais relacionadas ao trabalho			Variáveis organizacionais		Contexto econômico	

ZEFFANE (1994)	IS	Inteligência, habilidade, experiência, sexo, interesses, idade e ocupação	Reação dos trabalhadores de seu trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e expectativas de trabalho, etc.)		Fatores institucionais (condições de trabalho, salário, a participação na tomada de decisão e supervisão)		Mercado de trabalho	
QUARLES (1994)	IS	Fatores relacionados ao indivíduo	Fatores relacionados ao trabalho/ satisfação no trabalho	Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional				
LEE E MITCHELL (1994)	IS	Mudanças no estado civil, gravidez, o último filho sair de casa, pagamento de hipoteca a ser	Transferência, descobrir que a organização falsifica dados financeiros ou fixa preços.		Fusões		Mercado de trabalho, ofertas de trabalho não solicitadas	Eventos crítico ou "choques de sistema"

IVERSON (1999)	IS	Gênero, tempo integral ou tempo parcial, relacionamento motivação profissional e familiar, etc.	Autocontrole, o apoio de parceiros e executivos, de risco de trabalho, ambiguidade e de conflitos, justiça distributiva, etc.	Fatores relacionados ao empregado (satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, etc.)				
WANG e YE (2000)	IS						A intenção de sair e o ambiente externo são os principais fatores para a rotatividade de trabalhadores	
FU, LINGE FANG (2002)	IS	Fatores individuais	Fatores relacionados com o trabalho	Adaptabilidade de pessoal nas organizações	Características organizacionais	Atitudes		

BETKUS E MACLEOD (2004)	IS e IP	Idade, aposentadoria, necessidades da família	Satisfação no trabalho e a qualidade da enfermagem, ambientes de prática e vida profissional: tarefa, salário, autonomia, estatuto profissional, interação profissional, clima organizacional, benefícios e recompensas, satisfação geral com o trabalho						
LIU, LIN, E LING (2006)	IS	Fatores relacionados com o pessoal			Fatores relacionados com a organização	Fatores psicológicos	Fatores relacionado s com a sociedade		
TYRRELL, LEHANE (2007)	IS e IP	Idade, educação, estado civil, responsabilidades de parentesco, ocupação	Satisfação no Trabalho Comprometimento com o trabalho, comunicação, participação na tomada de decisões, justiça distributiva e recompensa econômica, oportunidades de promoção, status percebido dentro da organização, qualidade de vida de trabalho					Mercado de trabalho	
LEAVOIE - LINE MBLAY, MÉLANIE (2006)	IS e IP	Idade (gerações) gênero, formação acadêmica e localização geográfica da sua residência principal			Percepções do psicossocial ambiente de trabalho (alta demanda psicológica); baixa latitude de decisão desequilíbrio entre os esforços despendido e recompensa obtida alta tensão do trabalho				

CHU, JOHANSON E GUCHAHT (2000)	IS e IP	Sexo, idade, ocupação na sua organização atual, e educação. Gênero			Suporte organizacional percebido, apoio dos supervisores percebido, e comprometimento organizacional.			
ALBRECHT et al. (2009)	IS e IP	Dados demográficos. Tempo de Serviço	Condições de trabalho: nível de satisfação com as condições de trabalho		Ambiente escolar: Apoio administrativo diário, disponibilidade de pessoal de apoio em uma base diária, tempo adequado para completar a papelada, anos de ensino			
ROE-PRIOR E CARPENTER	IS e IP	Idade, anos em enfermagem, escolaridade, diploma, ocupação	Satisfação / Insatisfação com o ambiente de prática/ Longos turnos de trabalho		Falta de apoio administrativo / respeito Baixos salários/ Benefícios	Estresse		

CUMBERG S e PROFETTO MCCURT	IS e IP				Liderança e prática de equipe de enfermagem			
LINDBERG CHIANG, HUI - YING e CHEN - GAO	IS e IP				Ambiente prática. O ambiente de trabalho é um fator predominante que afeta decisões dos enfermeiros para sair ou ficar			
PARIS e TERHAAR (2010)	IS e IP				Engajamento, satisfação, ambiente de trabalho, ambiente prática.	Insatisfação no trabalho, intenção de deixar um emprego e estresse no ambiente de prática		

UJVARINE (2011)	IS e IP	Idade Anos em enfermagem Estado civil	Satisfação com: horários flexíveis, com pagamento, o suporte gerencial / colegial, oportunidades de carreira					
GRANPACHI e AURUN (2011)	IS	Fatores demográficos, capital humano, atributos motivacionais e comportamento organizacional	São aqueles que exercem impacto sobre as pessoas: características, dificuldades, apoio social e atividades do trabalho		Relacionados à percepção do indivíduo de sua organização: remuneração e benefícios, cultura organizacional e prática de recursos humanos	Satisfação no trabalho, compromisso da organização, tédio e preocupação percebida com o trabalho.	Apoio da família e amigos, alternativa percebida de trabalho e avanço da tecnologia, incluindo ameaça de obsolescência profissional	
CANDELA e GUTIERREZ (2013)	IS e IP	Idade, gerações, coorte geracional						

GHOSH et al. (2013)	IS e IP		Autonomia, Engajamento		Cultura Organizacional Comprometimento afetivo, comprometimento normativo, cultura organizacional, clareza, de objetivos, Remuneração e Benefícios.			
HEWKO et al. (2014)	IS e IP	Idade, Experiência, anos de experiência como gerente, nível	Presença de oportunidades, influência gerente, oportunidades promocionais e satisfação no trabalho.					
CARRARA, NUNES e SANSUR (2014)	IS e IP		Configuração do trabalho Condições de trabalho Gestão do líder Carreira Remuneração e benefícios. Capacitação e desenvolvimento	Ambiente organizacional				

LI e LU (2014)	IS	Fatores de pessoal incluem a inteligência, habilidades, experiência, sexo, interesses, idade e expectativa, etc.			Fatores organizacionais são como cultura corporativa, características do trabalho, sistema de folha de pagamento, gestão, formação, apoio e relacionamento interpessoal	Fatores que desencadeiam a mudança psicológica dos empregados no processo de intenção de rotatividade	Os fatores sociais: nível de desenvolvimento econômico, política de emprego, a política de segurança social, a oferta de trabalho e as condições de demanda.	"choques no sistema"
SANTOS e DOMENICO (2014)	IS e IP	Valores pessoais	Compatibilidade de pessoa-organização (P-O)		Ambiente Organizacional. Satisfação no trabalho, intenções de saída, comprometimento organizacional			

NANNCARR OW et al. (2014)	IS e IP	Fatores sociodemográficos (ex. idade)	Fatores relacionados trabalho (por exemplo, o clima da equipe)	Satisfação no trabalho			Fatores macroeconômicos como/ mercado de trabalho	
TORRES (2015)	IS e IP	Escolaridade, a idade e o tempo de organização do servidor	Conflito trabalho-família		Justiça organizacional			

Fonte: Elaboração própria.

A importância no estudo das relações entre a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, intenção de sair e de permanecer na organização deve-se também à relação desses fatores com o desempenho das organizações (BAOTAHM et al., 2010; CAPPI; ARAÚJO, 2014) e a aspectos relevantes à gestão de pessoas no que tange a rotatividade ou a retenção. Relações estas contextualizadas sob uma possível influência das características pessoais, tais como idade, gênero e nível de escolaridade do trabalhador (AYDOGDU; ASIKGIL, 2011; CHANG; WANG; HUANG, 2013).

Nos itens subsequentes, serão tratados os eventos em ambientes externos ligados ao mercado de trabalho e as relações do trabalhador com a família (MOBLEY; HORNER; HOLLINGSWORTH, 1978; ZEFFANE, 1994; LEE; MITCHELL, 1994; MCCARTHY; TYRRELL; LEHANE, 2007; LI; LU, 2014), eventos críticos ou inesperados (LEE; MITCHELL, 1994) e os preditores mais citados na literatura científica sobre intenção dos trabalhadores de sair e de permanecer na organização, que são à satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional (STEEL; OVALLE, 1984; IVERSON, 1999; CHANG, WANG, HUANG, 2013; SANTOS; DOMENICO, 2014) e o comprometimento com a carreira (MORROW, 1983; BASTOS, 1994; 1995; 2001).

2.4.1 Eventos em Ambiente Externo

A intenção de sair e a influência do ambiente externo foram os principais fatores para a rotatividade de trabalhadores em empresas de tecnologia da China (WANG; YE, 2000). Os eventos externos incluem os fatores sociais, o nível de desenvolvimento econômico, a política de emprego, a política de segurança social, a oferta de trabalho e as condições de demanda (LI; LU, 2014).

O aumento da atividade econômica ocasiona maior procura por empregados e maior oferta de empregos. Esta maior oferta de empregos significa novas possibilidades para os trabalhadores que estão ingressando no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que provoca a rotatividade daqueles trabalhadores que já estão no mercado (LI; LU, 2014; BREANZINI, DREUX, 2015). Há uma relação perceptível entre as taxas de rotatividade, a conjuntura econômica e o ciclo econômico, especialmente quando se consideram os níveis de emprego e

desemprego, com fortes evidências de uma relação negativa entre os níveis de desemprego e as taxas de rotatividade (MOBLEY, 1992).

Quando abordados de forma mais específica, os eventos externos podem ser relacionados às relações do trabalhador com o ambiente externo, que podem acontecer por meio de vínculos familiares, afetivos, ou, ainda, relacionados ao mercado de trabalho. Os eventos ou fatores externos que influenciam as intenções de sair dos trabalhadores das empresas de tecnologia da informação (QUADRO 4) são os externos ao local de trabalho e estão divididos em três subcategorias: apoio da família e amigos, alternativa percebida de trabalho e avanço da tecnologia, incluindo ameaça de obsolescência profissional (GRANPANCHI; AURUM, 2011).

Quadro 4 - Determinantes ambientais da intenção de sair.

FATOR	CONCLUSÃO DA AMOSTRA
Família e amigos	O apoio social da família e dos amigos está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho e, assim, ele pode diminuir chance de rotatividade (LEE, 2004)
Gestão de responsabilidades familiares	A gestão de responsabilidades familiares é um fator chave que influencia as oportunidades de progresso das mulheres e a rotatividade voluntária (ARMSTRONG et al., 2007)
Conflito trabalho-família	O conflito trabalho-família é uma das principais fontes de estresse entre trabalhadores de TI e, como resultado, um antecedente potencial para a sua intenção de sair (AHUJA et al., 2007)
Alternativas de emprego	Alternativas de emprego estão positivamente relacionadas com a intenção de rotatividade (JOSEPH et al., 2007, p. 552) Postos de trabalho alternativos podem despertar a intenção de procurar emprego e ter como resultado a saída (THATCHER; STEPINA, 2001)
Ameaça de obsolescência profissional	A obsolescência de habilidade profissional pode mostrar uma relação positiva direta com intenção de rotatividade (RYAN et al., 2006)

Fonte: GRANPANCHI e AURUM (2011, p. 244).

As relações do trabalhador com a família aparecem nesta classificação como fator relevante à intenção de rotatividade (LEE; MITCHELL, 1994; IVERSON, 1999; MCCARTHY; BETKUS;

MACLEOD, 2004; TYRRELL; LEHANE, 2007). Quando os trabalhadores sentem que estão sendo apoiados pela família e pelos amigos diminuem as chances de rotatividade (LEE, 2004) e quando isso não ocorre aumenta o potencial de saída (AHUJA et al., 2007).

A alternativa de trabalho é definida como a disponibilidade percebida por um trabalhador por postos de trabalho iguais ou melhores em outras organizações (LACITY et al., 2008). A alternativa de trabalho também recebe destaque em vários estudos como um forte preditor da intenção de sair ou da rotatividade propriamente dita (MOBLEY; HORNER; HOLLINGSWORTH, 1978; ZEFFANE, 1994; LEE; MITCHELL, 1994; MCCARTHY; TYRRELL; LEHANE, 2007; LI; LU, 2014), estando positivamente associada com a intenção de sair da organização (THATCHER; STEPINA, 2001; RYAN et al., 2006).

2.4.2 Eventos Críticos ou "Choques no Sistema"

Os trabalhadores podem empregar diferentes caminhos para a tomada de decisão de saída ou permanência na organização e isto não depende exclusivamente de uma ação racional (LEE et al., 1996), pois a decisão de rotatividade pode acontecer por meio de uma ação planejada ou de uma ação por impulso (MOBLEY, 1977). A intenção é uma das etapas do processo de decisão de um indivíduo em permanecer ou sair de um emprego, decisão esta que reflete também o grau de satisfação no trabalho (LEE; MOWDAY, 1987; MOBLEY, 1992).

Mesmo que, em muitos casos, a intenção de saída do empregado ou de permanência numa organização possa ser descrita pelo nível de satisfação ou de insatisfação (ou ainda de comprometimento) com o emprego atual, a conveniência percebida e a facilidade de encontrar outro emprego (HORN; KINICKI, 2001), os modelos de rotatividade geralmente apontam para um caminho linear para a decisão de sair. Porém, a intenção de sair ou de permanecer na organização pode seguir também razões não lineares, ou seja, tanto a intenção quanto a ação de rotatividade pode ser desencadeada por eventos críticos ou inesperados, classificados como "choques no sistema" (LEE; MITCHELL, 1994).

Estes choques são descritos e definidos no Modelo de Desdobramento de Rotatividade (*Turnover Unfolding Model*) como eventos distintos que destoam e provocam julgamentos deliberados do empregado sobre o seu emprego e sobre a possibilidade de sair voluntariamente da organização (LEE; MITCHELL, 1994; HOLTOM et

al, 2005; TELLEZ, 2014). Estes choques podem ocorrer dentro ou fora da organização, terem conotação positiva, neutra ou negativa, serem esperados ou inesperados, internos ou externos para o indivíduo (HOLTOM et al., 2005).

Os choques podem ser provocados por eventos pessoais, eventos organizacionais ou eventos externos à organização, a exemplo de ofertas de trabalho não solicitadas, ou ainda, mudanças no estado civil, transferências internas, fusões de organizações, etc., e quando incompatíveis com o esperado podem despertar a intenção de sair (BEACH, 1997; HOLTOM et al., 2005), ou ainda, quando positivos, podem despertar a intenção de permanecer na organização. Uma pesquisa devolvida por Holtom et al. (2005) constatou que os eventos considerados críticos foram responsáveis por 58% dos caminhos que levaram à rotatividade voluntária, sendo que deste percentual, 88% dos choques tiveram origem em eventos de natureza pessoal e 12% em eventos de natureza organizacional.

Na visão pragmática de consultores norte-americanos⁵, o Modelo de Desdobramento de Rotatividade, considerando os eventos críticos em conjunto com as razões para sair, demonstra que a organização pode influenciar a decisão para o empregado sair voluntariamente. Sendo assim, há a necessidade de se fazer uma distinção entre as razões idiossincráticas para sair, que são aquelas razões que a organização tem pouco controle e as razões sistêmicas, sobre as quais a organização pode exercer controle substancial.

Quando todas as razões para sair são categorizadas em termos do (1) impacto do empregador sobre a decisão de ficar ou ir e (2) do próprio nível de controle do empregado sobre a decisão, mais de 50% das razões para sair estão dentro do controle, tanto do empregador como do empregado. Estas razões para deixar incluem as preocupações de longo prazo e problemas que podem levar a uma diminuição gradual da satisfação, bem como os "choques", orientados para o trabalho mais imediato que podem alertar os trabalhadores anteriormente satisfeitos a repensar seu compromisso com a

⁵ <http://www.insightlink.com/about.html>

organização e, em última instância, deixar seus empregos [INSIGHTLINK COMMUNICATIONS, 201?]⁶.

Compreender que rotatividade muitas vezes é desencadeada por "choques no sistema" (eventos inesperados) como um desentendimento com o chefe ou uma nova oferta de emprego (HOLTOM et al., 2005), indica que ações orientadas podem auxiliar na intenção de permanência na organização e no processo de retenção de pessoas. Neste caso, uma gestão de pessoas eficiente requer uma estratégia para aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional de empregados cujas competências individuais sejam relevantes para o desempenho da organização.

2.4.3 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é a forma como o trabalhador percebe a sua relação com a organização e está relacionada ao sentimento positivo em relação ao próprio trabalho (YUCEL, 2012). É a expressão que "representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha, vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações" (SIQUEIRA, 2008, pg. 267). A Satisfação no trabalho é uma das mais importantes variáveis do comportamento organizacional (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005), influencia a intenção de o empregado permanecer na organização (RUST et al., 1996; SIQUEIRA et al., 2008) e é forte preditora da rotatividade (MOBLEY et al., 1979; WILLIAMS; HAZER, 1986; GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000).

A satisfação no trabalho pode ser definida como um vínculo afetivo positivo com o trabalho, englobando aspectos tais como a satisfação com as chefias, com os colegas, com o salário, as satisfações relativas às oportunidades de promoção e as satisfações com as tarefas realizadas (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). A satisfação no trabalho faz com que os trabalhadores apresentem indicadores positivos em relação à organização e de acordo com interesses organizacionais, indicadores tais como o aumento do desempenho, da produtividade, permanência na organização e redução de faltas (SIQUEIRA, 2008).

⁶ <http://www.insightlink.com/exit-interviews-employee-turnover.html>

2.4.4 Múltiplos Comprometimentos com o Trabalho

As formas ou padrões de comprometimento com o trabalho abordam os diferentes vínculos do indivíduo com a organização, estabelecendo-se o comprometimento com foco nos valores, na carreira, no trabalho, na organização, no sindicato e, consequentemente, a combinação destes diferentes focos (MORROW, 1983). No Brasil, Bastos (1994, 1995, 2001) destacou três focos do comprometimento no trabalho: organização, carreira e sindicato (QUADRO 5).

Quadro 5 - Padrões de comprometimento no trabalho: comprometimento organizacional, com a carreira e com o sindicato.

PADRÕES DE COMPROMETIMENTO NO TRABALHO	CARACTERÍSTICAS
ORGANIZAÇÃO	Identificação do indivíduo com valores e objetivos organizacionais, sua disposição em permanecer como membro da organização e defendê-la (MOWDAY et al., 1979). Aspectos relativos à organização; é de natureza atitudinal/afetiva e é definido através da forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, do forte desejo de manter o vínculo com a organização e intenção de se esforçar em prol da organização (BASTOS, 2002).
CARREIRA	Identificação com os valores da ocupação, o desejo de continuar e congruência entre escolha da carreira e vocação (BLAU, 1985). Perspectiva de ajustamento do indivíduo à ocupação escolhida ou à imagem que dela possui, envolvendo a percepção individual das posições ocupadas ao longo do tempo (OLIVEIRA; LIMA; BORGES-ANDRADE, 1999; ARTHUR et al., 1989). Engloba o sentimento de identificação psicológica do indivíduo com sua profissão, implicando a escolha intencional de uma linha de trabalho e a expectativa de que a lealdade a essa escolha transcenderá um trabalho em particular ou um contexto organizacional (DEMO, 2003). Aspectos relativos às atividades profissionais; está relacionada com a identificação pessoal em relação às tarefas desempenhadas (BASTOS, 2002).
SINDICATO	Relação indivíduo-sindicato: lealdade ao sindicato (vínculo afetivo caracterizado por atitudes positivas frente aos seus valores e objetivos); sentimento de orgulho por pertencer e desejo de manter vínculo; responsabilidade pelo sindicato (desejo de assumir deveres, tarefas e encargos diários, de forma a proteger os interesses do sindicato); desejo de trabalhar pelo sindicato ou a prontidão ou desejo de ir além do cumprimento das tarefas e dispendir um esforço extra em prol dos objetivos do sindicato; e, crença no sindicalismo ou o apego ao sindicato baseado em uma perspectiva ideológica (FULLAGAR; BURLING, 1989, BASTOS, 1994). Aspectos relativos ao sindicato; possui a mesma escala do comprometimento com a organização, mas o foco é no sindicato (FUKAMI; LARSON, 1984).

Fonte: Elaboração própria.

Para o autor, o comprometimento organizacional é de natureza atitudinal/afetiva e é definido através da forte crença e aceitação dos

valores e objetivos da organização, do forte desejo de manter o vínculo com a organização e intenção de se esforçar em prol da mesma. O comprometimento com o trabalho ou com a carreira considera aspectos relativos às atividades profissionais e está relacionado com a identificação pessoal em relação às tarefas desempenhadas. O comprometimento com o sindicato (aspectos relativos ao sindicato) possui a mesma escala do comprometimento com a organização, mas o foco é no sindicato (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

A combinação dos três focos do comprometimento possibilitou identificar padrões de comportamento ou as formas como os indivíduos estruturam seus vínculos com o mundo do trabalho (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002), gerando oito padrões diferentes de comprometimento com o trabalho e quatro forças antagônicas: antissindicato X sindicalista; profissional X descomprometido com a carreira; comprometido X descomprometido; e profissional sindicalista X localista (QUADRO 6).

Quadro 6 - Padrões de comprometimento no trabalho.

Antissindicato: elevado comprometimento com a organização e carreira e muito baixo com o sindicato	X	Sindicalista: elevado comprometimento com o sindicato e baixo com a carreira e com a organização.
Profissional: elevado comprometimento apenas com a sua carreira	X	Descomprometido com a carreira: alto comprometimento com a organização, positivo com o sindicato e baixo com a sua carreira.
Comprometido: elevados níveis de comprometimento com os três focos: organização, carreira e sindicato	X	Descomprometido: reduzidos níveis de comprometimento com os três focos: organização, carreira e sindicato
Profissional sindicalista: alto comprometimento com a carreira e sindicato e muito negativo	X	Localista: comprometimento positivo apenas com a organização, baixo tanto com o sindicato quanto com a carreira

Fonte: Bastos (1994).

Sendo assim o comprometimento é um construto considerado multidimensional, tanto na forma do comprometimento (afetivo, atitudinal, normativo, etc.) quanto nos focos de análise (organização, carreira ou sindicato). O quadro de referência multidimensional para o comprometimento oriundo de diferentes abordagens não é incompatível (MEYER; ALLEN, 1997, p. 20), ao contrário, há a possibilidade de combinar e analisar o comprometimento organizacional sob diferentes enfoques e focos de análise, conforme será visto a seguir.

2.4.4.1 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é “a força relativa da identificação do indivíduo e o envolvimento numa organização particular” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 172), está relacionado com a identificação do indivíduo, "envolve uma relação ativa, na qual o trabalhador deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização" (MOWDAY et al., 1982, p.27). Este tipo de comprometimento geralmente é manifestado pela intenção do trabalhador em permanecer e empreender esforços em prol da organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979), destacando-se como uma força que liga um indivíduo a um curso relevante de ação para um ou mais objetivos organizacionais (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

O comprometimento organizacional é considerado um construto multidimensional (MEYER; ALLEN, 1997) e possui diferentes enfoques de análise. O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1984, 1988, 1990, 1991, 1997) destaca as dimensões do comprometimento sob o enfoque afetivo, normativo e instrumental, enfoques estes diferenciados pela natureza do estado psicológico envolvido. O comprometimento sob o enfoque afetivo considera os vínculos emocionais do colaborador com a organização, o enfoque normativo refere-se ao sentido de obrigação e o enfoque instrumental estabelece à ligação do colaborador com a organização pelos custos que seriam associados à saída. No entanto, há uma tendência de considerar o comprometimento como um vínculo de natureza afetiva, que envolve identificação e apego, diferente de um vínculo calculativo ou instrumental pautado nas perdas em sair da organização (COSTA; BASTOS, 2014).

Os enfoques afetivo-attitudinal, normativo e instrumental (Quadro 7) partem da mesma premissa, pois admitem que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável, porém diferem na forma como este vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). O comprometimento sob o enfoque sociológico parte da relação de autoridade entre o empregador e o trabalhador (HALABY, 1986; BASTOS, 1993). O enfoque comportamental trata do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização, uma relação entre crenças e atos (BASTOS, 1993).

Quadro 7 - Enfoques do comprometimento organizacional.

ENFOQUE	CARACTERÍSTICAS	ESTADO PSICOLÓGICO	
AFETIVO ou ATTUDINAL	Identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982); sentimento de lealdade, o desejo de pertencer e se esforçar pela organização, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores organizacionais (ETZIONI 1975; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1982). Processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização (BASTOS, 1994).	Permanecem na organização porque assim o querem (MEYER; ALLEN, 1991).	Desejo
NORMATIVO	O comprometimento traduz o vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses organizacionais. Está relacionado à cultura organizacional e ao plano individual, é estabelecido e perpetuado por pressões normativas (WEINER, 1982; WEINER; VARDI, 1990). Conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a organização (BASTOS, 1993).	Sentem que eles devem permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1991).	Obrigação
CALCULATIVO ou INSTRUMENTAL	Percepção do trabalhador em relação às trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização, neste caso, o colaborador opta por permanecer na organização por perceber benefícios nessa escolha (BECKER, 1960) decisão que está mais relacionada à falta de oportunidades fora da organização do que propriamente pela disposição de se esforçar em prol da organização (MEDEIROS;	Continuam empregados porque precisam (MEYER; ALLEN, 1991).	Necessidade

	ENDERS, 1997). O comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização (BASTOS, 1993).		
SOCIOLÓGICO	A característica estrutural proeminente nas relações de emprego nas economias capitalistas é a subordinação do trabalhador, os modelos explicativos do 'apego' não podem deixar de considerá-la. O comprometimento é visto como uma relação de autoridade entre o empregador e o trabalhador (BASTOS, 1993.)	O vínculo do trabalhador é conceituado em relação à autoridade que governa o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores (HALABY, 1986).	Autoridade e subordinação
COMPORTAMENTAL	O comportamento leva ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, leva a comportamentos futuros, resultando em um vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização. O trabalhador avalia e mantém uma harmonia entre o seu comportamento e suas atitudes, portanto um forte cunho psicológico. Manutenção de determinadas condutas e de consistência entre elas e certas crenças. Trata-se do conjunto de crenças que guiam os comportamentos e fortalecem o vínculo com a organização, por exemplo, chegar pontualmente ao trabalho (BASTOS, 1993, 1994).	Vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as crenças relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores (KIESLER; SAKAMURA, 1966 Apud BASTOS, 1993).	Conduta e crença

Fonte: Elaboração própria.

São considerados “consequentes” do comprometimento organizacional: intenção de permanecer na organização, rotatividade e absenteísmo (SOMERS, 1995). Um comprometimento menor por parte do colaborador pode despertar a intenção de partir, de buscar outro emprego, de deixar a organização e ainda, prejudicar o desempenho no trabalho (JAROS et al., 1993). Como “antecedentes” ao comprometimento organizacional destacam-se as características pessoais, características do trabalho, relações com o grupo e com o líder,

características organizacionais e status da função, e como “variáveis correlatas” estão à motivação, satisfação no trabalho, stress e o envolvimento com o trabalho (MATHIEU; ZAJAC, 1990; RICCO, 1998).

Estudos sobre o comprometimento organizacional demonstram que os fatores que afetam a intenção de sair e intenção de permanecer podem ser diferentes, por exemplo: o suporte organizacional percebido e comprometimento organizacional diminuem a intenção de deixar a organização, mas o suporte organizacional percebido exerce apenas um impacto positivo na intenção de permanecer; o comprometimento organizacional diminui a intenção dos trabalhadores para sair da organização, mas não exerce o mesmo efeito sobre a sua intenção de ficar na organização (CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009).

2.4.5.2 Comprometimento com a Carreira

A noção de carreira implica na identificação do indivíduo com os valores da ocupação, desejo de continuar na carreira e congruência entre escolha da carreira e vocação (BLAU, 1985; BASTOS, 1994). A carreira, considerando a noção “tradicional”, é marcada pela relativa estabilidade no emprego (KILIMMNIK; DIAS, 2012), sequência relativamente previsível (BIRD, 1994) de experiências profissionais e posições ocupadas (ARTHUR et al., 1989) tipicamente em uma única organização, onde são percorridos diferentes níveis hierárquicos (SMITH-RUIG, 2008).

O sucesso profissional, sob a perspectiva tradicional, é marcado por uma progressão linear e vertical, baseado em uma estrutura hierárquica estruturada e rígida, tendo por metáfora a figura da escada (EVANS, 1996; KILIMMNIK; DIAS, 2012). Nesta visão, os benefícios são direitos assegurados, as responsabilidades pelas carreiras dos indivíduos são assumidas pela organização (CHANLAT, 1995; BALASSIANO; COSTA, 2006; KILIMMNIK; DIAS, 2012), e há um ajuste do indivíduo a uma ocupação ou à imagem que dela tenha (LANDAU, HAMMER, 1986; BASTOS, 1997) e a própria percepção das posições ocupadas ao longo do tempo (ARTHUR et al., 1989; OLIVEIRA; LIMA; BORGES-ANDRADE, 1999).

A carreira, na visão contemporânea é tratada como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, posições ocupadas e sequências de trabalhos realizados ao longo da vida (LONDON; STUMPH, 1982; CHANLAT; 1995; HALL, 1996). Surge deste

contexto, o conceito de carreira proteana que, inspirado na mitologia grega, indica a habilidade de Proteu de mudar a forma de comando a sua vontade (KILIMNIK; DIAS, 2012). A carreira, sob esta perspectiva, envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Pela ótica do indivíduo a carreira engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto pela perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas, perspectivas conciliadas pela carreira em um contexto de constante ajuste (LONDON; STUMPH, 1982).

A carreira contemporânea engloba o sentimento de identificação psicológica do indivíduo com sua profissão, implicando a escolha intencional de uma linha de trabalho e a expectativa de que a lealdade a essa escolha transcenderá um trabalho em particular ou um contexto organizacional (DEMO, 2003). A carreira corresponde a aspectos relativos às atividades profissionais, está relacionada com a identificação pessoal e com a relação do indivíduo com as tarefas desempenhadas (BASTOS, 2002).

Em síntese, a compreensão da carreira sob a visão tradicional com uma participação predominante da organização no sentido da promoção, direcionamento ou desligamento dos funcionários, tem cedido espaço a uma forma mais flexível de carreira. A carreira sob o aspecto moderno é compreendida como um novo estágio em que as decisões são ponderadas a partir de um processo compartilhado entre organização e indivíduo (MAGALHÃES; BENDASSOLLI, 2013).

O comprometimento com a carreira é compreendido como a ação de um indivíduo em relação à sua profissão ou vocação, considerando: a **persistência**, que corresponde ao quanto o indivíduo se mantém na direção definida para seu trabalho, apesar das barreiras e dificuldades encontradas; a **identidade** com a carreira, ou o grau de **envolvimento** pessoal com o trabalho, carreira ou profissão (BLAU, 1985; BASTOS, 1997). Observando que mudanças crescentes no mercado de trabalho, tais como, maior escolaridade, reestruturações, reduções de pessoal, terceirização, maior participação das mulheres no mercado, aumento da expectativa de vida, globalização, flexibilização do mercado de trabalho, turbulências e questões econômicas (CHANLAT, 1995; BLAU, 2003) têm levado as pessoas a terem maior

foco no comprometimento com a carreira, em detrimento do comprometimento organizacional (KILIMNIK; DIAS, 2012).

3 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

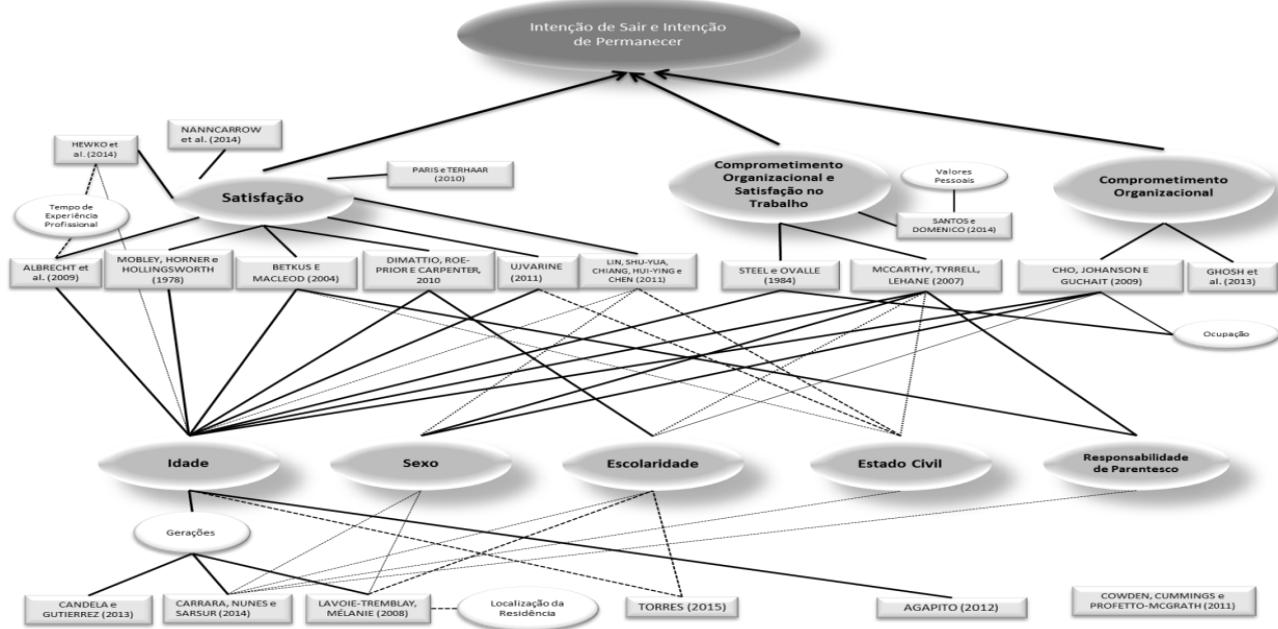
Neste capítulo são apresentadas as hipóteses de pesquisa. A partir de estudos teóricos e empíricos precedentes são discutidas e construídas possíveis relações entre os construtos. Dentre os 20 artigos selecionados que tratam a intenção de sair e intenção de permanecer simultaneamente, as relações com a satisfação no trabalho o comprometimento organizacional e as variáveis demográficas ocupam posição de destaque (FIGURA 7). Doze estudos evidenciam as variáveis demográficas na análise, nos demais estudos ou esses tipos de variáveis não aparecem ou são utilizadas apenas para caracterização da pesquisa.

Dos textos selecionados, na revisão de literatura, que tratam da intenção de sair e intenção de permanecer na organização simultaneamente, nove artigos (47%) tratam das relações destes dois construtos com satisfação no trabalho, três artigos (17,8%) tratam das relações com comprometimento organizacional e dois (10%) tratam os construtos de forma simultânea (satisfação no trabalho e comprometimento organizacional) e nenhum artigo foi encontrado que tratasse do comprometimento com a carreira. Três estudos ressaltam a importância da idade e da classificação das gerações (Baby Boomers, X e Y) e um dos estudos trata de uma revisão de literatura sobre liderança. Dos fatores demográficos, a idade foi citada ou utilizada para caracterização em aproximadamente 60% dos estudos, sendo seguida pela escolaridade, que foi citada em 26% dos estudos.

Além das variáveis demográficas (ou pessoais) idade, sexo, escolaridade, estado civil e responsabilidade por parentesco, foram citadas a ocupação/cargo (STEEL; OVALLE, 1984; CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009), o tempo de experiência profissional (ALBRECHT et al., 2009; HEWKO et al., 2015), a localização da residência (LAVOIE - TREMBLAY; MÉLANIE, 2008) e os valores pessoais (SANTOS, DOMENICO, 2014).

Desse universo, seis dos artigos trataram de fatores que englobam **remuneração, benefícios e recompensas**, seis artigos trataram de fatores relacionados ao **ambiente de trabalho**; quatro trataram de aspectos relacionados à **liderança** e três artigos abordaram os fatores macroeconômicos relacionados ao **mercado de trabalho**.

Figura 7 - Relações entre Comprometimento Organizacional, Satisfação no Trabalho, Intenção de Sair, Intenção de Permanecer⁷.

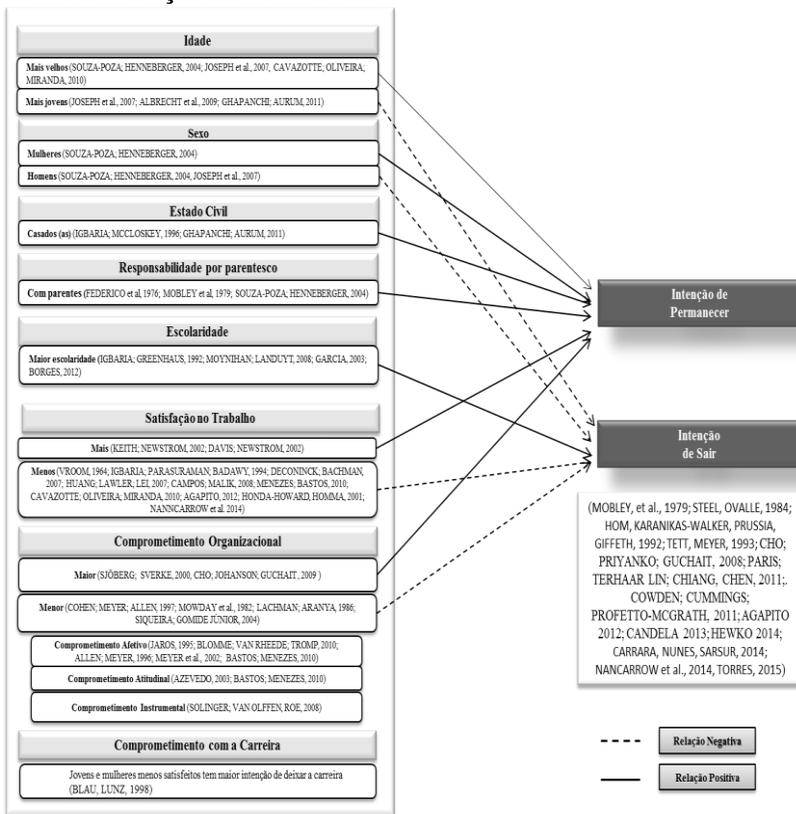


Fonte: Elaboração própria.

⁷ As linhas pontilhadas na figura indicam que a variável demográfica foi usada apenas para caracterização da amostra da população estudada, enquanto as linhas contínuas indicam que as influências das variáveis demográficas foram citadas ou consideradas no estudo.

Através da revisão de literatura foram encontradas relações positivas da intenção de permanecer com as seguintes variáveis (FIGURA 8): idade - mais velhos; estado civil - casados(as); responsabilidade por parentesco - com parentes, entre os mais satisfeitos com o trabalho e os mais comprometidos com a organização, com maior força relatada em relação ao comprometimento afetivo. Foram encontradas relações negativas da intenção de sair com as seguintes variáveis: idade - mais jovens; sexo - mulheres; estado civil - solteiros(as); responsabilidade por parentesco - com parentes, entre os menos satisfeitos com o trabalho e os menos comprometidos com a organização, com maior força relatada em relação ao comprometimento afetivo. Foram encontradas relações negativas da intenção de sair com as seguintes variáveis: idade - mais jovens; sexo - homens; estado civil - casados(as); responsabilidade por parentesco - com parentes, entre os menos satisfeitos com o trabalho e os menos comprometidos com a organização, com maior força relatada em relação ao comprometimento afetivo.

Figura 8 - Modelo conceitual: variáveis antecedentes à Intenção de Sair e a Intenção de Permanecer.



Fonte: Elaboração própria.

A seguir as relações encontradas entre os construtos serão descritas e as hipóteses fundamentadas.

3.1 RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E A INTENÇÃO DE SAIR E INTENÇÃO DE PERMANECER

A demografia (dêmos=população, graphein=estudo) busca a compreensão das populações humanas, evolução temporal, tamanho da população, distribuição por sexo, idade, estado civil, distribuição segundo região geográfica de residência atual, anterior e de nascimento, natalidade, fecundidade, mortalidade, ou seja, elementos com características comuns, a evolução no tempo e uma possível inter-relação dinâmica entre essas as variáveis demográficas (CARVALHO, SAWYER, RODRIGUES, 1994).

As diferenças de comportamento quando observadas a partir de gerações ou faixa etária se restringem a variável demográfica relacionada à idade, porém existem evidências científicas que outras variáveis demográficas, tais como: sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco e escolaridade podem influenciar a intenção de sair e de permanecer nas organizações. Considera-se que, o conjunto de variáveis demográficas inerentes a um indivíduo possa exercer influência no comportamento, na percepção deste sobre o ambiente interno e externo à organização.

A partir desse princípio, os conjuntos de variáveis demográficas inerentes ao indivíduo atuariam como forças sobre aspectos cognitivos formando o modelo mental sobre o qual se desenvolvem as intenções comportamentais, intenção de permanecer ou de sair na organização e deflagram o processo de decisão ou a decisão (comportamento) propriamente dita. Observando que os principais preditores da rotatividade reconhecidamente estão relacionados à satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, além dos aspectos financeiros e com as variáveis demográficas (CHANG, WANG e HUANG, 2013, CAPPI, 2013).

3.1.1 Relação entre idade e intenção de sair e intenção de permanecer

Atualmente, estudos sobre a idade tem ocupado papel relevante no campo da gestão de pessoas e, especialmente, a compreensão da influência das diferentes gerações: Geração Y, Geração X, *Baby*

Boomers e Veteranos (LAVOIE - TREMBLAY; MÉLANIE et al., 2008). No Brasil, existem poucos estudos empíricos na área, e os que existem restringem-se à carreira e ao comprometimento organizacional; porém, nos últimos anos estes estudos estão aumentando de forma crescente, demonstrando que é um tema relevante e que está emergindo entre os pesquisadores (CORDEIRO et al., 2013).

A reflexão acerca do referencial apresentado permite a percepção de que se considerada como um fator demográfico, a questão geracional exerce influência nas organizações, na medida em que gera a expectativa de padrões de comportamento impactando a dinâmica dos grupos e nos relacionamentos interpessoais que podem agir de forma a beneficiar ou prejudicar o ambiente de trabalho se tornando elemento de atenção no campo da Gestão de Pessoas nas organizações (CORDEIRO et al., 2013, p 7).

Considerando as gerações, quando avaliados os fatores que podem influenciar a intenção de permanecer ou intenção de sair da organização parecem ser os mesmos para a geração *baby boomers*, geração X e geração Y, não existindo diferenças significativas (CARRARA, NUNES, SARSUS, 2014), porém as experiências, valores pessoais e atitudes compõem cada geração e podem intervir nas considerações da vida profissional (BENSON; BROWN, 2011). No entanto, verificou-se em um estudo que existe uma relação inversa entre a idade e a intenção de rotatividade, ou seja, quanto maior a idade menos atraente se torna a mudança de emprego (SOUZA-POZA; HENNEBERGER, 2004).

As intenções comportamentais de saída ou de permanência seguem tendências similares da rotatividade e que alguns estudos apontam uma relação negativa entre a idade e a rotatividade (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010; TORRES, 2015) e outros uma relação invertida (WALSH; BARTIKOWSKI, 2013; TORRES, 2015); ou seja, estudos que concordam com a rotatividade entre as faixas etárias menores (entre 20 e 35 anos), porém discordam com relação aos profissionais de meia idade (entre 50 e 60 anos), alguns acreditam que continua caindo, outros que há um pequeno acréscimo com relação à idade mais ativa (35-50) (TORRES, 2015).

Os trabalhadores mais velhos são mais satisfeitos com seus empregos e organizações, e, portanto, têm menor desejo de sair

(JOSEPH et al., 2007, CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). Os trabalhadores mais jovens também parecem mais inclinados a deixar a organização (principalmente devido à menor satisfação no trabalho) em comparação com seus colegas mais velhos (JOSEPH et al., 2007; ALBRECHT et al., 2009; GHAPANCHI; AURUM, 2011).

Em casos específicos, por exemplo, a idade pode ter um comportamento diferenciado, como no estudo de caso de gerentes de enfermagem cuja idade avançada, em conjunto com múltiplas oportunidades de trabalho e as percepções, geralmente negativas, do papel do gerente contribuíram para aumentar as dificuldades no recrutamento e na retenção destes profissionais (RUDAN, 2002; LASCHINGER et al., 2004; HEWKO et al, 2015), ou seja, quanto maior a idade neste caso, maior foi a rotatividade. Outra pesquisa chegou a constatar que apenas 24% dos gerentes ou diretores de enfermagem estavam interessados em prosseguir na função e quanto maior a idade menor era o interesse (LASCHINGER et al., 2013). A variação nos resultados pode ser diferente para enfermeiros e enfermeiros gerentes (HEWKO et al, 2014).

3.1.2 Relação entre sexo e intenção de sair e intenção de permanecer

Com relação à variável sexo há evidências que as mulheres apresentam uma maior tendência a permanecerem no emprego em relação aos homens (SOUZA-POZA; HENNEBERGER, 2004), os trabalhadores de TI do sexo masculino são mais propensos a deixar uma organização do que os seus homólogos do sexo feminino (GHAPANCHI; AURUM, 2011) e, em geral, relatam forte intenção de rotatividade das empresas de tecnologia da informação (JOSEPH et al., 2007).

Não existe uma relação consensual entre intenção de sair da organização e o sexo (TORRES, 2015). Enquanto alguns estudos apontam uma relação negativa entre a intenção de sair e às mulheres, mostrando que estas preferem se dedicar à família (SOUZA-POZA; HENNEBERGER, 2004), outros estudos indicam uma relação positiva (MOYNIHAN; LANDUYT, 2008; LORENS; STAZYK, 2011, TORRES, 2015). Diferentes fatores podem influenciar a decisão de homens e mulheres deixarem a organização e alguns destes fatores têm mais peso para um sexo do que para o outro. Dentre estes, destaca-se, por exemplo, o equilíbrio família-trabalho que tem mais importância para as mulheres, enquanto a clareza na descrição do trabalho tem mais

relevância para os homens (AGAPITO, 2012; AGAPITO, POLIZZI FILHO, SIQUEIRA, 2015).

Com relação à classificação sexo se posicionou, em diferentes estudos, ora como variável mediadora (AGAPITO, 2012; AGAPITO, POLIZZI FILHO, SIQUEIRA, 2015) ora como variável moderadora entre o contrato psicológico e a intenção de rotatividade (BLOMME; VAN RHEEDE; TROMP, 2010).

3.1.3 Relação entre estado civil e responsabilidade por parentesco com a intenção de sair e a intenção de permanecer

Modelos clássicos de rotatividade incluem as influências do “não trabalho” no comportamento dos trabalhadores. O vínculo familiar (ser casado e ter filhos) e conflito estabelecido entre o papel assumido no trabalho e o papel assumido dentro da família são características que podem afetar igualmente a rotatividade (LEE; MAURER, 1999; MOBLEY, 1982; PRICE; MUELLER, 1981; STEERS; MOWDAY, 1981). Estudos indicam que além do estado civil, a responsabilidade familiar (incluindo o número de filhos) está associada à diminuição da rotatividade (FEDERICO et al, 1976; MOBLEY et al, 1979), tendência observada em estudos relacionados aos profissionais que trabalham com tecnologia da informação. Estes estudos destacam que os profissionais casados têm uma menor tendência para sair da organização (GHAPANCHI; AURUM, 2011). A formação de uma família pode influenciar negativamente na rotatividade devido ao envolvimento de todos os membros numa possível mudança (SOUZA-POZA; HENNEBERGER, 2004).

Um estudo sobre a carreira internacional concluiu que os profissionais que atuam nesta área, após a realização de viagens internacionais a trabalho ou depois de constituírem família, deixam de considerar relevante a carreira internacional e começam a restringir o aceite de convites para a mudança de país (CARRARA; NUNES; SANSUR, 2014). Desta forma, para esta pesquisa, julgou-se importante caracterizar o vínculo familiar tanto pela análise do estado civil, quanto pela análise da responsabilidade por parentesco, considerando os custos e impactos envolvidos em relação a uma possível mudança de emprego para a família (SOUZA-POZA; HENNEBERGER, 2004).

A responsabilidade por parentesco também foi apontada como o mais significativo preditor estatístico da intenção de deixar a organização (MCCARTHY; TYRRELL; LEHANE, 2007). Esta variável amplia a percepção sobre as intenções comportamentais e

possibilita o aprofundamento das análises em relação à intenção de permanecer ou intenção de sair de profissionais que sejam provedores de outras pessoas. Considera-se assim, o papel assumido dentro da família como característica que afeta a rotatividade (MENEZES; BASTOS, 2010) e que pode ser relevante à intenção de sair ou permanecer na organização.

A responsabilidade por parentesco indica laços que vão além do estado civil. Considerando, por exemplo, que pessoas solteiras podem ser responsáveis financeiramente pela complementação de renda dos pais ou podem ter responsabilidade sobre filhos, ou mesmo, pessoas casadas que não tem filhos, ou cujo cônjuge seja responsável, ou possa arcar com as despesas domésticas em caso de saída da organização. Portanto, considera-se relevante que a responsabilidade por parentesco possa influenciar hipoteticamente as intenções de sair ou intenção de permanecer nas organizações dos profissionais com estes perfis.

3.1.4 Relação entre escolaridade e intenção de sair e intenção de permanecer

Há evidências empíricas de uma relação positiva entre escolaridade e intenção de sair (MOYNIHAN; LANDUYT, 2008). Pesquisas concluíram que os trabalhadores com elevado grau de escolaridade ou altamente qualificados têm forte intenção de mudança, porque eles experimentaram baixos níveis de satisfação no trabalho (IGBARIA; GREENHAUS, 1992), ou seja, quanto maior a escolaridade, maior é a intenção de sair (MOYNIHAN; LANDUYT, 2008).

Neste sentido, outro estudo identificou que a maior média de intenção de rotatividade para a amostra estudada era mais elevada entre os profissionais com pós-graduação (GARCIA, 2003; BORGES, 2012). Observando que profissionais mais qualificados são mais requisitados no mercado e são mais difíceis de serem substituídos (TORRES, 2015).

3.1.5 Hipóteses: relação entre as variáveis demográficas com a intenção de sair e a intenção de permanecer

As hipóteses H1 e H2 foram estruturadas para cumprir os dois primeiros objetivos específicos desta tese: primeiro, identificar e analisar as relações entre as variáveis demográficas idade, sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco, escolaridade e a intenção de permanecer e intenção sair da organização e, segundo, identificar e

analisar as relações entre o comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira, satisfação no trabalho e intenção de sair e intenção de permanecer na organização. A hipótese 1 (H1) visa testar as relações evidenciadas em pesquisas anteriores entre as variáveis demográficas (idade, sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco e escolaridade), satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e a intenção de permanecer na organização:

H1 A intenção de permanecer está relacionada positivamente com:

- H1a - Idade: quanto maior a idade dos trabalhadores maior é a intenção de permanecer na organização.
- H1b - Sexo: pessoas do sexo feminino tem maior intenção de permanecer na organização.
- H1c - Estado Civil: pessoas casadas apresentam maior intenção de permanecer na organização.
- H1d - Responsabilidade por parentesco: pessoas com responsabilidade sobre parentesco apresentam maior intenção de permanecer na organização.
- H1e - Escolaridade: pessoas com menor escolaridade tem maior intenção de permanecer na organização.

A hipótese 2 (H2) foi estruturada de forma a compreender as relações evidenciadas em pesquisas entre as variáveis demográficas (idade, sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco e escolaridade) satisfação no trabalho e a intenção de sair da organização. No entanto, acrescenta-se a análise uma possível correlação entre o comprometimento com a carreira e a intenção de sair, observando que até o presente momento não foi localizado estudo científico que registre a relação de tais construtos como objeto de pesquisa.

H2 A intenção de sair está relacionada negativamente com:

- H2a - Idade: quanto menor a idade dos trabalhadores maior é a intenção de sair da organização.
- H2b - Sexo masculino: pessoas do sexo masculino tem maior propensão a sair da organização.
- H2c - Estado Civil: pessoas solteiras apresentam maior intenção de sair da organização.

- H2d - Responsabilidade por parentesco: pessoas sem responsabilidade de parentesco apresentam maior intenção de sair da organização.
- H2e - Escolaridade: pessoas com maior escolaridade tem maior intenção de sair da organização.

3.2 RELAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO AFETIVO E COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA E A INTENÇÃO DE SAIR E INTENÇÃO DE PERMANECER EM ORGANIZAÇÕES

Há autores que consideram que a intenção de sair e intenção de permanecer são, na verdade, dois lados da mesma moeda (JOHNSTON, 1995), porém, outros contestam (NANNCARROW et. al., 2014). Variáveis como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são importantes para compreender as intenções comportamentais, mas nem sempre os fatores (ou a falta deles) que despertam a intenção de sair são os mesmos que despertam a intenção de permanecer na organização (CHO; JOHANSON; GUCHAIT, 2009).

Nos itens a seguir, serão resumidas as constatações acerca das principais relações entre a satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e comprometimento com a carreira e a intenção de sair e intenção de permanecer em organizações e que servirão de base para o desenvolvimento das hipóteses de estudo.

3.2.1 Relação entre satisfação no trabalho e intenção de sair e intenção de permanecer

A relação entre a satisfação no trabalho e a rotatividade é mediada pela intenção de ficar ou sair da organização (MOBLEY; et al., 1979; STEEL; OVALLE, 1984; HOM; KARANIKAS-WALKER; PRUSSIA; GIFFETH, 1992; TETT; MEYER, 1993). Sendo que, a rotatividade faz parte no processo cognitivo final do processo de tomada de decisão da rotatividade voluntária (STEEL; OVALLE, 1984). Empregados satisfeitos são menos propensos a pensar em pedir demissão e apresentam maior probabilidade de permanecer na organização (DAVIS; NEWSTROM, 2002). Por outro lado, Irvine e Evans (1995) fizeram uma meta-análise sobre as relações causais entre a satisfação no trabalho, intenções comportamentais e rotatividade de enfermeiros e consideraram mais indicado colocar a satisfação no

trabalho como variável moderadora entre intenções comportamentais e rotatividade, diferentemente dos autores clássicos para os quais as intenções comportamentais é que fazem a mediação entre a satisfação no trabalho e a rotatividade. No entanto, para esta tese a satisfação no trabalho será considerada como variável antecessora à intenção de sair e intenção de permanecer em organizações.

Os primeiros estudos evidenciaram a existência de forte relação entre a insatisfação de trabalhadores e comportamentos de rotatividade e absenteísmo (BRAYFIELD; CROCKETT, 1955; HERZBERG et al., 1957) e sobre a relação negativa entre satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade (VROOM, 1964). Essas relações foram confirmadas também em estudos recentes (CAMPOS; MALIK, 2008; MENEZES; BASTOS, 2010; CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010; AGAPITO, 2012; AGAPITO, POLIZZI FILHO, SIQUEIRA, 2015), sendo a intenção de sair da organização e a rotatividade resultado de uma baixa satisfação no trabalho (HONDA-HOWARD, HOMMA, 2001; NANNCARROW et al. 2014). Essas evidências apoiam a hipótese de que empregados mais satisfeitos estão menos propensos a sair da organização, enquanto os menos satisfeitos podem apresentar taxas altas de rotatividade (KEITH; NEWSTROM, 2002; DAVIS; NEWSTROM, 2002).

3.2.2 Relação entre comprometimento afetivo e intenção de sair e intenção de permanecer

O Comprometimento Organizacional é considerado um preditor de comportamentos na organização (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) e da intenção de deixar organização (MEYER; ALLEN, 1997). O construto está negativamente relacionado com a intenção de sair da organização (MOWDAY et al., 1982; LACHMAN; ARANYA, 1986; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004), pois níveis baixos de comprometimento estão associados a intenção de saída (SJÖBERG; SVERKE, 2000).

O comprometimento organizacional é um construto multidimensional e estudos apontam para uma relação entre o comprometimento afetivo e a intenção de sair (JAROS, 1995; BLOMME; VAN RHEEDE; TROMP, 2010). A intenção de permanecer na organização tem sido correlacionada com o comprometimento afetivo (ALLEN; MEYER, 1996; MEYER et al., 2002; BASTOS; MENEZES, 2010). Para alguns pesquisadores, o comprometimento afetivo dos empregados com a organização é o mais importante enfoque, pois pode

prever a intenção de rotatividade, sugerindo que este tipo de comprometimento deve ser incentivado para reduzir a rotatividade (JAROS, 1995). O vínculo afetivo com a organização tende a se tornar mais fortalecido conforme os empregados percebem a organização comprometida com eles (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

O comprometimento afetivo também é considerado como variável moderadora entre o contrato psicológico e a intenção de rotatividade (BLOMME; VAN RHEEDE; TROMP, 2010). Discrepâncias entre a importância percebida e o cumprimento do contrato psicológico impactam significativamente na satisfação do empregado, na intenção de deixar a organização e no seu desempenho (LESTER; KICKUL, 2001).

Por outro lado, têm-se verificado correlações negativas entre a intenção de deixar a organização e o comprometimento organizacional atitudinal (BASTOS; MENEZES, 2010). Os indivíduos com vínculo atitudinal possuem crença nos valores de forma espontânea em prol da saúde da organização e um forte desejo de se manter como membro da mesma (AZEVEDO, 2003). Em suma, o vínculo afetivo com a organização apresenta como consequência positiva ao reduzir à rotatividade, o absenteísmo e a intenção de sair da organização, e aumenta os indicadores de desempenho (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

3.2.3 Comprometimento com a carreira

Os estudos sobre o comprometimento com a carreira investigam, em sua maioria, os fatores que levam as pessoas a terem a intenção de abandonar a carreira. Há evidência de que jovens e mulheres menos satisfeitos tem intenção de deixar a carreira (BLAU, LUNZ, 1998). No que tange ao profissional de TI, em decorrência da elevada pressão da função, alto comprometimento com a carreira e as condições favoráveis de empregabilidade no mercado de trabalho, o profissional acaba optando apenas em mudar de setor ou organização, permanecendo na mesma carreira (KILIMNIK; DIAS, 2012).

3.2.4 Hipóteses: relações entre satisfação no trabalho, comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira e a intenção de sair e intenção de permanecer

As hipóteses foram estruturadas com o intuito de compreender as relações entre o comprometimento afetivo, o comprometimento com

a carreira, a satisfação no trabalho e à intenção de sair e intenção de permanecer dos indivíduos em suas organizações.

Em relação à intenção de permanecer na organização, percebe-se que:

- H3 - Pessoas com maior comprometimento afetivo têm maior intenção de permanecer na organização.
- H4 - Pessoas com maior comprometimento com a carreira têm menor intenção de permanecer na organização.
- H5 - Pessoas mais satisfeitas com o trabalho têm maior intenção de permanecer na organização.

Em relação à intenção de sair da organização, hipotetiza-se que:

- H6 - Pessoas com menor comprometimento afetivo têm maior intenção de sair da organização.
- H7 - Pessoas com maior comprometimento com a carreira têm maior intenção de sair da organização.
- H8 - Pessoas menos satisfeitas com o trabalho têm maior intenção de sair da organização.
- H9 - Pessoas com maior comprometimento afetivo e mais satisfeitas com o trabalho têm maior intenção de permanecer na organização.
- H10 - Pessoas com maior comprometimento com a carreira e menos satisfeitas com o trabalho têm maior intenção de sair da organização.

3.2.5 Hipóteses: relações entre idade e responsabilidade por parentesco com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira e a intenção de sair e intenção de permanecer

As hipóteses a seguir cumprem o objetivo específico de analisar as relações das variáveis idade e responsabilidade por parentesco com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira e a intenção de sair e intenção de permanecer nas organizações:

- H11 - Pessoas com maior comprometimento afetivo e mais velhas têm maior intenção de permanecer na organização.

- H12 - Pessoas mais satisfeitas com o trabalho e mais velhas têm maior intenção de permanecer na organização.
- H13 - Pessoas mais comprometidas com a carreira e mais jovens têm maior intenção de sair da organização.
- H14 - Pessoas menos satisfeitas com o trabalho e mais jovens têm maior intenção de sair da organização.

As evidências teóricas mostram que a responsabilidade por parentesco foi como o mais significativo preditor da intenção de deixar a organização (MCCARTHY; TYRRELL; LEHANE, 2007) e a idade da mesma forma (JOSEPH et al., 2007; ALBRECHT et al., 2009; GHAPANCHI; AURUM, 2011). No entanto, acredita-se que a responsabilidade por parentesco pode atenuar esta relação, atuando como mediadora, entre a idade e a intenção de sair. Desta forma, hipotetiza-se que:

- H15 – Pessoas com responsabilidade por parentesco e mais jovens têm menor intenção de sair da organização.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para examinar as relações entre os construtos foi realizada uma revisão de literatura em sites nacionais e internacionais, definindo-se como análise das variáveis o método quantitativo. Conforme será detalhado nos próximos itens, a estratégia de investigação se deu por um levantamento do tipo *survey* e aplicação online de questionário para coleta de dados. O questionário (ou instrumento) foi composto por escalas de mensuração previamente validadas. A pesquisa tomou como unidade de análise o trabalhador de empresas de tecnologia de Florianópolis. E quanto ao propósito, é uma pesquisa descritiva, pois buscou identificar como a população definida percebe determinada situação e se há variações de percepção ou atitude de um subgrupo em relação a situações (FREITAS et al. 2000).

4.1 REVISÃO DE LITERATURA

Foi realizada uma revisão de Literatura em Bases de dados nacionais, sobre intenção de sair e intenção de permanecer nas organizações, para compreender como esses construtos são definidos, operacionalizados e quais são os principais antecedentes de consequentes de ambos. Devido à diferença na estruturação das bases de dados nacionais e internacionais, a revisão de literatura apresentada neste capítulo é resultante da combinação de diferentes procedimentos e técnicas. Enquanto as bases internacionais possibilitam a busca por meio da combinação dos construtos "intenção de sair" e "intenção de permanecer", as bases nacionais são restritas, não possuem ferramentas de busca tão eficazes ou não são tão abrangentes, dificultando, ou mesmo impedindo, a utilização de um procedimento único.

Desta forma, o objetivo principal das buscas, primeiro, foi selecionar textos relevantes para compreender os construtos intenção de sair e intenção de permanecer de forma separada; segundo, identificar os artigos que tratassem de forma conjunta da intenção de indivíduos de sair e permanecer na organização, a partir da leitura dos textos; a terceira etapa foi de identificação destes construtos com as variáveis antecedentes e consequentes (rotatividade e retenção de pessoas).

A busca abrangeu a procura específica em bases consolidadas (ex. EBSCO, SCOPUS, Web os Science, Scielo, Repositório CAPES, Bancos de Teses e Dissertações, e anais do Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração -

ENANPAD) e pesquisa aberta no *Google* acadêmico e *Google books*. Foram utilizados nas buscas termos em português e inglês e suas possíveis variações, de forma isolada e de forma conjunta, com e sem aspas. Foram utilizados como termos de busca em português: “intenção de sair”, “intenção de deixar”, “intenção de rotatividade”, “intenção de turnover”, e, “intenção de permanecer”, “intenção de ficar”; e os termos em inglês: “*intent to stay*”, “*intention to stay*”, “*stay intention*”, “*intention to leave*”, “*intention for turnover*”, “*intention to quit*”, “*turnover intention*”, “*leave intention*”, “*quit intention*” e “*intente to quit*”. Nas bases internacionais foi possível estabelecer como campos de busca o título, resumo e palavras-chaves, enquanto nas bases nacionais as pesquisas foram abertas e os textos selecionados um a um, através da leitura do resumo ou, quando necessário, do texto completo.

Foram levantados artigos científicos, capítulos de livros, teses, dissertações e trabalhos de conclusão de curso, sendo estabelecidos como critérios para inclusão os trabalhos científicos com o foco principal de análise nos construtos intenção de sair e/ou intenção de permanecer na organização; sendo excluídos os artigos sem texto completo na base; patentes, citações, livros e artigos que não abordam o tema ou aqueles que abordam os construtos de forma superficial.

Após a fase de seleção dos artigos específicos sobre intenção de sair e intenção de permanecer, foram compiladas as relações indicadas nos textos científicos sobre os construtos, as variáveis demográficas e possíveis variáveis latentes. Na fase seguinte as variáveis latentes: satisfação com o trabalho, comprometimento afetivo e comprometimento com a carreira; foram selecionadas e as variáveis demográficas: idade, sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco e escolaridade. O processo de escolha das variáveis seguiu critérios de relevância nos estudos referentes às intenções de sair e de permanecer na organização e de originalidade para a tese.

Após definidas as variáveis, novas buscas foram realizadas para aprofundar a compreensão das relações das intenções comportamentais citadas com as variáveis demográficas, os antecedentes atitudinais satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional, bem como sobre o comprometimento com a carreira. E, por fim, foi realizado um levantamento sobre os instrumentos utilizados para medir cada um dos construtos utilizados nesta tese.

Dos textos selecionados, receberam destaque 20 artigos que foram selecionados por tratarem da intenção de sair e de permanecer de forma conjunta e outros cinco artigos por indicarem o instrumento para mensuração para cada uma das variáveis estudadas. Através da análise

da literatura selecionada verificou-se que há maior atenção da academia à pesquisa da intenção de sair do que a intenção de permanecer em organizações, e que os estudos dos construtos de forma conjunta são pouco numerosos⁸.

4.2 DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS, OPERACIONALIZAÇÃO E INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa em ciências sociais geralmente trata de construtos ou conceitos abstratos, porém, a operacionalização dos mesmos requer que sejam transformados em variáveis mensuráveis e que possam ser empiricamente observáveis (CORBETTA, 2003). Dito isto, faz-se necessário definir com clareza os construtos, sua operacionalização e quais os instrumentos que serão utilizados para mensurar cada um deles.

A **intenção de sair** é definida como a estimativa subjetiva de um indivíduo sobre a probabilidade de que este deixe a organização em um futuro próximo (MOWDAY et al., 1982). Envolve a intenção de sair da organização processo cognitivo que envolvendo pensamentos sobre sair da organização, intenção de procurar outro emprego ou, simplesmente, a intenção de sair (MOBLEY; HORNER; HOLLINGSWORTH, 1978) (QUADRO 8). A **intenção de permanecer** é definido como o desejo consciente e deliberado do empregado querer continuar na organização em que trabalha (TETT, MEYER, 1993).

Define-se a **satisfação no trabalho** como a forma como o trabalhador percebe a sua relação com a organização, está relacionada ao sentimento positivo em relação ao próprio trabalho (YUCEL, 2012). O construto representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações (SIQUEIRA, 2008, pg. 267) e permite avaliar a satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

⁸ Sendo que em número os estudos relacionados à intenção de permanecer são cerca de 40% menores do que os de intenção de sair e que apenas menos de 3% dos estudos fazem referência aos dois construtos de forma simultânea.

Quadro 8 - Definições, dimensões, descrição e classificação das variáveis demográficas, intenção de sair, intenção de permanecer, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira.

VARIÁVEIS	Alfa de Crombach	DIMENSÕES	Alfa de Crombach
DEMOGRÁFICAS	Idade / Anos	Faixa etária	-
	Sexo	Homem ou mulher	-
	Estado Civil	Solteiro, casado, viúvo, união estável, outro).	-
	Responsabilidade por parentesco	Sim ou Não (com responsabilidade ou sem responsabilidade)	-
	Escolaridade	Ensino médio, técnico (ou tecnólogo), graduação, pós-graduação.	-
INTENÇÃO DE SAIR Escala de Intenção de Sair (SIQUEIRA et al, 2014)	Refere-se à estimativa subjetiva de um indivíduo sobre a probabilidade de que este deixe a organização em um futuro próximo (MOWDAY et al., 1982).	-	0,95
INTENÇÃO DE PERMANECER Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (MENESES, BASTOS, 2010)	Refere-se ao desejo consciente e deliberado do empregado querer continuar na organização em que trabalha (TETT, MEYER, 1993).	-	Acima de 0,70

SATISFAÇÃO NO TRABALHO Escala de Satisfação no Trabalho - EST ⁹ (SIQUEIRA, 2008)	A satisfação no trabalho é forma como o trabalhador percebe a sua relação com a organização e está relacionada ao sentimento positivo em relação ao próprio trabalho (YUCEL, 2012). A expressão "satisfação no trabalho" representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações (SIQUEIRA, 2008, pg. 267).	Satisfação com os colegas	0,81
		Satisfação com o salário	0,90
		Satisfação com a Chefia	0,84
		Satisfação com a natureza do trabalho	0,77
		Satisfação com as promoções	0,81
COMPROMETIMENTO AFETIVO Escala de Comprometimento afetivo - ECOA (BASTOS et al, 2008)	O comprometimento afetivo é uma dimensão do comprometimento organizacional e considera os vínculos emocionais do colaborador com a organização (MEYER; ALLEN, 1997).	Afetiva	0,93
COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA/ Escala de Comprometimento com a Carreira - ECC (MAGALHÃES, 2013)	O comprometimento com o trabalho ou com a carreira considera aspectos relativos às atividades profissionais e este relacionado com a identificação pessoal em relação às tarefas desempenhadas (Bastos, 1994; 1995; 2001).	Identidade	0,77
		Planejamento	0,75
		Resiliência	0,72

Fonte: Elaboração própria.

⁹ Alfas de Crombach da EST para a escala reduzida de 15 itens.

O comprometimento organizacional é definido como “a força relativa da identificação do indivíduo e o envolvimento numa organização particular” (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 172), baseado na aceitação dos objetivos da organização permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre sentimentos positivos e negativos frente à organização que o emprega e aferir o compromisso de base afetiva (BASTOS et al, 2008). O **comprometimento afetivo** é uma dimensão do comprometimento organizacional e considera os vínculos emocionais do colaborador com a organização (MEYER; ALLEN, 1997).

E, por fim, o **comprometimento com a carreira** ou com o trabalho considera aspectos relativos às atividades profissionais e está relacionado com a identificação pessoal em relação às tarefas desempenhadas (BASTOS, 1994; 1995; 2001). O construto considera: a identificação, o significado e o envolvimento emocional com a carreira; o plano ou estratégia para alcançar os objetivos ou metas com relação ao desenvolvimento da carreira; e, a falta de planejamento, fardo, desconforto e desgaste emocional com a carreira.

O processo de operacionalização de um construto começa com a definição e a posterior seleção das escalas de medida, podendo ser utilizadas escalas desenvolvidas em pesquisa anterior ou o desenvolvimento de uma nova escala (HAIR et al, 2009). No caso específico deste estudo, optou-se pela utilização de escalas validadas em estudos anteriores. Sendo assim, serão utilizadas as seguintes escalas: Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização - EICPO (MENESES, BASTOS, 2010), Escala de Intenção de Sair - EIS (SIQUEIRA, 2014), Escala de Satisfação no Trabalho - EST (SIQUEIRA, 2008), Escala de Comprometimento afetivo - ECOA (BASTOS, 2008) e a versão brasileira da Escala de Comprometimento com a Carreira - ECC (CARSON, BEDEIAN, 1994).

Para a mensuração da intenção de sair utilizou-se a Escala de Intenção de Sair - EIS foi construída para compreender como um indivíduo elabora seu plano de saída da organização (SIQUEIRA, 2014). A escala é composta por três frases que levam o entrevistado a declarar o quanto ele pensa, planeja e tem vontade de sair da organização no futuro. As respostas são dadas em escala *likert* de cinco pontos (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre). O índice de precisão da Escala (alfa de *Cronbach*) é 0,95.

Para a mensuração da intenção de permanecer na organização foi utilizada a Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização – EICPO. Diferentemente de outras escalas, a EICPO

apresenta uma situação dilema (FIGURA 9) e cursos alternativos ao respondente, que poderá apontar para uma intenção de saída ou de permanência na organização (MENESES, BASTOS, 2010). A EICPO possui índice de precisão (*alfa de Cronbach*) acima de 0,70, considerado satisfatório.

Figura 9 -EICPO: exemplo da escala.

Imagine que você dedicou grande parte de sua vida à organização na qual trabalha atualmente e, em poucos meses poderá se aposentar. No entanto, o valor de aposentadoria é substancialmente inferior ao que você ganha atualmente. Sabendo-se que existe a possibilidade de continuar trabalhando, o que você faria?

Opção A	Opção B
Não me aposentaria ainda para manter o mesmo salário por mais algum tempo.	Mesmo ciente da redução salarial, eu me aposentaria.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: MENESES e BASTOS (2010, p. 806)

Para a mensuração da satisfação no trabalho utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho - EST (SIQUEIRA, 2008), em sua versão reduzida de 15 itens. A escala possui cinco dimensões: satisfação com colegas, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com as promoções e satisfação com o salário. É uma escala do tipo *Likert* (1 = totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; e, 7 = totalmente satisfeito). O índice de precisão (*alfa de Cronbach*) da versão reduzida da EST é de 0,86 para satisfação com os colegas; 0,92 para satisfação com o salário; 0,90 para satisfação com a chefia, 0,82 para satisfação com a natureza do trabalho e 0,87 para satisfação com as promoções.

Para a mensuração do comprometimento foi utilizada a Escala de Comprometimento afetivo – ECOA, em sua versão reduzida. A versão reduzida possui cinco itens. O índice de precisão (*alfa de Cronbach*) da escala é 0,93. A escala é de cinco pontos (1 = nada; 2 = pouco; 3 = mais ou menos; 4 = muito; 5 = extremamente). Nesta tese será utilizada a escala reduzida da ECOA.

Para avaliação do comprometimento com a carreira foi utilizada a versão brasileira da Escala de Comprometimento na Carreira (ECC) desenvolvida por Carson e Bedeian (1994). A escala possui doze itens

formados por frases que descrevem atitudes e comportamentos em relação à carreira profissional, sendo quatro para cada dimensão: identidade, resiliência e planejamento. As respostas são assinaladas em uma escala *Likert* de cinco pontos, indicando o grau de concordância com as frases (1 = nunca; 2 = raramente; 3 = as vezes; 4 = frequentemente; 5 = sempre). A validação da versão brasileira da ECC apresentou índices de consistência interna (*alfas de Cronbach*) para a escala total de 0,83. Os escores parciais de cada dimensão foram: 0,77 para identidade com a carreira (ID); 0,75 para planejamento de carreira (PL); e 0,72 para resiliência (RE) (MAGALHÃES, 2013).

4.2.1 Procedimentos para Validade de Conteúdo dos Construtos Individuais

Mesmo com a opção de utilizar instrumentos validados, considerando que a pesquisa trata de um segmento específico (empresas de tecnologia), optou-se pela realização de um teste piloto para adequação dos questionários à realidade do setor e um pré-teste para verificar a validade do conteúdo e se o mesmo estava medindo adequadamente os construtos intenção de sair, intenção de permanecer, satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e comprometimento com a carreira dentro deste contexto específico (HAIR et al., 2009).

4.2.1.1 Teste Piloto

O instrumento de pesquisa foi submetido a um teste piloto com pessoas que trabalham em empresas de tecnologia. A importância deste teste está na possibilidade de testar, avaliar, revisar, e aprimorar os instrumentos e os procedimentos antes da pesquisa em si (CANHOTA, 2008; BAILER; TOMITCH; D'ELY, 2011). A quantidade de participantes não precisa ser superior a 10% da amostra almejada (CANHOTA 2008). O objetivo foi identificar problemas em perguntas ou afirmativas que justificassem uma modificação da redação, alteração do formato ou mesmo, fossem eliminadas da versão final. Foram coletadas dos participantes as impressões gerais do instrumento de pesquisa e as percepções sobre a linguagem utilizada, ortografia, clareza e concisão de cada um dos itens, sendo que, os itens 3 e 4 não se aplicam por se tratar de instrumentos validados anteriormente (QUADRO 9).

Quadro 9 - Pontos avaliados no teste-piloto do instrumento de pesquisa.

1- Impressões gerais do instrumento de pesquisa.

Objetivo: conhecer as opiniões gerais sobre o instrumento, principalmente quanto às instruções utilizadas

- O instrumento está longo/curto demais? Como é a leitura? (difícil/fácil; cansativa/agradável).
- Opiniões sobre o texto de apresentação do instrumento de pesquisa.
- Opiniões sobre o texto de apresentação de cada item.

2- Percepções sobre a linguagem utilizada, ortografia, clareza e concisão de cada um dos itens.

Objetivo: identificar viés, expressões que podem causar dúvidas aos respondentes, termos inadequados para o contexto brasileiro, opções/formato das respostas (por exemplo, respostas abertas, escala *Likert*, etc.).

- Leitura de item por item e análise dos aspectos requisitados (descritos no objetivo acima).
- Elaborar nova redação para o(s) item(s) que achar necessário (justificar por que); e/ou
- Sugerir modificações nas alternativas /formato das respostas aos itens (justificar por que).

3- Sugestões para suprimir itens

Objetivo: identificar itens que podem não ser necessários, que parecem repetidos, que estão muito confusos.

- Se houver sugestão para suprimir itens, apontar individualmente o item e justificar o porquê da sua exclusão.

4- Sugestões para adicionar itens

Objetivo: identificar itens que são relevantes e que não estão incluídos no questionário.

- Se necessário, sugerir a inclusão de novo(s) item(s). Se sim, redigir o novo item e justificar o porquê da sua inclusão.

Fonte: Adaptado de Santos (2013, pg. 101)

A seleção dos especialistas para responder o teste piloto ocorreu mediante contato direto com profissionais que atuam na área de tecnologia da grande Florianópolis e indicação de nomes de outros profissionais pelos próprios participantes, tendo por critério estar atuando (no momento da aplicação do questionário) em uma organização de tecnologia da grande Florianópolis. O processo de seleção dos participantes foi realizado por acessibilidade (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Cada um dos especialistas contatados recebeu um link via *Google Docs* com o questionário, podendo, além das respostas, expressar as impressões gerais do instrumento, as percepções sobre a linguagem utilizada, a ortografia, a clareza e a concisão de cada um dos itens, sugestões para suprimir itens e sugestões para adicionar itens. O

feedback dos especialistas sobre cada um dos itens foi obtido através de anotações no próprio instrumento.

Dezenove pessoas participaram do teste piloto, das quais sete apresentaram sugestões quanto à forma, linguagem, ortografia, etc., e poucos ajustes foram realizados quanto à escrita para adequação ao contexto das empresas de tecnologia. O ajuste mais relevante foi a conversão da escala EICPO de 7 para 5 pontos igualando-a às demais escalas (EIS, EST, ECOA e ECC), que são de 5 pontos.

4.2.1.2 Pré-teste

O pré-teste consistiu na aplicação do questionário na sua versão preliminar. A aplicação seguiu o critério de acessibilidade, aplicado via *Google Docs* a 77 pessoas que trabalham em empresas de tecnologia na grande Florianópolis. Os resultados foram analisados com o software SPSS.

Foram realizados testes para verificar se o questionário era apropriado para avaliar os construtos e a população alvo: funcionários de empresas de tecnologia. Dentre os testes, foi utilizada a Medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) de adequação de amostragem, que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis (MAROCO, 2011), ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum.

Os valores do índice KMO que indicam que a Análise Fatorial é apropriada seguem as seguintes referências: de acordo com Hair, Anderson e Tatham (1987) são valores aceitáveis entre 0,5 a 1,0, portanto abaixo de 0,5 indica que a análise fatorial é inaceitável; os autores Kaiser e Rice (1977) indicam que, para a adequação de ajuste de um modelo de análise fatorial o valor de KMO deve ser maior que 0,8, podendo-se afirmar que quanto mais próximo de 1 (unidade) melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial.

Foi utilizado o teste de esfericidade de *Bartlett* para verificar se as variáveis não são correlacionadas na população e para verificar se a matriz de correlação é uma matriz identidade, o que indicaria que não há correlação entre os dados. Nos casos reportados as amostras mostraram-se adequadas para a aplicação de análise fatorial ($KMO > 0,5$) e *Bartlett* com rejeição de hipótese nula.

Foi utilizado o Qui Quadrado (χ^2), que é um teste de hipóteses que se destina a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis nominais e a avaliar a associação existente entre variáveis qualitativas

(TABELA 1). A distribuição χ^2 (ou qui-quadrado) é uma das distribuições mais utilizadas em estatística inferencial. Este teste serve para avaliar quantitativamente a relação entre o resultado de um experimento e a distribuição esperada para o fenômeno. O Qui Quadrado nos diz com quanta certeza os valores observados podem ser aceitos como regidos pela teoria em questão.

Tabela 1- Pré-teste: *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e Teste de esfericidade de *Bartlett*.

TESTE	CONSTRUTOS					
	Satisfação no trabalho	Comprometimento afetivo	Comprometimento com a carreira	Intenção de Permancer	Intenção de Sair	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,779	,872	,813	,547	,769	
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	303,475	591,167	591,167	67,289	216,251
	df	10	66	66	21	3
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados encontrados indicam que, de acordo com o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. De acordo com o teste de esfericidade de *Bartlett* a análise fatorial é adequada, e de acordo com o Qui Quadrado os valores observados podem ser aceitos como regidos pela teoria em questão.

O alfa de *Cronbach* é uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade de um questionário, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (CORTINA, 1993). Em outras palavras, verifica a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento (STREINER, 2003). O coeficiente alfa de *Cronbach* é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada e não uma característica da escala, por esse motivo, é importante a aplicação do pré-teste para verificar se o alfa sofre mudanças segundo a população na qual se aplica a escala (STREINER, 2003).

O valor mínimo do alfa de *Cronbach* aceitável para se considerar um questionário confiável é 0,7, abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa (STREINER, 2003), porém há autores que defendem que o alfa é questionável entre 0,70 e 0,60 (GEORGE; MALLERY, 2003), e outros

que defendem que o alfa de *Cronbach* entre 0,80 e 0,61 é substancial (LI, 2000). Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90 (STREINER, 2003).

O alfa de *Cronbach* seguiu padrões semelhantes entre os verificados na validação original de cada instrumento e os realizados no pré-teste (TABELA 2). As exceções estão relacionadas com a dimensão de satisfação no trabalho que mede a satisfação com os colegas, que apresentou a maior diferença entre a validação original e o pré-teste realizado. Em contrapartida, a Escala de Comprometimento com a Carreira apresentou valores do alfa de Cronbach superiores aos originais em duas das 3 dimensões..

Tabela 2 -Pré-teste e Validação Original: *Alfa de Cronbach*.

CONSTRUTO	DIMENSÕES	<i>Alfa de Cronbach</i>	
		Validação Original	Pré-Teste
INTENÇÃO DE SAIR (SIQUEIRA et al, 2014)	-	0,95	0,95
Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização – EICPO (MENESES, BASTOS, 2010)	-	Acima de 0,70	0,69
SATISFAÇÃO NO TRABALHO Escala de Satisfação no Trabalho EST¹⁰ (SIQUEIRA, 2008)	Satisfação com os colegas	0,81	0,62
	Satisfação com o salário	0,90	0,86
	Satisfação com a Chefia	0,84	0,86
	Satisfação com a natureza do trabalho	0,77	0,83
	Satisfação com as promoções	0,81	0,86
Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA (BASTOS et al, 2008)	Afetiva	0,93	0,93
Escala de Comprometimento com a Carreira – ECC (MAGALHÃES, 2013)	Identidade	0,77	0,77
	Planejamento	0,75	0,85
	Resiliência	0,72	0,90

Fonte: Elaboração própria.

A EICPO apresentou o alfa de Cronbach ligeiramente abaixo de 0,70, mesmo assim decidiu-se manter a escala para este estudo. A decisão de manter a

¹⁰ *Alfas de Cronbach* da EST para a escala reduzida de 15 itens.

Escala foi baseada no resultado da validação original (acima de 0,70), no fato de o valor estar numa área que apresenta divergência entre alguns autores (entre 0,80 e 0,61), e, por não ter sido encontrada outra escala validada no Brasil para medir a intenção de permanência na organização.

4.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS (SURVEY)

O estudo empírico foi realizado a partir de um levantamento do tipo *survey*. O *survey* “é um método de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, saúde, planos, crenças e de fundo social, educacional e financeiro” (MELLO, 2013) e “fornece uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões da população ao se estudar uma amostra dela” (CRESWELL, 2010, p. 161). O uso desse método é indicado quando o pesquisador pretende investigar o que, porque, como ou quanto se dá determinada situação, a pesquisa acontece no momento presente ou recente e trata situações reais do ambiente (FREITAS et al. 2000).

A estratégia de aplicação do questionário *online* foi adotada por facilitar o alcance da pesquisa a um número maior de pessoas (MARCONI; LAKATOS, 2008). O instrumento foi estruturado no *Google Docs* e o *link* disponibilizado via e-mail, WhatsApp e Facebook aos participantes. Quanto ao tempo, a pesquisa teve corte-transversal (*cross-sectional*), os dados foram coletados em um só momento, buscando-se estabelecer a relação das variáveis em dada situação no momento proposto (FREITAS et al, 2000).

Seguindo a legislação brasileira que trata da proteção e direitos do sujeito de pesquisa e que dispõe no Documento das Américas de Boas Práticas Clínicas, atualizada pela Resolução CNS Nº 466, de 12 de dezembro de 2012, constou no instrumento de pesquisa um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TECLE. Conforme previsto na no Item IV da mencionada Resolução, o TECLE explicando aos respondentes os objetivos, implicações em participar da pesquisa e a garantia de sigilo na identificação das respostas, as escalas de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira, de intenção de sair e de intenção de permanecer e o levantamento de informações demográficas e deverá contar com a anuência dos entrevistados à participação na pesquisa.

A abordagem aos respondentes foi realizada a partir de contato com proprietários de organização, gestores de recursos humanos ou diretamente com funcionários de empresas de tecnologia, por telefone, e-mail ou presencial (reunião e realização de palestra explicativa). Os

contatos foram realizados com o objetivo de explicar as implicações e convidar para participação na pesquisa. No caso dos proprietários e gestores, buscou-se obter adesão e apoio à organização, bem como a autorização para a abordagem aos funcionários.

Como estímulo, no sentido de facilitar o apoio das organizações e o acesso aos funcionários, foi proposta como retorno, ao setor de tecnologia, a entrega dos resultados em um relatório técnico consolidado para a ACATE. O compromisso foi assumido durante apresentação da pesquisa no encontro de gestores de recursos humanos de empresas de tecnologia (RHTEC) realizado pela ACATE. Para os proprietários de empresa e gestores cuja adesão e participação dos funcionários justificassem, foi oferecido um relatório técnico com os resultados obtidos pelo conjunto de respondentes da organização, além do acesso a tese e demais trabalhos acadêmicos oriundos da pesquisa.

4.3.1 Definição da População, Amostra e Sujeito da Pesquisa

A população é considerada como o conjunto de elementos para os quais se deseja que os elementos da pesquisa sejam válidos, desde que observados ou mensurados sob as mesmas condições e a amostragem é o processo de seleção da amostra (BARBETTA, 2012). A amostra “refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 1989, p.91). Esta pesquisa foi realizada em **nível individual** com foco nos trabalhadores de empresas de tecnologia (não nas organizações propriamente ditas).

Com relação à escolha do método para coleta de dados, compreende-se que:

Cada método de coleta de dados tem pontos fortes e fracos. Decisões sobre qual o melhor método não podem ser tomadas aleatoriamente, mas devem estar baseadas nas necessidades específicas da pesquisa, tal como custos, tempo e restrições (FORZA, 2002, p.166).

Considerando a impossibilidade da utilização de uma amostra probabilística, por haver dificuldade de acesso a todos os elementos da população (GONÇALVES, 2009), restrição de tempo e custos, foi utilizada a amostra não probabilística por acessibilidade e conveniência. As amostras não probabilísticas geralmente são empregadas em trabalhos estatísticos, seja pela simplicidade ou pela impossibilidade da

obtenção de amostras probabilísticas (COSTA NETO, 1977; MONTEIRO, 2012), oferecendo como vantagens a conveniência, velocidade e baixo custo (LEVINE et al., 2008), porém, não podem ser generalizadas (MONTEIRO, 2012), ou seja, são resultados que não podem ser generalizados para a população.

A pesquisa foi efetivada através da amostragem não probabilística, quando a probabilidade de alguns ou de todos os elementos da população de pertencer à amostra é desconhecida (MASSUKADO-NAKATANI, 2009), e quando os indivíduos são selecionados sem conhecer suas respectivas probabilidades de seleção (LEVINE et al., 2008), tendo alcançado 210 profissionais de empresas de tecnologia de Florianópolis. No caso desta pesquisa, a opção foi pela coleta de dados na população acessível (MONTEIRO, 2012), considerando que as taxas de resposta aos questionários têm ampla variação e dependem de fatores como o público alvo, o tamanho e estrutura do questionário, e o interesse ao tema abordado.

4.3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de questionário (MARCONI; LAKATOS, 2008), portanto, foram utilizados dados primários coletados pela própria pesquisadora (FIGUEIREDO FILHO *et al.*, 2014). O questionário foi aplicado via internet, sendo constituído por uma série ordenada de afirmativas que foram respondidas sem a presença do entrevistador. Dentre as principais vantagens deste tipo de levantamento estão: a economia de tempo e obtenção de um maior número de respostas, a possibilidade de se alcançar um maior número de dados, maior liberdade nas respostas pelo anonimato do respondente, mais segurança pelo fato das respostas não serem identificadas, menos riscos de distorção pela não influência do entrevistador, flexibilidade de tempo para responder ao questionário em um momento mais adequado e maior uniformidade na avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento. Dentre as desvantagens estão à baixa taxa de retorno dos questionários, impossibilidade de ajudar o informante para a compreensão das questões, bem como a devolução tardia dos questionários, etc. (MARCONI; LAKATOS, 2008).

A distribuição dos questionários aos respondentes ocorreu mediante adesão e interesse das organizações participantes e, conseqüentemente, dos funcionários destas. As organizações, depois de declarado o interesse em participar da pesquisa, proporcionaram acesso

aos funcionários, seja através da cessão do correio eletrônico ou do envio direto por parte da organização do link para o questionário no *Google Docs*. Foi estabelecido um prazo para retorno dos questionários de comum acordo com a organização. O Quadro 10 representa o protocolo técnico que resume os principais aspectos da coleta dos dados.

Quadro 10 - Protocolo técnico da coleta de dados.

Principais aspectos da coleta de dados	
Setor	Empresas de tecnologia
Região geográfica	Organizações localizadas em Florianópolis/SC
Estratégia de investigação	Levantamento do tipo survey e o uso de questionário para coleta de dados (online)
Instrumento de pesquisa	O questionário (ou instrumento) composto por escalas de mensuração previamente validadas: Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização, Escala de Intenção de Sair, Escala de Satisfação no Trabalho, Escala de Comprometimento afetivo e a versão brasileira da Escala de Comprometimento com a Carreira – ECC.
Tipo da amostra	Amostra não probabilística
Número da amostra	210 questionários preenchidos (definido por acessibilidade ou por conveniência)
Nível da pesquisa	Nível individual
Respondentes (unidade de análise)	Trabalhador de empresas de tecnologia de Florianópolis.
Período da coleta de dados (aplicação do questionário)	Agosto a dezembro de 2016

Fonte: Adaptado de Santos (2013).

Links para o preenchimento do questionário também foram disponibilizados via Messenger, Facebook e Whatsapp, observando a comunicação direta com o público alvo e o fato das redes sociais proporcionarem mais agilidade na comunicação. Neste sentido, o retorno dos questionários enviados através destes três meios de comunicação foi mais rápido do que a comunicação via e-mail.

4.4 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DADOS

Após a aplicação dos questionários, os dados foram organizados, codificados e tabulados para análise estatística através do software *Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS)*.

Este software foi escolhido por permitir a realização de cálculos complexos e a visualização dos resultados de forma simples e autoexplicativa. O SPSS é um software útil para fazer testes estatísticos, tais como: os testes de correlação, multicolinearidade e de hipóteses, possibilita contagens de frequência, ordenação dos dados, reorganização de informação, bem como um eficiente mecanismo de entrada dos dados.

Após cumprir a etapa de organização e codificação, os dados foram inseridos no SPSS (menu: visualização das variáveis), sendo as variáveis classificadas de acordo com suas especificidades:

- Nome: nome da variável.
- Tipo: tipo da variável (numérica, data, monetária, alfanumérica).
- Largura: comprimento da variável, isto é, a quantidade de dígitos que possui.
- Decimal: número de casas decimais que a variável possui.
- Rótulo: descritivo da variável.
- Valores: rótulos dos valores das variáveis;
- Ausentes ou *Missing*: para indicar a codificação dos valores perdidos, aqueles que não foram considerados para efeito de cálculo estatístico. Os valores *Missing* podem ser representados por vazios na hora da digitação.
- Colunas: indica o número de caracteres que formam a coluna, ou seja, a largura da coluna.
- Alinhar: alinhamento dos dados.
- Medir: informa o tipo de variável (contínua ou discreta) sendo estudada pelo pesquisador.
- Seleciona a escala de medida da variável (intervalar, razão, ordinal ou nominal).

Após a organização dos dados e da classificação das variáveis foi realizada uma primeira análise para verificar a possível falta de dados (*missing values*) ou a existência de dados atípicos (*outliers*) (HAIR et al., 2005) e não foram identificadas nenhuma dessas situações. Posteriormente, foi realizado teste de normalidade dos dados, teste das hipóteses e análise dos resultados, assim como será descrito nos próximos itens.

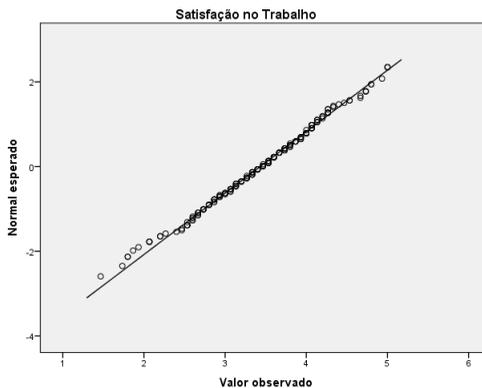
4.4.1 Verificação da Normalidade dos Dados

Para verificação da suposição de normalidade dos dados das variáveis aleatórias “idade”, “intenção de permanecer na organização”, “intenção de sair da organização”, “comprometimento afetivo”, “comprometimento com a carreira” e “Satisfação no trabalho”, o teste estatístico de *Shapiro-Wilk* foi realizado. Em um estudo realizado por Torman et al. (2012), o teste de *Shapiro-Wilk* mostrou-se o mais adequado para testar a normalidade dos dados de uma amostra, resultado este corroborando com o escrito por Zar (1999). A formulação de hipóteses para o teste *Shapiro-Wilk* é descrito a seguir:

$$\begin{cases} H_0: \text{a amostra provém de uma distribuição normal} \\ H_1: \text{a amostra não provém de uma distribuição normal} \end{cases}$$

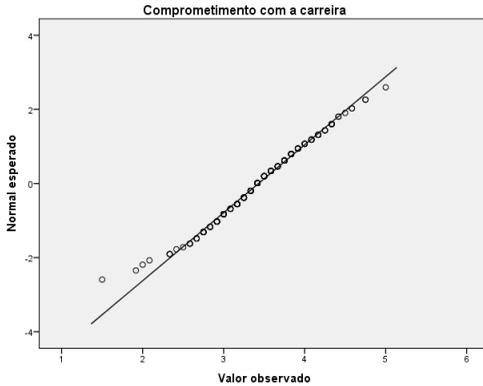
As variáveis “Satisfação no trabalho” (p-valor = 0,453) e “Comprometimento com a carreira” (p-valor = 0,218) apresentaram aderência à distribuição normal. Ao se analisar a Figura 10 e a Figura 11 verifica-se que os valores observados padronizados da amostra estão bem próximos da reta de valores normais esperados, evidenciando a normalidade dos dados.

Figura 10 - Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável Satisfação no Trabalho.



Fonte: Elaboração própria a partir da saída do SPSS.

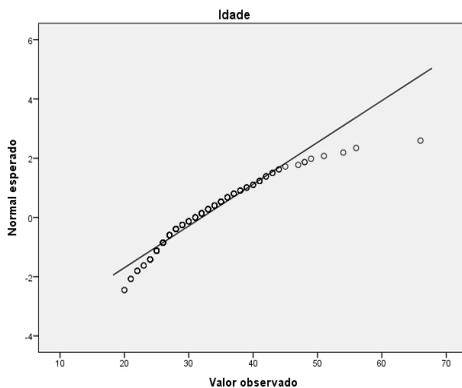
Figura 11 - Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável Comprometimento com a Carreira.



Fonte: Elaboração própria a partir da saída do SPSS.

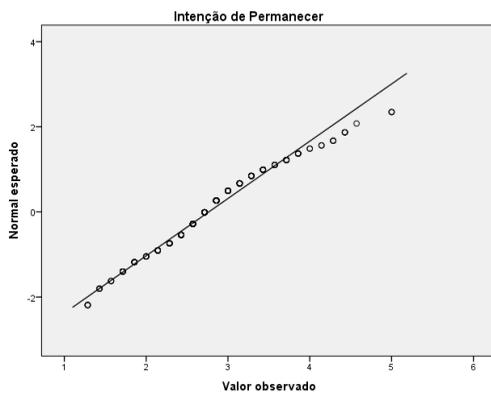
O teste Shapiro-Wilk rejeitou a hipótese de normalidade dos dados das variáveis “idade” (p-valor = 0,000), “intenção de permanecer na organização” (p-valor = 0,000), “intenção de sair da organização” (p-valor = 0,000) e “comprometimento afetivo” (p-valor = 0,000), “como é comumente visto em ciências sociais, a normalidade das variáveis não foi encontrada” (VIEIRA, 2009, pg.26). Analisando a Figura 12, Figura 13, Figura 14 e a Figura 15, pode-se verificar que os valores observados padronizados da amostra apresentam pontos um pouco distantes da reta de valores normais esperados, evidenciando a não normalidade dos dados.

Figura 12 - Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável Idade.



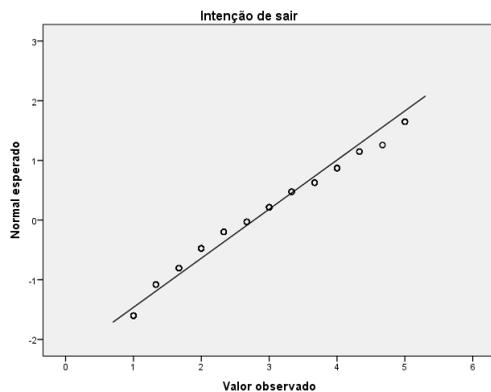
Fonte: Elaboração própria a partir da saída do SPSS.

Figura 13 - Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável intenção de permanecer.



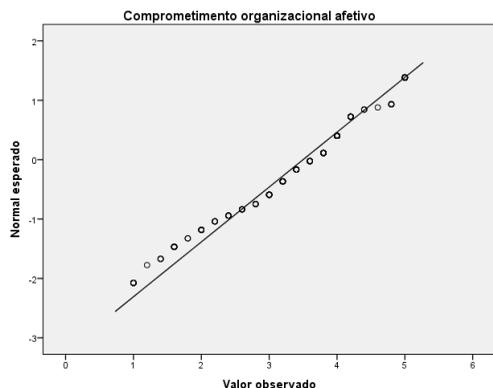
Fonte: Elaboração própria a partir da saída do SPSS.

Figura 14 - Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável intenção de sair.



Fonte: Elaboração própria a partir da saída do SPSS.

Figura 15- Gráfico Q-Q Plot para normalidade da variável comprometimento afetivo.



Fonte: Elaboração própria a partir da saída do SPSS.

As variáveis “satisfação no trabalho” e “comprometimento com a carreira” apresentaram aderência à distribuição normal, porém o teste *Shapiro-Wilk* rejeitou a hipótese de normalidade dos dados das variáveis “idade”, “intenção de permanecer na organização”, “intenção de sair da organização” e “comprometimento afetivo”. Como a intenção de sair e a intenção de permanecer são variável resposta (variáveis dependentes desta pesquisa) e não apresentaram a distribuição normal, a análise de regressão múltipla não pode ser utilizada, pois inviabiliza o uso de testes paramétricos. Portanto, conforme será descrito no próximo item, foram utilizados testes estatísticos não paramétricos para os testes de hipóteses.

4.4.2 Teste de Hipóteses

Como a “intenção de permanecer na organização” e “intenção de sair da organização” são as duas variáveis resposta no presente estudo e não apresentaram aderência à distribuição normal, testes estatísticos não paramétricos foram necessários para a análise das hipóteses de pesquisa. Segundo Callegari-Jacques (2003), para a utilização de testes de inferências estatísticas paramétricas, os valores da variável estudada devem apresentar aderência à distribuição normal ou aproximação normal, característica comum das variáveis quantitativas. Para o uso dos testes estatísticos não paramétricos, não é exigido o conhecimento da distribuição da variável na população, fato comum em variáveis qualitativas, em estudos com tamanho de amostra pequeno e

no caso do presente estudo, quando os dados das variáveis quantitativas não apresentam distribuição normal.

A correlação compreende a análise de dados amostrais para saber se duas ou mais variáveis estão relacionadas, indicando a força da relação entre as variáveis (SCHWAB, 2005, p. 121). A correlação indica a força e a direção do relacionamento linear entre duas a três variáveis, refere-se à medida da relação entre as variáveis, embora não implique em causalidade.

O sinal do coeficiente de correlação indica a direção da relação entre as duas variáveis. Um sinal positivo significa que o valor do aumento em uma variável aumenta os valores da outra. Um sinal negativo significa que para valores maiores de uma variável os valores da outra diminuem. O tamanho do coeficiente sinaliza a força de relação. Uma relação linear ideal tem um valor de $\pm 1,00$. As pontuações nas duas variáveis (após normalização) são idênticas. Um coeficiente de correlação de 0,00 indica que não há uma relação linear entre as duas variáveis. A força de relação aumenta à medida que os coeficientes de correlação aumentam (SCHWAB, 2005, p. 121).

Depois de caracterizada, a correlação pode ser escrita na forma de uma função matemática e os resultados colocados num diagrama de dispersão, que permite uma visão clara sobre como as variáveis se relacionam. Existem vários coeficientes que medem o grau de correlação, o mais conhecido é o de Pearson, que é obtido dividindo a covariância de duas variáveis pelo produto de seus desvios padrão. No entanto, como os dados desta tese não apresentaram normalidade, a indicação para a verificação da relação das relações existentes entre as variáveis foi à utilização da correlação de *Spearman* para as hipóteses: H1a, H2a, H3, H4, H5, H6, H7 e H8.

A correlação de *Spearman* foi introduzida por *Spearman* em 1904, é uma medida de correlação não-paramétrica utilizada para estimar a relação entre duas variáveis que não possuem distribuição normal bivariada (BAUER, 2007). Este coeficiente exige que variáveis supostamente correlacionadas (X e Y) sejam medidas em escalar ordinal, sendo uma alternativa ao coeficiente de Pearson. A correlação de *Spearman* foi o teste estatístico não paramétrico apropriado para medir a correlação entre a idade dos trabalhadores, comprometimento

afetivo, comprometimento com a carreira, satisfação no trabalho, intenção de permanecer e intenção de sair da organização.

O teste U de *Mann-Whitney* foi desenvolvido primeiramente por F. Wilcoxon em 1945 para comparar tendências centrais de duas amostras independentes de tamanhos iguais. Em 1947, Mann e Whitney generalizaram a técnica para amostras de tamanhos diferentes. O U de *Mann-Whitney* é indicado para variáveis qualitativas e quantitativas, sendo também adequado para verificar amostras independentes, para comparar dois grupos não pareados e tem como objetivo verificar se duas amostras foram extraídas da mesma população e cujos requisitos para aplicação do teste t de *Student* não foram cumpridos (BELFIORE, 2015).

O teste U de *Mann-Whitney* pode ser considerado a versão não paramétrica do teste t para amostras independentes. Esse teste é utilizado para comparar valores de dois grupos de amostras independentes e quando o nível de mensuração da variável é ordinal e, ao contrário do teste t , que testa a igualdade das médias, o teste U de *Mann-Whitney* testa a igualdade das medianas (BELFIORE, 2015). Os valores de U calculados pelo teste avaliam o grau de entrelaçamento dos dados dos dois grupos após a ordenação. A maior separação dos dados em conjunto indica que as amostras são distintas, rejeitando-se a hipótese de igualdade das medianas. Esse teste foi utilizado nesta tese para medir as relações entre sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco, escolaridade e a intenção de sair e intenção de permanecer, ou seja, das hipóteses: Hb, H1c, H1d, H1e, H2b, H2c, H2d e H2e.

O teste de concordância de Kendall (W) é um teste estatístico não paramétrico, alternativo a correlação de *Spearman*, que se aplica nas mesmas condições, porém, é utilizado para medir a correlação entre mais de duas variáveis. O nível de mensuração da variável é ordinal, característica das variáveis da escala de *Likert*, por este motivo, está entre os mais adequados para esta tese. O teste U de *Mann-Whitney* é o teste alternativo ao teste paramétrico t de *Student* para duas amostras independentes (SHESKIN, 2004). O teste de concordância de *Kendall* (W) foi utilizado para medir as hipóteses com a influência de variáveis mediadoras: H10, H11, H12, H13, H14 e H15.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está organizado em três seções principais, nas quais são apresentados os principais resultados da pesquisa empírica realizada, seguindo os procedimentos metodológicos descritos anteriormente. Na primeira seção, são apresentados os dados que descrevem as características dos respondentes da pesquisa. Na segunda seção, são apresentadas as análises das variáveis: satisfação no trabalho, comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira, intenção de sair e intenção de permanecer na organização. E, na última seção discutem-se os resultados da verificação e análise das hipóteses.

5.1 CONTEXTO DA PESQUISA: POLO TECNOLÓGICO DE FLORIANÓPOLIS

A origem do setor de tecnologia em Santa Catarina remonta aos anos 60, quando havia apenas três organizações instaladas (BI ACATE/NEOWAY, 2016). A evolução do setor está entrelaçada, historicamente, com o polo tecnológico de Florianópolis e com a criação de organizações de apoio ao desenvolvimento tecnológico e inovação, que surgiram de forma pioneira na Capital do Estado.

A população residente em Florianópolis, em 2015, era de 421 mil habitantes, de acordo com dados IBGE¹¹. O município é a capital do Estado de Santa Catarina e está localizado no sul do Brasil. A economia historicamente caracterizou-se pelas atividades voltadas aos serviços públicos e pelo comércio, no entanto, desde a criação da primeira incubadora de empresas de tecnologia, em 1986, o Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA), a estrutura econômica voltada às empresas de tecnologia vem crescendo e consolidando o Polo Tecnológico de Florianópolis¹² como um dos principais polos do Brasil.

O Polo de Tecnologia de Florianópolis é caracterizado por organizações de software e serviços, hardware e equipamentos de alta tecnologia e valor agregado, abrangendo os vinte e dois municípios da região metropolitana. O setor cresceu e está crescendo de forma

¹¹<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=420540&idtema=16&search=santa-catarina|florianopolis|sintese-das-informacoes>

¹² O polo abrange além da Capital, os municípios que compõem a Região da Grande Florianópolis.

acelerada com apoio dos governos federal, estadual e municipal, mas, sobretudo, das universidades e da iniciativa privada, que juntos viabilizam os ambientes para a geração e desenvolvimento de empreendimentos de base tecnológica, como o CELTA e MIDI Tecnológico, além dos parques tecnológicos Alpha e Sapiens Parque.

A competência das incubadoras de Florianópolis para gerar organizações inovadoras de sucesso é amplamente reconhecida, sendo que O MIDI Tecnológico foi eleito, em 2008 e 2012, a Melhor Incubadora pelo Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador, promovido pela ANPROTEC. Anteriormente, o CELTA ganhou por três vezes (1997, 2006 e 2011) o mesmo prêmio. As organizações geradas pelas incubadoras de Florianópolis também têm ganhado muitos prêmios, sendo que nas últimas 10 edições do Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador, da ANPROTEC, em seis ocasiões uma organização incubada ou graduada de Florianópolis foi considerada a melhor do Brasil¹³. [PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS, 201?]

O Centro para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA), situado em Florianópolis (SC), é a maior incubadora da América Latina em número de organizações e tamanho e o modelo da incubadora foi referência para implantação de outras incubadoras no Brasil. O CELTA é gerenciado pela Fundação CERTI (Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras) e foi a primeira incubadora de empresas do Brasil a receber o prêmio de melhor do ano, em 1997, conferido pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC). Atualmente estão incubadas no CELTA cerca 36 empresas de base tecnológica, gerando cerca de 800 empregos diretos, com faturamento anual em torno de R\$ 70 bilhões. A incubadora já colocou no mercado 83 novas organizações que faturam em torno de R\$ 6 Bilhões, considerado o maior volume de faturamento de empreendimentos nascidos em incubadoras do país.

¹³ <http://portal.pmf.sc.gov.br/entidades/smctdes/index.php?cms=polo+tecnologico&menu=5>

A Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE)¹⁴ também foi criada em 1986 e reúne organizações especializadas no desenvolvimento e comercialização de hardware, software e serviços, para diversas áreas e que estão localizadas em todo Estado catarinense. Em 1998, a entidade assumiu a administração da incubadora de organizações MIDI Tecnológico, que é mantida pelo SEBRAE-SC (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Organizações de Santa Catarina).

Em 1993 foi implantado o Parque Tecnológico Alfa (ParqTec Alfa), no Bairro João Paulo, local onde está localizada a incubadora CELTA. Com 100 mil metros quadrados e com mais de 70 empresas de tecnologia instaladas, o Parque Tecnológico materializou a proposta de um ambiente voltado para a inovação, com destaque para organizações de software, telecomunicações, mecânica de precisão, medicina, ótica, games e mídia, energia, dentre outras. Dois anos depois, também no mesmo local, foi criada a Fundação de Apoio à Pesquisa de Santa Catarina (FADESC), concebida para fomentar as atividades de ciência, tecnologia e inovação no Estado.

Em 2001 foi assinado o Acordo de Cooperação entre a fundação CERTI e o Governo do Estado de Santa Catarina / CODESC (Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina) para concepção e desenvolvimento do Sapiens Parque¹⁵, um Parque Tecnológico localizado na região norte de Florianópolis, que visa abrigar organizações e empreendimentos inovadores, principalmente nas áreas de Energia Sustentável, Economia Criativa, *Life Sciences* e TICs, dentre outros. Atualmente, estão abrigadas no Sapiens Parque 20 organizações e a expectativa é que até 2023 o polo abrigue cerca de 400 organizações.

Alguns estudos relatam a dificuldade de se obter o número exato de empresas de tecnologia em Santa Catarina e, conseqüentemente, na capital do Estado devido à falta de estatísticas oficiais e atualizadas para o setor (COSER, 2012; SOFTEX, 2012; ACATE, 2011; SANTOS, 2013), porém, em 2016, a ACATE, em parceria com a Neoway, realizou um levantamento para obter dados mais precisos para traçar o perfil do setor de tecnologia no Estado. O estudo foi fundamentado em bases de dados públicas como o Ministério do Trabalho e Emprego, IBGE e a Receita Federal (BI ACATE/NEOWAY, 2016).

¹⁴ <https://www.acate.com.br>

¹⁵ <http://www.sapiensparque.com.br/>

O setor de TI cresceu 30 vezes entre 1986 a 2015, com expansão acelerada de 50% nos últimos 8 anos do período indicado, chegando a 2.899 organizações em Santa Catarina. Nesse ano, o setor contava com a participação de 5.300 sócios empreendedores, empregava 47.213 pessoas e o faturamento do setor ultrapassou os 11 bilhões de reais, o que corresponde a 5% do PIB do Estado (BI ACATE/NEOWAY, 2016).

Em 2015, o pólo de Florianópolis foi considerado o terceiro maior do Brasil em faturamento médio, perdendo apenas para Campinas (SP) e Rio de Janeiro (RJ). As organizações instaladas no pólo têm em média 10 anos, e juntas possuem a maior densidade de funcionários do país: a cada 100 mil habitantes, 2.891 trabalham em empresas de tecnologia, o que em números absolutos indica que o pólo da grande Florianópolis é responsável por 37% dos empregos gerados no setor de tecnologia em Santa Catarina, o que corresponde a 17.342 empregos diretos.

Os colaboradores que trabalham no setor, tanto no Estado quanto no pólo de Florianópolis, têm em média 32 anos de idade. Quanto ao sexo, em média, em Santa Catarina 38,4% dos empregos são ocupados por mulheres e 61,6% por homens. No pólo de Florianópolis o percentual de mulheres trabalhando é ligeiramente superior ao estadual, chegando a 39,6% do total, enquanto o de homens é de 60,4%. Quanto à escolaridade, o Estado possui 33,5% de colaboradores com ensino superior e o pólo de Florianópolis esse percentual é consideravelmente superior: 38,3%. Dentre estes colaboradores do Estado, 83,6% tem origem catarinense, enquanto no pólo de Florianópolis esse percentual cai para 77,4%. A região da Capital também possui o maior percentual de pessoas que vieram de outros lugares para trabalhar (22,6), sendo que, deste total, 6,6% são de São Paulo (BI ACATE/NEOWAY, 2016).

O crescimento do Pólo Tecnológico de Florianópolis, a exemplo do que está acontecendo com o setor de tecnologia em todo o país, está ocorrendo de forma acelerada, causando um desequilíbrio entre a oferta e a demanda de profissionais qualificados para atuarem no setor e, por isso, há uma mobilização de entidades, tais como a ACATE, e do poder público, para formação e qualificação de profissionais. E em um mercado em que a oferta de profissionais é maior do que a procura, há a necessidade latente para se compreender porque estes profissionais permanecem e porque saem de determinadas organizações.

5.2 DESCRIÇÃO DOS INDIVÍDUOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Nesta seção são apresentadas as análises descritivas das características gerais dos indivíduos respondentes do questionário do estudo. Os resultados são decorrentes das análises dos dados obtidos a partir das perguntas realizadas para traçar o perfil dos respondentes, mais especificamente, sobre as características do indivíduo (idade, sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco, escolaridade), e sobre as características do trabalho que exercem (função ocupada, horas trabalhadas e faixa salarial).

Foram coletados dados de 210 funcionários de empresas de tecnologia da grande Florianópolis. Com relação ao sexo dos respondentes, os dados se assemelham ao levantado pela ACATE para a Grande Florianópolis, 30% de mulheres e 70% de homens. Quanto à idade dos respondentes, a média ficou em torno de 32,03 anos, com uma amplitude de 46 anos, variando entre 20 anos (mínimo) e 66 anos (máximo) (Tabela 3).

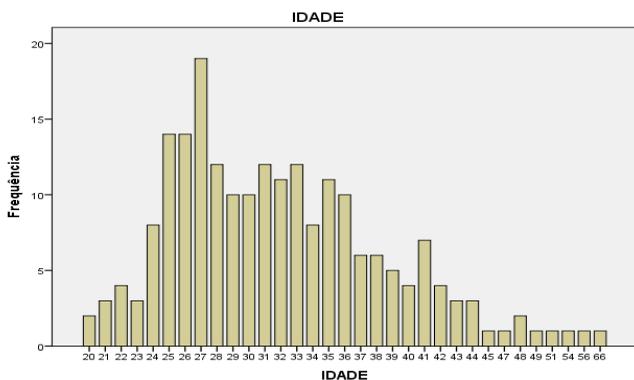
Tabela 3 – Idade dos respondentes da pesquisa.

	Estatística
IDADEMédia	32,03
Mínimo	20
Máximo	66
Intervalo	46

Fonte: Elaboração própria.

Aproximadamente 72% do número de respondentes possuem entre 24 e 37 anos, mostrando alta concentração de ocorrências neste intervalo (Figura 16). No intervalo de 20 a 66 anos, de 20 a 49 anos houve ocorrência de respondentes para todos os anos e nenhum respondente apareceu para as idades de 50, 52 e 53 anos e no intervalo entre 55 a 65 anos.

Figura 16 – Distribuição da idade dos respondentes da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao estado civil, 40% dos respondentes são casados, 36,4% são solteiros, 14,4% declararam união estável, 10% são separados, 3% noivos, 1% divorciado, 1% viúvo e 1% outro (TABELA 4).

Tabela 4 - Estado Civil dos respondentes da pesquisa.

	Frequên- cia	Porcenta- gem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Casado(a)	81	38,6	38,6	38,6
União estável	31	14,8	14,8	53,3
Separado(a)	11	5,2	5,2	58,6
Solteiro(a)	80	38,1	38,1	96,7
Viúvo(a)	1	0,5	0,5	97,1
Outro	6	2,9	2,9	100,0
Total	210	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à responsabilidade por parentesco (TABELA 5), 66,2% declararam que não tem filhos, e 33,3% declararam que tem filhos, sendo que para esta questão uma pessoa omitiu a resposta. Quando se aprofunda a questão para o grau em que a pessoa é responsável financeiramente por outras pessoas, ou seja, sobre o grau do vínculo financeiro (com filhos e outras pessoas), 25,2% declararam não possuir nenhum dependente em termos financeiros e 74,8% admitiram possuir vínculo financeiro. Daqueles que declararam possuir vínculo, 27,2% dividem igualmente as responsabilidades com outra(s) pessoa(s); 22,5% declararam ser o principal responsável financeiro, mas recebe ajuda de

outra(s) pessoa(s); 20,5% declararam ser o único responsável; e 9% contribuem financeiramente apenas com uma pequena parte de seu salário.

Tabela 5 - Responsabilidade por parentesco: grau do vínculo financeiro.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Não possui nenhum dependente em termos financeiros	53	25,2	25,2
Contribui apenas com uma parte das despesas	10	4,8	30,0
Divide igualmente as responsabilidades com outra(s) pessoa(s)	54	25,7	55,7
Principal responsável, mas recebe ajuda de outra(s) pessoa(s)	46	21,9	77,6
Único responsável	47	22,4	100,0
Total	210	100,0	

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à escolaridade, duas perguntas foram realizadas, qual o maior nível de escolaridade concluído e, no caso de haver concluído pós-graduação, foi solicitado que especificasse nível da pós-graduação. Os dados são expressivos, das 210 pessoas que responderam o questionário, 93,4% possuem graduação ou pós-graduação; 6,2% declararam ter o ensino médio e 1,4% têm ensino técnico (Figura 17). Cerca de cento e quatro pessoas declararam ter pós-graduação, o que representa aproximadamente a metade dos respondentes. Destes, 40,5% declararam ter concluído especialização/MBA, 8,1% mestrado e 1% doutorado.

Figura 17 - Escolaridade dos respondentes da pesquisa.

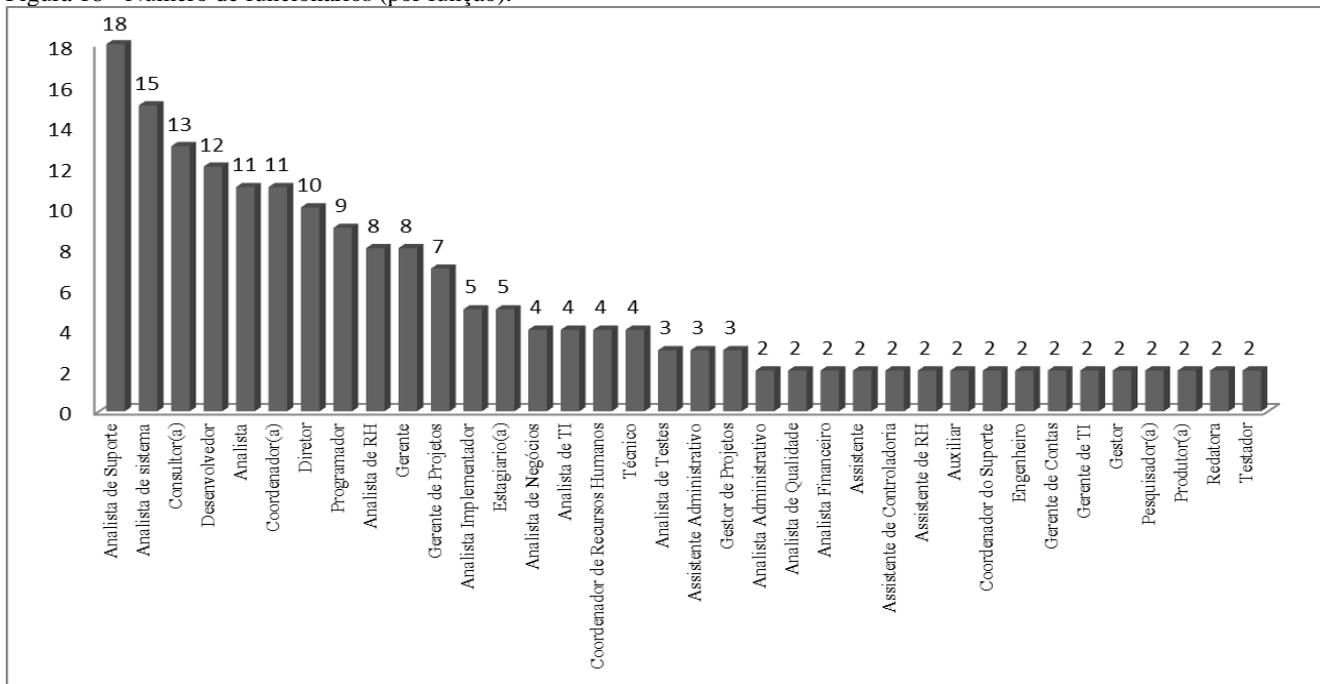


Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao alcance da pesquisa em relação às funções exercidas pelos respondentes, foram apontadas pelo menos setenta e cinco funções diferentes. Dentre estas funções, o alcance que foi de estagiário (5) até diretores de organização (10). As maiores ocorrências (funções repetidas) foram na área técnica, analista de suporte (18), analista de sistema (15), consultor (13), desenvolvedor (12), analista (11), coordenador (11), diretor (10), programador (9), analista de RH (8), gerente (8) e gerente de Projetos (7) (Figura 18¹⁶).

¹⁶ Para melhor visualização, a tabela 20 abrange as funções declaradas por dois ou mais funcionários.

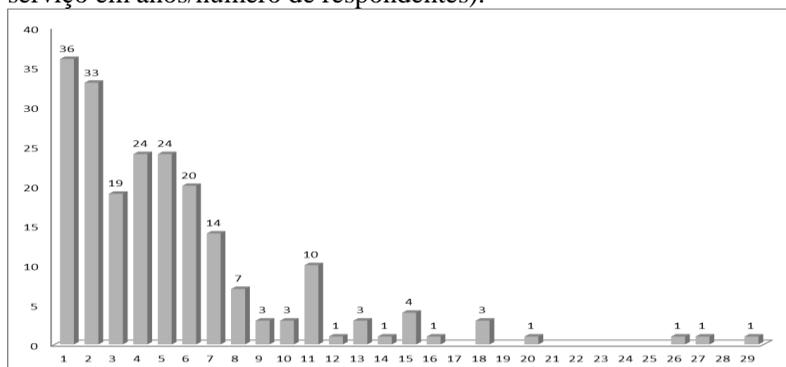
Figura 18 - Número de funcionários (por função).



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao tempo de serviço foi considerado o número de anos completos. A amplitude foi de 29 anos (entre 0 a 29 anos completos trabalhados). Como pode ser observado na Figura 19, mais de 90% dos empregados têm no máximo 10 anos de tempo de serviço. No entanto, a frequência acumulada mostra grande concentração dos funcionários com 6 anos ou menos de trabalho na organização em que atuam, faixa em que se enquadram aproximadamente 81% dos respondentes. Apenas 9% dos empregados possuem mais de 10 anos de trabalho.

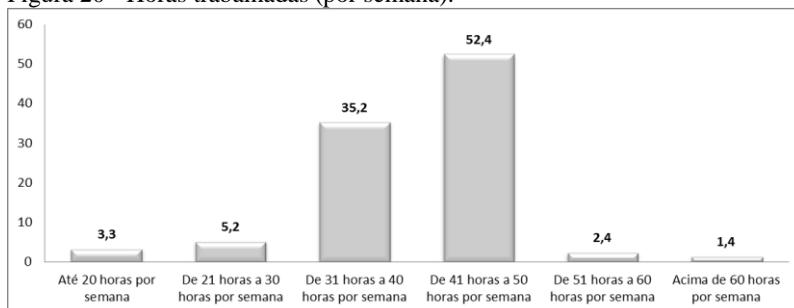
Figura 19 – Distribuição de frequência: tempo de serviço (tempo de serviço em anos/número de respondentes).



Fonte: Elaboração própria.

Foi questionado aos respondentes quantas horas por semana eles trabalham em média na organização (FIGURA 20). Dos respondentes, 8,5% responderam que trabalham menos de 30 horas por semana, enquanto, 35,2% trabalham entre 31 horas a 40 horas por semana; 52,4% dos funcionários trabalham de 41 horas a 50 horas por semana. A terceira e a quarta faixas de horas trabalhadas concentram o maior número de respondentes, indicando que 87,6% dos respondentes do questionário trabalham entre 31 horas e 50 horas por semana. Observou-se também que 2,4% % trabalham de 51 horas a 60 horas por semana e 1,4% trabalham mais de sessenta horas por semana.

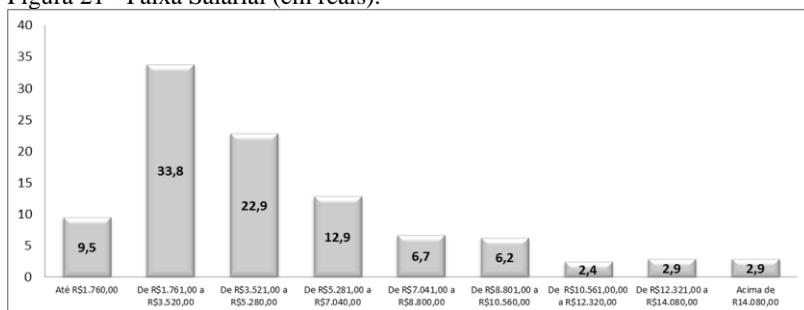
Figura 20 - Horas trabalhadas (por semana).



Fonte: Elaboração própria.

Um dos pontos avaliados com relação à satisfação no trabalho foi a satisfação com o salário. Quanto a este quesito, 66,7% dos respondentes recebem até R\$3.280,00 (ou até quatro salários mínimos) (Figura 21). Apenas 8,2% dos respondentes recebem salário acima de R\$10.560,00.

Figura 21 - Faixa Salarial (em reais).



Fonte: Elaboração própria.

Em suma, os funcionários que trabalham em empresas de tecnologia na grande Florianópolis, que responderam ao questionário da pesquisa, em sua maioria, têm entre 24 e 37 anos; 53,4% são casados ou possuem união estável. Com relação à responsabilidade por parentesco 66,2% das pessoas declararam que não têm filhos, no entanto, 75,8% são responsáveis financeiramente por outras pessoas. Com relação à escolaridade, 92,3% dos respondentes possuem graduação e, destes, 49% possuem pós-graduação e 40,5% concluíram especialização/MBA. Quanto ao tempo de serviço, aproximadamente 80% dos funcionários trabalham há 6 anos ou menos na organização, mais da metade dos

respondentes trabalha entre 41 horas a 50 horas por semana e 66,7% recebem no máximo quatro salários mínimos.

5.3 ANÁLISES DAS VARIÁVEIS POR ESCALA: SATISFAÇÃO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO AFETIVO, COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA, INTENÇÃO DE SAIR E INTENÇÃO DE PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO

Os dados agregados por construtos (Tabela 6), numa escala *likert* de 1 a 5, traçam o perfil dos respondentes em relação à: satisfação no trabalho, comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira, intenção de sair e intenção de permanecer na organização. Dentre as variações, observa-se a tendência nos dados em torno de 3 (FIGURA 22), sendo que o comprometimento afetivo obteve relativamente o maior indicador e o comprometimento com a carreira o menor.

Tabela 6 - Dados agregados (por variável e por dimensão): Satisfação no Trabalho, Comprometimento Afetivo, Comprometimento com a Carreira, Intenção de Sair e Intenção de Permanecer.

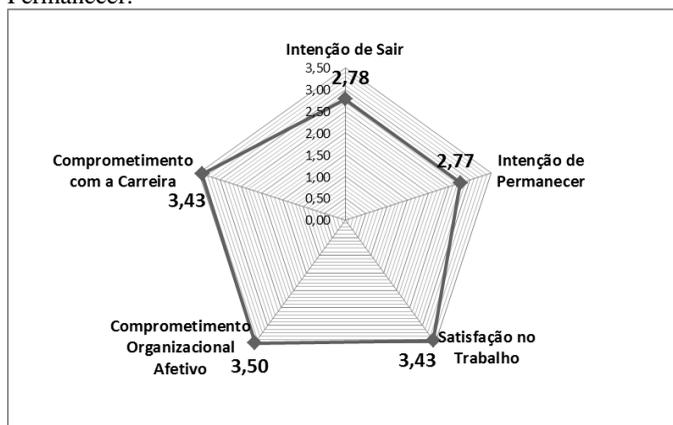
VARIÁVEIS	RESULTADOS		
	DIMENSÃO	MÉDIA	TOTAL
INTENÇÃO DE SAIR (SIQUEIRA et al, 2014)	*	*	2,78
Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (MENESES, BASTOS, 2010)	*	*	2,77
Escala de Satisfação no Trabalho - EST ¹⁷ (SIQUEIRA, 2008)	Satisfação com os colegas	3,97	3,43
	Satisfação com o salário	2,96	
	Satisfação com a Chefia	3,85	
	Satisfação com a natureza do trabalho	3,63	
	Satisfação com as promoções	2,75	
Escala de Comprometimento afetivo – ECOA (BASTOS et al, 2008)	Afetiva		3,50
Escala de Comprometimento com a Carreira - ECC (MAGALHÃES, 2013)	Identidade	3,93	3,43
	Planejamento	3,51	
	Resiliência	2,85	

Fonte: Elaboração própria.

¹⁷ Escala reduzida de 15 itens.

A intenção de sair da organização é um construto unidimensional, medido através da Escala *Likert* de cinco pontos. Para apuração dos resultados, deve-se considerar que quanto maior o valor e próximo de 5, mais alta será a frequência que o respondente elabora planos para sair da organização em que trabalha. Quanto aos valores numéricos obtidos nesta escala, deve-se considerar: entre 1 e 2,9 significa intenção baixa, entre 3 e 3,9 significa intenção média e entre 4 e 5 significa alta intenção de sair (SIQUEIRA et al, 2014). No caso específico desta pesquisa, o escore para a intenção de sair foi de 2,78, ou seja, para este conjunto dos respondentes, em média, a intenção de sair da organização é considerada baixa, ou demonstra (por estar próximo a 3) certa neutralidade dos respondentes com relação a uma possível mudança de organização.

Figura 22 - Resultados Agregados: Satisfação no Trabalho, Comprometimento Afetivo, Comprometimento com a Carreira, Intenção de Sair e Intenção de Permanecer.



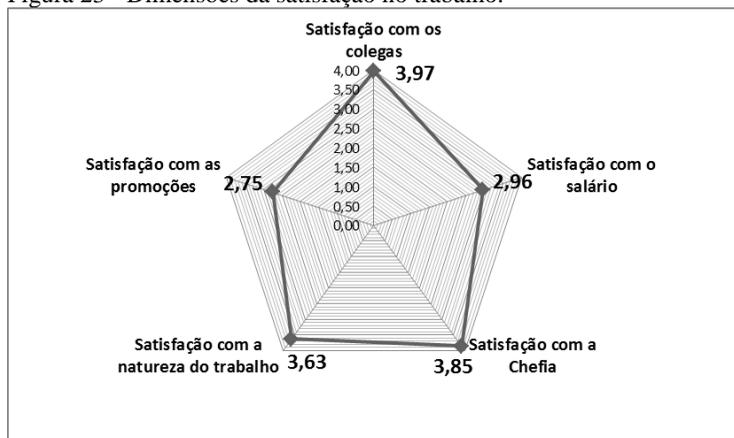
Fonte: Elaboração própria.

A intenção de permanecer na organização é um construto unidimensional e diferente das demais escalas, apresenta uma situação dilema em que “são expostos ao sujeito cursos alternativos de ação, em que a demonstração de uma postura frente a uma das opções poderá apontar para uma intenção comportamental de permanência ou de saída da organização” (BASTOS; MENEZES, 2010; p. 806). Para apuração dos resultados, deve-se considerar as seguintes referências: de 1 a 2,9 - baixa intenção de permanecer na organização, de 3 a 3,9 - média intenção de permanecer e de 4 a 5 - alta intenção de permanecer na

organização. O escore obtido para a intenção de permanecer foi de 2,77, ou seja, para este conjunto de respondentes há uma baixa intenção de permanecer na organização. No entanto a intenção de sair da organização (2,78) também ficou abaixo de 3, demonstrando que embora a intenção de sair tenha ficado abaixo do escore médio, a intenção de permanecer na organização também ficou.

A satisfação no trabalho é um indicador multidimensional, composto por cinco dimensões que indicam o grau de contentamento ou satisfação do empregado com cada uma das dimensões do seu trabalho (SIQUEIRA, 2008). Para interpretação dos resultados, os escores de 1 a 2,9 indicam insatisfação, de 3 a 3,5 indiferença e de 3,6 a 5 satisfação. O valor do escore para a satisfação no trabalho foi de 3,43, o que demonstra um quadro de indiferença, ou seja, de um modo geral, os respondentes não estariam nem satisfeitos nem insatisfeitos no trabalho (FIGURA 23). No entanto, quando a avaliação dos resultados abrange as dimensões, novas tendências aparecem, e os indicadores saem da neutralidade, demonstrando que os respondentes estão insatisfeitos com as promoções (2,75) e com o salário (2,96), enquanto, demonstram maior satisfação com a natureza do trabalho (3,63), com a chefia (3,85), e com os colegas (3,97).

Figura 23 - Dimensões da satisfação no trabalho.



Fonte: Elaboração própria.

O comprometimento afetivo é uma medida unidimensional e quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização; valores entre 1 e 2,9 indicam que o

compromisso é frágil, entre 3 e 3,9 sugere que o empregado está indeciso quanto ao vínculo afetivo e valores entre 4 e 5 sinalizam que o empregado possui forte vínculo afetivo com a organização. O comprometimento afetivo alcançou o escore médio de 3,50, demonstrando indecisão do grupo de respondentes quanto ao vínculo afetivo.

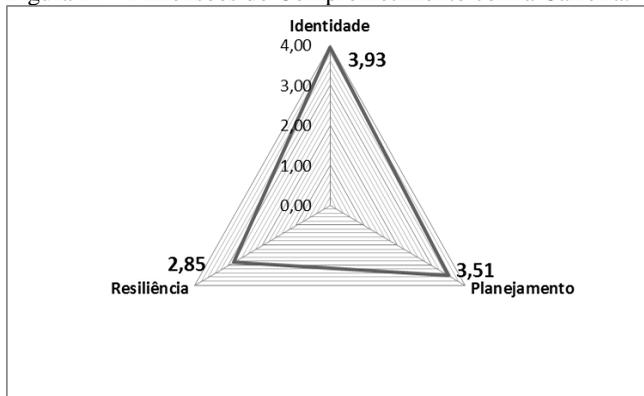
O comprometimento com a carreira é uma medida multidimensional, com três dimensões, identidade, planejamento e resiliência. Quando maior a média do escore obtido, maior o compromisso com a carreira do empregado. Valores entre 1 e 2,9 indicam que o compromisso é frágil com a carreira, entre 3 e 3,9 sugere que o empregado está indeciso quanto ao vínculo e os valores entre 4 e 5 sinalizam que o empregado possui forte vínculo com a carreira. O comprometimento com a carreira obteve o escore médio de 3,43, indicando o empregado está indeciso quanto ao vínculo com a carreira.

No entanto, dentre as três dimensões que compõem o comprometimento com a carreira (FIGURA 24), a dimensão que avalia a identidade do indivíduo com a carreira e se possuem o desejo de crescimento e reconhecimento no seu campo de trabalho, obteve o maior escore, 3,93, indicando que os indivíduos se identificam com a carreira. Geralmente, as pessoas com maior escolaridade (em nível de pós-graduação) apresentaram os indicadores mais elevados quanto ao vínculo com a carreira em relação a aqueles com ensino técnico (MAGALHÃES, 2013).

A dimensão do planejamento inclui o autoconhecimento do respondente com relação às suas forças e fraquezas, possibilitando ao mesmo, através de uma autoavaliação, estabelecer metas de carreira realistas e de planejamento quanto ao seu desenvolvimento (MAGALHÃES, 2013). A dimensão do planejamento com a carreira obteve o escore de 3,51, demonstrando certa indecisão e um autoconhecimento relativamente baixo do respondente, indicando certa dificuldade de estabelecer metas de carreira realistas e planejar o desenvolvimento da carreira.

O menor índice do comprometimento com a carreira foi o da dimensão resiliência, com o indicador de 2,85, que se refere a uma frágil com relação às atitudes e comportamentos pertinentes à superação de circunstâncias problemáticas que venham atingir a carreira, implica na autoconfiança para superar adversidades, na aceitação de desafios e de novos aprendizados e a disponibilidade para se arriscar (MAGALHÃES, 2013).

Figura 24 - Dimensões do Comprometimento com a Carreira.



Fonte: Elaboração própria.

Em suma, a análise dos dados agregados por construto, embora demonstre a tendência mediana dos escores, estando a intenção de permanecer na organização ligeiramente acima de 3 e a intenção de sair ligeiramente abaixo de 3. A análise dos demais construtos demonstra que: o comprometimento afetivo, o comprometimento com a carreira e a satisfação no trabalho alcançaram escores em torno de 3,50; que os pontos relativamente fortes da satisfação no trabalho estão relacionados com a satisfação com os colegas e a chefia e os pontos fracos estão relacionados ao salário e as promoções; e, que a resiliência é o ponto fraco em se tratamento do comprometimento com a carreira.

5.4 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES DE ESTUDO

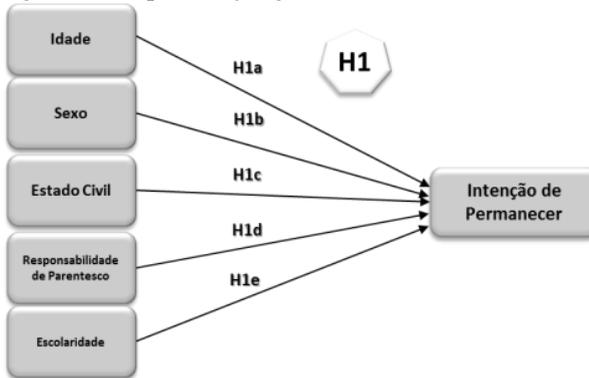
Esta seção trata dos resultados e avaliação das hipóteses com vistas a cumprir o objetivo geral e os três objetivos específicos desta pesquisa, podendo assim, além de verificar as relações entre as variáveis demográficas, a satisfação no trabalho, o comprometimento afetivo, o comprometimento com a carreira, e a intenção de sair e intenção de permanecer na organização.

5.4.1 Análise das relações entre as variáveis demográficas sobre a intenção de permanecer e intenção de sair na organização: Hipótese H1

A hipótese H1 visa cumprir o primeiro objetivo específico desta tese: a identificação e a análise das relações das variáveis demográficas

com a intenção de permanecer na organização. Foram testadas as relações das seguintes variáveis demográficas: idade (H1a), sexo (H1b), estado civil (H1c), responsabilidade por parentesco (H1d) e escolaridade (H1e) (FIGURA 25).

Figura 25 - Representação gráfica da H1.



Fonte: Elaboração própria.

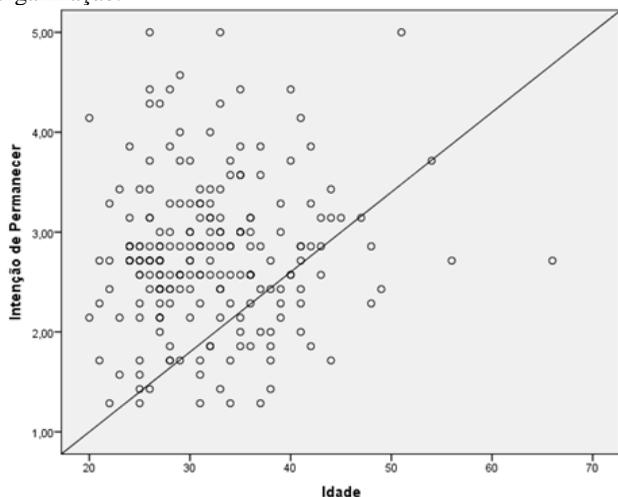
H1a - Idade: quanto maior a idade dos trabalhadores maior é a intenção de permanecer na organização.

O teste estatístico não paramétrico apropriado para medir a correlação entre a idade dos trabalhadores e a intenção de permanecer na organização é o teste de Correlação de *Spearman*, onde as hipóteses do teste são:

$$\begin{cases} H_0: \rho_s = 0 \\ H_1: \rho_s \neq 0 \end{cases}$$

O valor do coeficiente de Correlação de *Spearman* pode variar de -1 a +1 e o objetivo do teste de hipótese é verificar se a estimativa do coeficiente com base nos dados amostrais é significativamente diferente de zero (H_0) ou não (H_1). Não existe correlação significativa entre a idade dos trabalhadores e a intenção dos mesmos em permanecer na organização (p-valor = 0,284). Pode-se observar na Figura 26 a existência de trabalhadores entre 20 e 50 anos de idade com níveis de intenção de permanecer na organização variando de 1 a 5, evidenciando a não correlação entre as variáveis.

Figura 26 - Dispersão dos valores de idade e intenção de permanecer na organização.



Fonte: Elaboração própria (a partir de saídas do SPSS).

Alguns estudos científicos apontam uma relação inversa entre a idade e a intenção de sair, ou seja, quanto maior a idade menos atraente se torna a mudança de emprego (SOUZA-POZA; HENNEBERGER, 2004), e que as intenções comportamentais seguem tendências similares à rotatividade (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010; TORRES, 2015). No entanto, o presente estudo aponta que não existe correlação entre a idade dos trabalhadores e a intenção em permanecer na organização, a H1a não foi suportada pelos dados, desmistificando a influência da variável idade.

H1b - Sexo: pessoas do sexo feminino têm maior intenção de permanecer na organização.

De acordo com Siegel (1975), o teste *U de Mann-Whitney* é utilizado quando são comparados os valores de dois grupos de amostras independentes e o nível de mensuração da variável é ordinal, característica das variáveis da escala de *Likert*. Pode-se dizer que o teste *U de Mann-Whitney* é o teste alternativo ao teste paramétrico *t de Student* para duas amostras independentes (SHESKIN, 2004).

O teste de hipótese para o teste *U de Mann-Whitney* é descrito a seguir,

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \end{cases}$$

Onde, μ_1 representa o escore médio de intenção de permanecer na organização das Mulheres entrevistadas e μ_2 representa o escore médio de intenção de permanecer na organização dos Homens entrevistados. Não há diferença significativa entre o escore médio de intenção de permanecer na organização entre homens e mulheres (p-valor = 0,726) e, portanto, a H₀ não foi apoiada pelos dados. Conforme observado na Tabela 7, os escores médios apresentados pelos homens e pelas mulheres são praticamente iguais.

Tabela 7 - Média e desvio padrão por gênero.

Sexo	n	Média	Desvio padrão
Feminino	66	2,7662	0,7673
Masculino	144	2,7668	0,7340

Fonte: Elaboração própria.

Alguns estudos evidenciam que as mulheres apresentam uma maior tendência a permanecer no emprego em relação aos homens (SOUZA-POZA; HENNEBERGER, 2004), enquanto outros afirmam que não existe uma relação consensual entre intenção de sair da organização e o sexo (TORRES, 2015). No presente estudo, as evidências corroboram com o fato de não existirem diferenças significativas entre a intenção de permanecer na organização de homens e mulheres.

H1c - Estado Civil: pessoas casadas apresentam maior intenção de permanecer na organização.

Para a primeira etapa nas análises por estado civil (TABELA 8) dos trabalhadores respondentes foi criada uma nova variável chamada “casados”, contendo os 81 trabalhadores casados em uma categoria de resposta e os demais estados civis em outra categoria de resposta.

Tabela 8 - Distribuição percentual do Estado Civil

Estado Civil	n	Frequência %
Casado(a)	81	38,57
União estável	31	14,76
Separado(a)	11	5,24
Solteiro(a)	80	38,10
Viúvo(a)	1	0,48
Outro	6	2,86
Total	210	100,00

Fonte: Elaboração própria.

Após a criação da variável “casados”, o teste *U* de *Mann-Whitney* foi aplicado com as seguintes hipóteses,

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 < \mu_2 \end{cases}$$

Onde, μ_1 representa o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores casados e μ_2 representa o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores com estado civil diferente de casados. Pelo teste *U* de *Mann-Whitney* há diferença significativa entre o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores casados em relação aos trabalhadores com estado civil diferente de casados (p-valor = 0,013). Conforme se pode observar na Tabela 9, o escore médio apresentado pelos trabalhadores casados é significativamente maior que o escore médio dos não casados.

Tabela 9 - Média e desvio padrão por estado civil.

Casados	N	Média	Desvio padrão
Casados	81	3,3091	0,99109
Outro estado civil	129	2,9699	0,85438

Fonte: Elaboração própria.

A segunda etapa nas análises por estado civil dos trabalhadores entrevistados foi criar uma nova variável chamada “casados ou união estável”, somando os 81 casados aos 31 trabalhadores

com união estável em uma categoria de resposta e os demais estados civis em outra categoria de resposta. Após a criação da variável “casados ou união estável”, o teste U de *Mann-Whitney* foi aplicado com as seguintes hipóteses,

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 < \mu_2 \end{cases}$$

Onde, μ_1 representa o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores casados ou em uma união estável e μ_2 representa o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores com estado civil diferente de casados ou em união estável.

Pelo teste U de *Mann-Whitney* também houve diferença significativa entre o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores casados ou em união estável em relação aos trabalhadores com outro estado civil (p -valor = 0,046). Conforme se pode observar na Tabela 10, o escore médio apresentado pelos trabalhadores casados ou em união estável é significativamente maior que o escore médio dos trabalhadores com outro estado civil.

Tabela 10 - Média e desvio padrão por estado civil.

Casados ou união estável	N	Média	Desvio padrão
Casados ou união estável	112	2,8304	0,7197
Outro estado civil	98	2,6939	0,7656

Fonte: Elaboração própria.

Comparando com os resultados (Tabelas 10 e 11), o escore médio dos trabalhadores casados ou em união estável diminuiu em relação ao escore médio dos trabalhadores apenas casados. A partir deste resultado surgiu a hipótese dos trabalhadores casados terem filhos, enquanto os trabalhadores em união estável talvez não tivessem filhos, podendo esta característica influenciar a intenção de permanecer na organização dos casados. A Tabela 11 demonstra a distribuição percentual dos trabalhadores que têm filhos ou não, segundo o estado civil. 63% dos trabalhadores casados responderam que têm filhos, enquanto 71% dos trabalhadores em união estável responderam que não possuem filhos, fato que contribuiu para o escore médio de intenção em permanecer na organização apenas dos casados ser maior que o escore

médio encontrado quando se os trabalhadores casados com trabalhadores em união estável.

Tabela 11 - Distribuição dos trabalhadores com filhos ou não, segundo o estado civil.

Estado civil	Filhos		Total
	Sim	Não	
Casado	51	30	81
	63%	37%	100%
União Estável	9	22	31
	29,00%	71,00%	100%
Separado	6	5	11
	54%	45%	100%
Solteiro	2	77	79
	2,5%	97,5%	100%
Viúvo	1	0	1
	100%	0%	100%
Outro	1	5	6
	16,7%	83,3%	100%
Total	70	139	209
	33,5%	66,5%	100%

Fonte: Elaboração própria.

O presente estudo apresenta evidências para apoiar a hipótese de que há influência do estado civil sobre a intenção de permanecer na organização e que o vínculo familiar (ser casado e ter filhos) são características que podem afetar igualmente a intenção de permanecer na organização.

H1d - Responsabilidade por parentesco: pessoas com responsabilidade sobre parentesco apresentam maior intenção de permanecer na organização.

O teste de hipótese para o teste U de Mann-Whitney é descrito a seguir,

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 < \mu_2 \end{cases}$$

Onde, μ_1 representa o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores sem ou com pouca responsabilidade e parentesco e μ_2 representa o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores que são o principal ou único responsável por alguém da família. Existe diferença significativa entre o escore médio de intenção de permanecer na organização entre trabalhadores que tem responsabilidade por parentesco e quem não tem responsabilidade (p-valor = 0,004). Conforme se pode observar na Tabela 12, o escore médio apresentado pelos trabalhadores que são o principal ou único responsável por alguém da família é significativamente maior que o escore médio dos trabalhadores que tem pouca ou nenhuma responsabilidade por parentesco.

Tabela 12 - Média e desvio padrão por responsabilidade por parentesco.

Responsabilidade por parentesco	n	Média	Desvio padrão
Sem ou pouca responsabilidade	63	2,5510	0,6576
Principal ou único responsável	147	2,8591	0,7600

Fonte: Elaboração própria.

A variável responsabilidade por parentesco amplia a análise e indica os laços financeiros que transcendem o estado civil. A responsabilidade por parentesco também é apontada como o mais significativo preditor estatístico da intenção de deixar a organização em estudos anteriores (MCCARTHY; TYRRELL; LEHANE, 2007). Como verificado neste estudo, a responsabilidade por parentesco está correlacionada com a intenção de permanecer na organização. Este fato permite que se avance cientificamente, pois até este momento não foi encontrada nenhuma evidência de que tal hipótese tenha sido testada anteriormente: os estudos anteriores estão relacionados apenas a intenção de sair da organização.

H1e - Escolaridade: pessoas com menor escolaridade têm maior intenção de permanecer na organização.

O teste *U* de *Mann-Whitney* foi aplicado com as seguintes hipóteses,

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 < \mu_2 \end{cases}$$

Onde, μ_1 representa o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores com ensino médio ou técnico e μ_2 representa o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores com ensino superior ou Pós-Graduação.

Pelo teste U de *Mann-Whitney* não houve diferença significativa entre o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores com ensino médio ou técnico comparado ao escore médio dos trabalhadores com ensino superior ou com pós-graduação (p -valor = 0,680). Conforme se pode observar na Tabela 13, o escore médio apresentado pelos trabalhadores com ensino médio ou técnico é um pouco maior que o escore médio dos trabalhadores com ensino superior ou pós-graduação, porém esta diferença não é estatisticamente significativa para generalizar a diferença para a amostra pesquisada.

Tabela 13 - Média e desvio padrão por escolaridade.

Escolaridade	n	Média	Desvio padrão
Ensino Médio ou Técnico	16	2,8750	0,7393
Ensino Superior ou Pós-graduação	194	2,7577	0,7443

Fonte: Elaboração própria (a partir de saídas do SPSS).

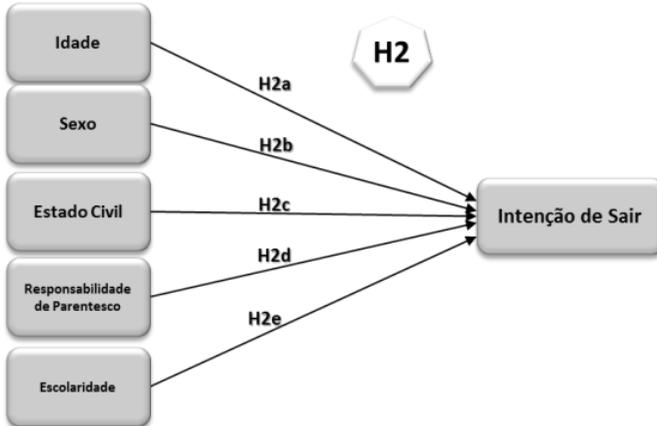
A H_1 é uma hipótese que contrapõe a verificação científica da influência exercida pela maior escolaridade em relação à intenção de sair da organização, ampliando as fronteiras para verificação da influência da escolaridade também, em relação à intenção de permanecer na organização. Neste sentido, o estudo demonstrou que, embora os escores sejam relativamente maiores entre os trabalhadores de ensino médio e técnico do que os trabalhadores de maior escolaridade, não é possível generalizar para a amostra pesquisada, muito embora a representatividade de pessoas com menor escolaridade seja muito baixa, apenas 16 pessoas num universo de 210.

5.4.2 Análise das relações entre as variáveis demográficas sobre intenção de sair na organização: Hipótese H2

A hipótese H2 visa cumprir o primeiro objetivo específico desta tese, identificando e analisando as relações entre as variáveis demográficas a intenção de sair da organização. Na hipótese H2 foi testada a

relação entre as variáveis demográficas: idade (H2a), sexo (H2b), estado civil (H2c), responsabilidade por parentesco (H2d) e escolaridade (H2e) sobre a intenção de sair da organização (FIGURA 27):

Figura 27 - Representação gráfica da H2.



Fonte: Elaboração própria.

H2a - Idade: quanto menor a idade dos trabalhadores maior é a intenção de sair da organização.

O teste estatístico não paramétrico de Correlação de *Spearman* foi aplicado para medir a correlação entre a idade dos trabalhadores e a intenção de sair da organização, onde as hipóteses do teste são:

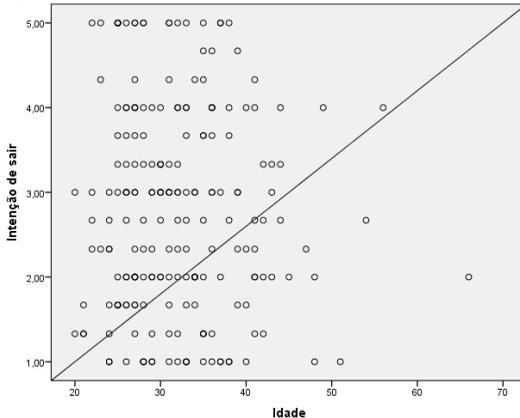
$$\begin{cases} H_0: \rho_s = 0 \\ H_1: \rho_s \neq 0 \end{cases}$$

Não existe correlação significativa entre a idade dos trabalhadores e a intenção dos mesmos em sair da organização (p-valor = 0,698). Pode-se observar na Figura 28 a existência de trabalhadores entre 20 e 50 anos de idade com níveis de intenção de sair na organização variando de 1 a 5, evidenciando a não correlação entre as variáveis.

Anteriormente foi citado que os fatores que influenciam a intenção de permanecer ou intenção de sair da organização parecem ser os mesmos para a geração baby boomers, geração X e geração Y, não existindo diferenças significativas (CARRARA, NUNES, SARSUS, 2014), porém admite-se que as experiências, valores pessoais e atitudes que compõem cada geração podem intervir nas considerações da vida profissional (BENSON; BROWN, 2011). De

acordo com estudos anteriores, os trabalhadores mais jovens parecem mais inclinados a deixar a organização (principalmente devido à menor satisfação no trabalho) em comparação com seus colegas mais velhos (JOSEPH et al., 2007; ALBRECHT et al., 2009; GHAPANCHI; AURUM, 2011). No entanto, neste estudo, não houve correlação significativa entre as variáveis.

Figura 28 - Dispersão dos valores de idade e intenção de sair da organização.



Fonte: Elaboração própria (a partir de saídas do SPSS).

H2b - Sexo masculino: pessoas do sexo masculino têm maior propensão a sair da organização.

O teste de hipótese para o teste *U de Mann-Whitney* é descrito a seguir,

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 < \mu_2 \end{cases}$$

Onde, μ_1 representa o escore médio de intenção de sair da organização das Mulheres entrevistadas e μ_2 representa o escore médio de intenção de sair da organização dos Homens entrevistados. Não há diferença significativa entre o escore médio de intenção de sair da organização entre homens e mulheres (p-valor = 0,084). Conforme se pode observar na Tabela 14, o escore médio apresentado pelos homens é um pouco maior que o escore médio apresentado pelas mulheres, porém esta diferença não é estatisticamente significativa.

Estudos anteriores apontam que trabalhadores de TI do sexo masculino são mais propensos a deixar uma organização do que pessoas

do sexo feminino (GHAPANCHI; AURUM, 2011) e, em geral, relatam forte intenção de rotatividade das organizações de TI (JOSEPH et al., 2007). Para a população estudada, embora o escore médio apresentado por homens seja maior do que o escore feminino, não houve diferença estatisticamente significativa.

Tabela 14 - Média e desvio padrão por gênero.

Gênero	n	Média	Desvio padrão
Feminino	66	2,5755	1,23460
Masculino	144	2,8703	1,19889

Fonte: Elaboração própria.

H2c - Estado Civil: pessoas solteiras apresentam maior intenção de sair da organização.

Para a análise por estado civil dos trabalhadores entrevistados foi criada uma nova variável chamada “solteiros”, contendo os 80 trabalhadores solteiros em uma categoria de resposta e os demais estados civis em outra categoria de resposta. Após a criação da variável “solteiros”, o teste *U* de *Mann-Whitney* foi aplicado com as seguintes hipóteses,

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 < \mu_2 \end{cases}$$

Onde, μ_1 represente o escore médio de intenção de saída da organização dos trabalhadores solteiros e μ_2 representa o escore médio de intenção de sair da organização dos trabalhadores com o estado civil diferente de solteiros. Pelo teste *U* de *Mann-Whitney* não existe diferença significativa entre o escore médio de intenção de sair da organização dos trabalhadores solteiros em relação aos trabalhadores com estados civis diferentes de solteiros (p -valor = 0,113). Conforme se pode observar na Tabela 15, o escore médio apresentado pelos trabalhadores solteiros é maior que o escore médio dos não solteiros, porém esta diferença não é estatisticamente significativa para generalizarmos os resultados para toda a população.

Tabela 15 - Média e desvio padrão por estado civil.

Solteiro	n	Média	Desvio padrão
Solteiro	80	2,9455	1,27553
Outro estado civil	130	2,6744	1,16931

Fonte: Elaboração própria.

A H2c é uma hipótese para a qual, até o momento, não foi encontrada evidência de ter sido testada em outro estudo. A construção de H2c está relacionada a verificar a antítese da hipótese já testada de que pessoas casadas teriam menor intenção de sair da organização. No entanto, embora o escore médio seja maior dos solteiros em relação aos não solteiros em relação à intenção de sair da organização, a diferença por si só não possibilita a generalização dos resultados para amostra estudada.

H2d - Responsabilidade por parentesco: pessoas sem responsabilidade por parentesco apresentam maior intenção de sair da organização.

O teste de hipótese para o teste U de *Mann-Whitney* é descrito a seguir,

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 < \mu_2 \end{cases}$$

Onde, μ_1 representa o escore médio de intenção de sair da organização dos trabalhadores sem ou com pouca responsabilidade e parentesco e μ_2 representa o escore médio de intenção de sair da organização dos trabalhadores que são o principal ou único responsável por alguém da família. Segundo o resultado do teste U de *Mann-Whitney* não houve diferença significativa entre o escore médio de intenção de sair da organização entre trabalhadores que tem responsabilidade por parentesco e quem não tem responsabilidade (p -valor = 0,359). Conforme se pode observar na Tabela 16, o escore médio apresentado pelos trabalhadores que são o principal ou único responsável por alguém da família é um pouco menor que o escore médio dos trabalhadores que têm pouca ou nenhuma responsabilidade por parentesco, porém esta diferença não é estatisticamente significativa na amostra pesquisada.

Tabela 16 - Média e desvio padrão por responsabilidade por parentesco.

Responsabilidade por parentesco	n	Média	Desvio padrão
Sem ou pouca responsabilidade	63	2,9206	1,35031
Principal ou único responsável	147	2,7166	1,15163

Fonte: Elaboração própria (a partir de saídas do SPSS).

A H2d foi construída como contraponto à hipótese de que pessoas com responsabilidade por parentesco têm maior intenção de permanecer na organização, sendo que esta relação demonstrou-se procedente neste estudo (H1d). No entanto, mesmo que o escore médio apresentado por pessoas que declararam serem as principais responsáveis por outras pessoas seja um pouco menor do que aquelas que possuem pouca ou nenhuma responsabilidade em relação a terceiros, “indicando” que aquelas que têm responsabilidade por parentes teriam menor intenção de sair da organização. Embora a responsabilidade por parentesco não seja um indicativo de saída para pessoas mais jovens no caso estudado, é um indicativo da intenção de permanência de pessoas casadas e com filhos.

H2e - Escolaridade: pessoas com maior escolaridade têm maior intenção de sair da organização.

O teste *U* de *Mann-Whitney* foi aplicado com as seguintes hipóteses,

$$\begin{cases} H_0: \mu_1 = \mu_2 \\ H_1: \mu_1 < \mu_2 \end{cases}$$

Onde, μ_1 representa o escore médio de intenção de sair da organização dos trabalhadores com ensino médio ou técnico e μ_2 representa o escore médio de intenção de sair da organização dos trabalhadores com ensino superior ou pós-graduação. Pelo teste *U* de *Mann-Whitney* existe diferença significativa entre o escore médio de intenção sair da organização dos trabalhadores com ensino médio ou técnico comparado ao escore médio dos trabalhadores com ensino superior ou pós-graduados (p -valor = 0,008).

Conforme se pode observar na Tabela 17, o escore médio apresentado pelos trabalhadores com ensino superior ou pós-graduação (2,8384) é significativamente maior que o escore médio dos trabalhos com ensino médio ou técnico (2,0419).

Tabela 17 - Média e desvio padrão por escolaridade.

Escolaridade	n	Média	Desvio padrão
Ensino Médio ou Técnico	16	2,0419	1,03189
Ensino Superior ou Pós-graduação	194	2,8384	1,21135

Fonte: Elaboração própria.

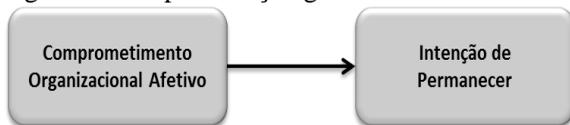
A hipótese H2e foi construída de forma a confirmar a evidência de que existe uma relação positiva entre a escolaridade e a intenção de sair (MOYNIHAN; LANDUYT, 2008) e o resultado obtido, nesta pesquisa, confirma que pessoas com maior escolaridade, no caso com graduação e pós-graduação, têm maior intenção de sair da organização. Os profissionais com maior escolaridade são os mais difíceis de substituir numa organização e que, por isso, merecem maior atenção dos responsáveis pela gestão de pessoas.

5.4.3 Análise das relações entre comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira, satisfação no trabalho sobre a intenção de permanecer na organização: Hipóteses H3, H4 e H5

As hipóteses H3, H4 e H5 visam cumprir o segundo objetivo específico e, conseqüentemente, identificando e analisando as relações entre comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira, satisfação no trabalho e intenção de permanecer na organização.

H3 - Pessoas com maior comprometimento afetivo têm maior intenção de permanecer na organização (FIGURA 29)

Figura 29 - Representação gráfica da H3.



Fonte: Elaboração própria.

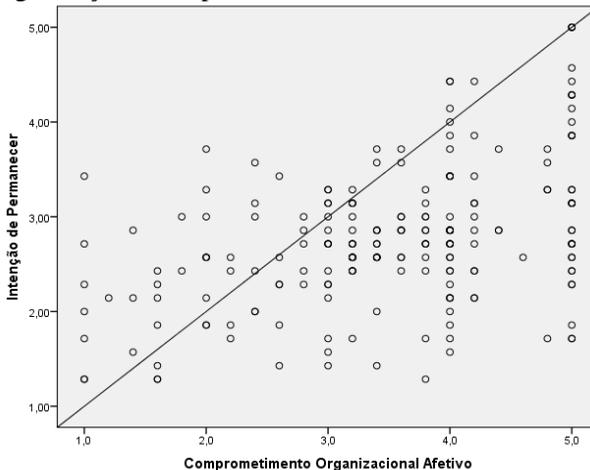
O teste estatístico não paramétrico de Correlação de *Spearman* foi aplicado para medir a correlação entre o comprometimento afetivo dos trabalhadores e a intenção de permanecer na organização, onde as hipóteses do teste são:

$$\begin{cases} H_0: \rho_s = 0 \\ H_1: \rho_s \neq 0 \end{cases}$$

Existe uma correlação significativa entre o comprometimento afetivo dos trabalhadores e a intenção dos mesmos em permanecer na organização (p-valor = 0,000). O coeficiente de correlação de *Spearman* foi igual a 0,396, considerado uma correlação positiva média (ZAR,

1999). Pode-se observar na Figura 30, a tendência de que quanto maior os escores de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores, maior é o comprometimento afetivo do mesmo, evidenciando a correlação entre as variáveis. Esta tendência fica mais evidente quando se verifica que todos os trabalhadores que apresentaram escore de intenção de permanecer na organização entre 4 e 5, também apresentaram escore de comprometimento afetivo entre 4 e 5.

Figura 30 - Dispersão dos escores intenção de permanecer na organização e comprometimento afetivo.



Fonte: Elaboração própria (a partir de saídas do SPSS).

Assim como em estudos anteriores, este estudo identificou uma correlação entre o comprometimento afetivo e a intenção de permanecer na organização, destacando-se como um importante aspecto a ser considerado nas políticas de retenção de pessoas. As pessoas que apresentam alto comprometimento afetivo com a organização, além de maior intenção de permanecer, apresentam ainda menores taxas de rotatividade, absenteísmo, intenção de sair da organização e melhor desempenho no trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

H4 - Pessoas com maior comprometimento com a carreira têm menor intenção de permanecer na organização (FIGURA 31)

Figura 31 - Representação gráfica de H4.



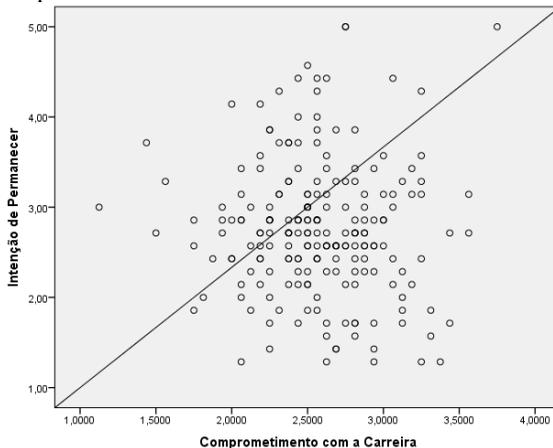
Fonte: Elaboração própria.

O teste estatístico não paramétrico de Correlação de *Spearman* foi aplicado para medir a correlação entre o comprometimento com a carreira dos trabalhadores e a intenção de permanecer na organização, onde as hipóteses do teste são:

$$\begin{cases} H_0: \rho_s = 0 \\ H_1: \rho_s \neq 0 \end{cases}$$

Não existe correlação significativa entre o comprometimento com a carreira dos trabalhadores e a intenção dos mesmos em permanecer na organização (p-valor = 0,288). Pode-se observar na Figura 32 a não existência de uma correlação entre as variáveis.

Figura 32 - Dispersão dos escores intenção de permanecer na organização e comprometimento com a carreira.



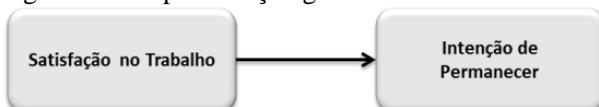
Fonte: Elaboração própria (a partir de saídas do SPSS).

Embora de acordo com os dados não exista correlação entre o comprometimento com a carreira e a intenção de permanecer na organização, a análise das três dimensões do comprometimento com a carreira, identidade, planejamento e resiliência, fornece *insights* para

pesquisas futuras tanto em relação às intenções comportamentais de saída e permanência na organização.

H5 - Pessoas mais satisfeitas com o trabalho têm maior intenção de permanecer na organização (FIGURA 33)

Figura 33 - Representação gráfica da H5.



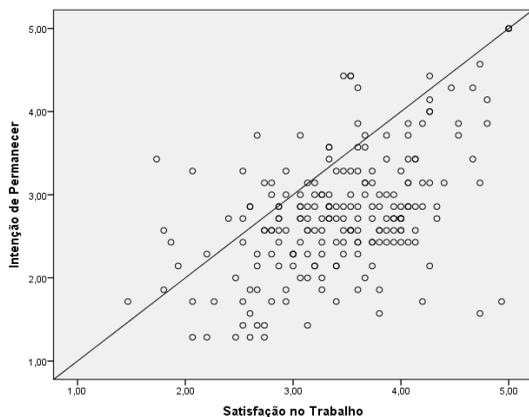
Fonte: Elaboração própria.

O teste estatístico não paramétrico de Correlação de *Spearman* foi aplicado para medir a correlação entre a satisfação dos trabalhadores com o trabalho e a intenção de permanecer na organização, onde as hipóteses do teste são:

$$\begin{cases} H_0: \rho_s = 0 \\ H_1: \rho_s \neq 0 \end{cases}$$

Existe uma correlação significativa entre a satisfação dos trabalhadores com o trabalho e a intenção dos mesmos em permanecer na organização (p-valor = 0,000). O coeficiente de correlação de *Spearman* foi igual a 0,449, considerado uma correlação positiva média (ZAR, 1999). Pode-se observar na Figura 34 a tendência de que quanto maior os escores de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores, maior é a satisfação no trabalho do mesmo, comprovando a correlação entre as variáveis.

Figura 34 - Dispersão dos escores intenção de permanecer na organização e a satisfação no trabalho.



Fonte: Elaboração própria (a partir de saídas do SPSS).

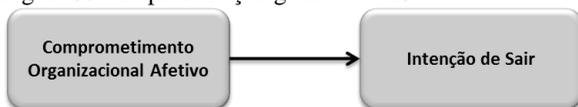
Estudos anteriores indicam que empregados satisfeitos são menos propensos a pensar em pedir demissão e apresentam maior probabilidade de permanecer na organização (DAVIS; NEWSTROM, 2002). Confirmando esta afirmação, os dados obtidos para este estudo mostraram que existe uma significativa correlação entre a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na organização.

5.4.4 Análise das relações entre comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira e satisfação no trabalho sobre a intenção sair da organização: Hipóteses H6, H7 e H8.

As hipóteses H6, H7 e H8 visam cumprir o segundo objetivo específico e, conseqüentemente, identificar e analisar as relações entre comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira, satisfação no trabalho e intenção de sair da organização.

H6 - Pessoas com menor comprometimento afetivo têm maior intenção de sair da organização (FIGURA 35)

Figura 35 - Representação gráfica da H6.



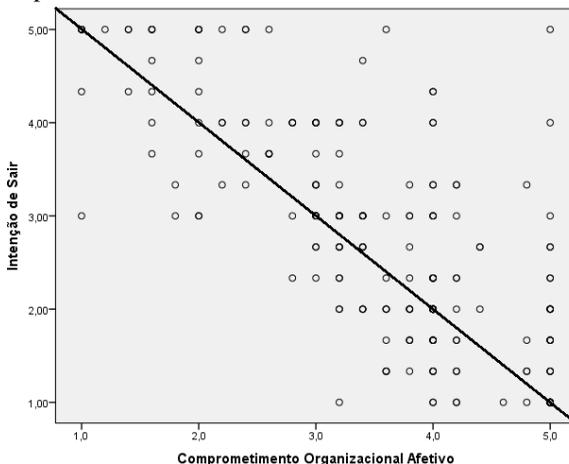
Fonte: Elaboração própria.

O teste estatístico não paramétrico de Correlação de *Spearman* foi aplicado para medir a correlação entre o comprometimento afetivo dos trabalhadores e a intenção de sair da organização, onde as hipóteses do teste são:

$$\begin{cases} H_0: \rho_s = 0 \\ H_1: \rho_s \neq 0 \end{cases}$$

Existe uma correlação significativa entre o comprometimento afetivo dos trabalhadores e a intenção dos mesmos em sair da organização (p-valor = 0,000). O coeficiente de correlação de Spearman foi igual a -0,732, considerado uma correlação negativa forte (ZAR, 1999). É possível observar na Figura 36 a tendência de que quanto maior os escores de intenção de sair da organização dos trabalhadores, menor é o comprometimento afetivo do mesmo, comprovando a correlação negativa entre as variáveis. Esta tendência fica mais evidente quando se analisa que a maioria dos trabalhadores que apresentaram escore de intenção de sair da organização entre 4 e 5, apresentaram escore de comprometimento afetivo entre 1 e 3.

Figura 36 - Dispersão dos escores intenção de sair da organização e comprometimento afetivo.



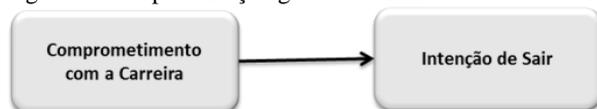
Fonte: Elaboração própria (a partir de saídas do SPSS).

Os testes estatísticos atestam que há uma correlação significativa entre o comprometimento afetivo a intenção de sair, confirmando estudos anteriores no que tange ao comprometimento

organizacional como um preditor de comportamentos organizacionais (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979), da intenção de deixar organização (MEYER; ALLEN, 1997) e o fato deste estar negativamente relacionado com a intenção de sair da organização (MOWDAY et al., 1982; LACHMAN; ARANYA, 1986; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). A confirmação da correlação existente e constatada através das hipóteses H3 e H6, o comprometimento afetivo destaca-se como uma importante referência tanto para as intenções de permanecer na organização, quanto das intenções de sair e, portanto, para as políticas organizacionais de gestão de pessoas e retenção de talento.

H7 - Pessoas com maior comprometimento com a carreira têm maior intenção de sair da organização (FIGURA 37)

Figura 37 - Representação gráfica da H7.



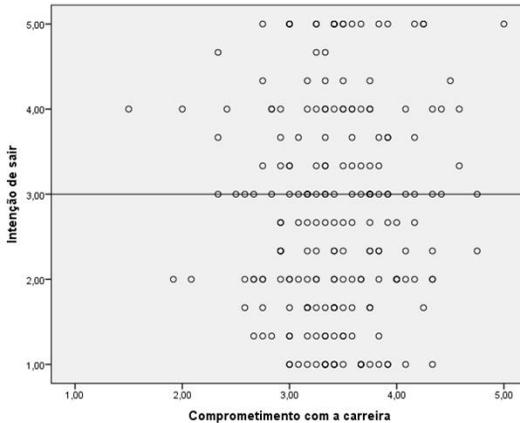
Fonte: Elaboração própria.

O teste estatístico não paramétrico de Correlação de *Spearman* foi aplicado para medir a correlação entre o comprometimento com a carreira dos trabalhadores e a intenção de sair da organização, onde as hipóteses do teste são:

$$\begin{cases} H_0: \rho_s = 0 \\ H_1: \rho_s \neq 0 \end{cases}$$

Não existe correlação significativa entre o comprometimento com a carreira dos trabalhadores e a intenção dos mesmos em sair da organização (p-valor = 0,503). Pode-se observar na Figura 38 que trabalhadores com escore de intenção de sair da organização entre 4 e 5 e entre 1 e 2 apresentam escore de comprometimento com a carreira entre 1 e 4, comprovando a não existência de uma correlação entre as variáveis.

Figura 38 - Dispersão dos escores intenção de sair da organização e comprometimento com a carreira.

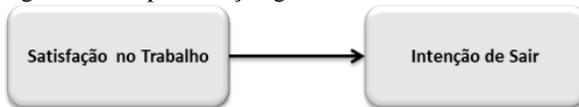


Fonte: Elaboração própria (a partir de saídas do SPSS).

Assim como ocorreu com a relação entre o comprometimento com a carreira e a intenção de permanecer (H4), não há correlação significativa entre a variável e a intenção de sair da organização.

H8 - Pessoas menos satisfeitas com o trabalho têm maior intenção de sair da organização (FIGURA 39)

Figura 39 - Representação gráfica da H8.



Fonte: Elaboração própria.

O teste estatístico não paramétrico de Correlação de *Spearman* foi aplicado para medir a correlação entre a satisfação dos trabalhadores com o trabalho e a intenção de sair da organização, onde as hipóteses do teste são:

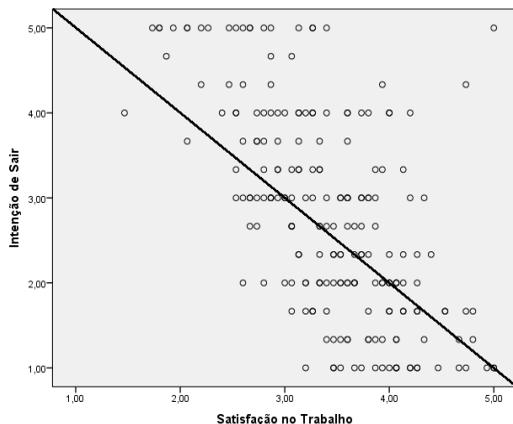
$$\begin{cases} H_0: \rho_s = 0 \\ H_1: \rho_s \neq 0 \end{cases}$$

Existe uma correlação significativa entre a satisfação dos trabalhadores com o trabalho e a intenção dos mesmos em sair da organização (p -valor = 0,000). O coeficiente de correlação de *Spearman* foi igual a -0,619, considerado uma correlação negativa média (ZAR, 1999). É possível observar na Figura 40 a tendência de quanto maior os escores de intenção de sair da organização dos trabalhadores, menor é a

satisfação no trabalho do mesmo, comprovando a correlação negativa entre as variáveis.

Os primeiros estudos na área já evidenciaram a existência de forte relação entre a insatisfação de trabalhadores e comportamentos de rotatividade e absenteísmo (BRAYFIELD; CROCKETT, 1955; HERZBERG et al., 1957) e sobre a relação negativa entre satisfação no trabalho e a intenção de sair da organização (VROOM, 1964). Relações estas confirmadas também em estudos recentes (CAMPOS; MALIK, 2008; MENEZES; BASTOS, 2010; CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010; AGAPITO, 2012; AGAPITO, POLIZZI FILHO, SIQUEIRA, 2015), sendo a intenção de sair da organização e a rotatividade podem ser resultantes de uma baixa satisfação no trabalho (HONDA-HOWARD, HOMMA, 2001; NANNCARROW et al. 2014). E, agora, o presente estudo também atesta a existência de uma correlação significativa entre a menor satisfação no trabalho com a intenção de sair da organização, destacando-a como importante referência a política de gestão de pessoas.

Figura 40 - Dispersão dos escores intenção de sair da organização e a satisfação no trabalho.



Fonte: Elaboração própria (a partir de saídas do SPSS).

5.4.5 Análise das relações entre comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira, satisfação no trabalho com a intenção sair da organização e intenção de permanecer na organização: Hipóteses H9 e H10

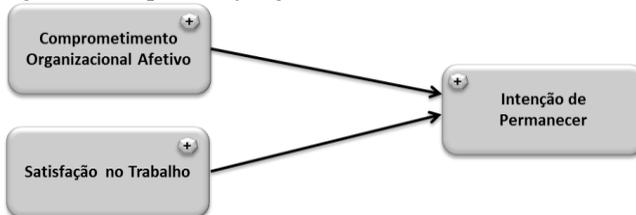
As hipóteses H9 e H10 visam cumprir o terceiro objetivo específico desta tese, analisando as relações entre as relações das variáveis idade e responsabilidade por parentesco com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira e a intenção de permanecer nas organizações.

H9 - Pessoas com maior comprometimento afetivo e mais satisfeitas com o trabalho têm maior intenção de permanecer na organização (FIGURA 41)

Para verificar a correlação entre mais de duas variáveis, o teste estatístico não paramétrico mais adequado é o coeficiente de concordância de *Kendall* (W). Enquanto ρ_s representa o grau de associação entre duas variáveis, W expressa o grau de associação dentre k variáveis, onde $k > 2$ (GIBBONS, 1971). Sendo assim, o teste de concordância de *Kendall* (W) foi realizado para verificar se existe correlação entre o comprometimento afetivo dos trabalhadores, a satisfação deles em relação ao trabalho e a intenção dos mesmos em permanecer na organização. As hipóteses do teste de concordância de *Kendall* (W) são:

$$\begin{cases} H_0: W = 0 \\ H_1: W \neq 0 \end{cases}$$

Figura 41 - Representação gráfica da H9.

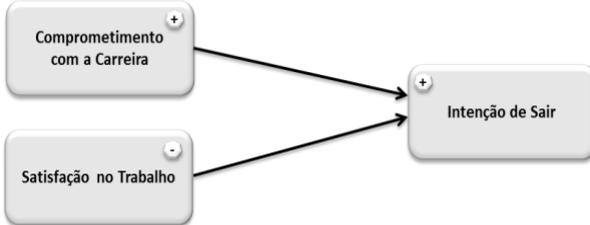


Fonte: Elaboração própria.

Existe uma correlação significativa entre o comprometimento afetivo dos trabalhadores, a satisfação dos mesmos com o trabalho e a intenção dos mesmos em permanecer na organização (p-valor = 0,000). Esta correlação positiva demonstra uma tendência de que quanto maior o comprometimento afetivo dos trabalhadores e maior a satisfação no trabalho, maior é a intenção do trabalhador de permanecer na organização.

H10 - Pessoas com maior comprometimento com a carreira e menos satisfeitas com o trabalho têm maior intenção de sair da organização (FIGURA 42)

Figura 42 - Representação gráfica da H10.



Fonte: Elaboração própria.

O teste de concordância de *Kendall* (W) foi realizado para verificar se existe correlação entre o comprometimento com a carreira dos trabalhadores, a satisfação deles em relação ao trabalho e a intenção dos mesmos em sair da organização. As hipóteses do teste de concordância de *Kendall* (W) são:

$$\begin{cases} H_0: W = 0 \\ H_1: W \neq 0 \end{cases}$$

Não existe uma correlação significativa entre o comprometimento com a carreira dos trabalhadores, a satisfação dos mesmos com o trabalho e a intenção de sair da organização (p -valor = 0,547). Os resultados apontam uma tendência de quanto menos satisfeitos com o trabalho estão os trabalhadores, maior a intenção deles de sair da organização, porém o comprometimento com a carreira não tem correlação com o nível de intenção de sair da organização, não sendo possível assim, afirmar que pessoas com maior comprometimento com a carreira e menos satisfeitas com o trabalho têm maior intenção de sair da organização.

5.4.6 Análise das relações entre a idade, comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira, satisfação no trabalho sobre a intenção sair da organização e intenção de permanecer na organização: Hipóteses H11, H12, H13 e H14

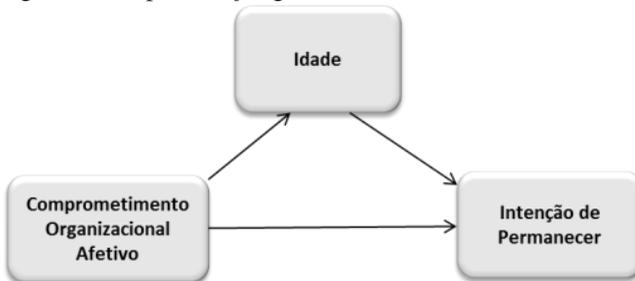
As hipóteses H11, H12, H13 e H14 visam cumprir o terceiro objetivo específico desta tese, analisando as relações entre a variável idade enquanto mediadora das relações entre satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, comprometimento com a carreira e a intenção de permanecer e intenção de sair das organizações.

H11 - Pessoas com maior comprometimento afetivo e mais velhas têm maior intenção de permanecer na organização (FIGURA 43)

O teste de concordância de *Kendall* (W) foi realizado para verificar se existe correlação entre o comprometimento afetivo dos trabalhadores, a idade dos mesmos e a intenção dos mesmos em permanecer na organização. As hipóteses do teste de concordância de *Kendall* (W) são:

$$\begin{cases} H_0: W = 0 \\ H_1: W \neq 0 \end{cases}$$

Figura 43 - Representação gráfica da H11.

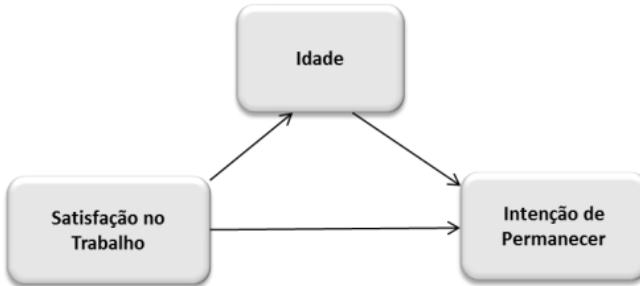


Fonte: Elaboração própria.

Não existe uma correlação significativa entre o comprometimento afetivo dos trabalhadores, a idade e a intenção dos mesmos em permanecer na organização (p -valor = 0,287). Os resultados apontam uma tendência de quanto mais comprometidos afetivamente com a organização, maior a intenção dos trabalhadores de permanecer na organização, porém a idade deles não tem correlação com o nível de intenção de permanecer na organização, não sendo possível assim, afirmar que pessoas com maior comprometimento afetivo e mais velhas têm maior intenção de permanecer na organização.

H12 - Pessoas mais satisfeitas com o trabalho e mais velhas têm maior intenção de permanecer na organização (FIGURA 44)

Figura 44 - Representação gráfica da H12.



Fonte: Elaboração própria.

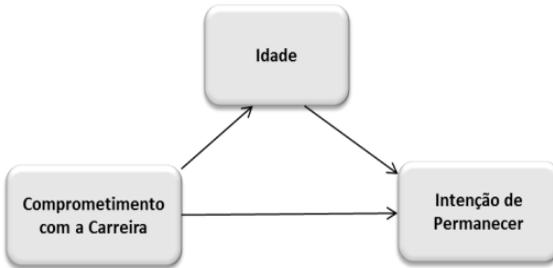
O teste de concordância de *Kendall* (W) foi realizado para verificar se existe correlação entre a satisfação no trabalho, a idade e a intenção dos mesmos em permanecer na organização. As hipóteses do teste de concordância de *Kendall* (W) são:

$$\begin{cases} H_0: W = 0 \\ H_1: W \neq 0 \end{cases}$$

Não existe uma correlação significativa entre a satisfação no trabalho dos trabalhadores, a idade dos mesmos e a intenção em permanecer na organização (p -valor = 0,287). Os resultados apontam uma tendência de quanto mais satisfeitos com o trabalho, maior a intenção dos trabalhadores de permanecer na organização, porém a idade deles não tem correlação com o nível de intenção de permanecer na organização, não sendo possível assim, afirmar que pessoas mais satisfeitas com o trabalho e mais velhas têm maior intenção de permanecer na organização.

H13 - Pessoas mais comprometidas com a carreira e mais jovens tem maior intenção de sair da organização (FIGURA 45)

Figura 45 - Representação gráfica da H13.



Fonte: Elaboração própria.

O teste de concordância de *Kendall* (W) foi realizado para verificar se existe correlação entre o comprometimento com a carreira dos trabalhadores, a idade e a intenção dos mesmos em sair da organização.

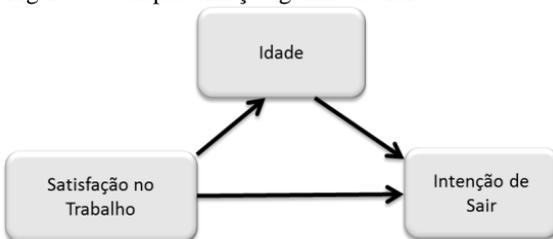
As hipóteses do teste de concordância de *Kendall* (W) são:

$$\begin{cases} H_0: W = 0 \\ H_1: W \neq 0 \end{cases}$$

Não existe uma correlação significativa entre o comprometimento com a carreira dos trabalhadores, a idade dos mesmos e a intenção dos mesmos em sair da organização (p -valor = 0,547), não sendo possível assim, afirmar que pessoas mais comprometidas com a carreira e mais jovens têm maior intenção de sair da organização.

H14 - Pessoas menos satisfeitas com o trabalho e mais jovens têm maior intenção de sair da organização (FIGURA 46)

Figura 46 - Representação gráfica da H14.



Fonte: Elaboração própria.

O teste de concordância de *Kendall* (W) foi realizado para verificar se existe correlação entre a satisfação dos trabalhadores com o

trabalho, a idade e a intenção dos mesmos em sair da organização. As hipóteses do teste de concordância de *Kendall* (W) são:

$$\begin{cases} H_0: W = 0 \\ H_1: W \neq 0 \end{cases}$$

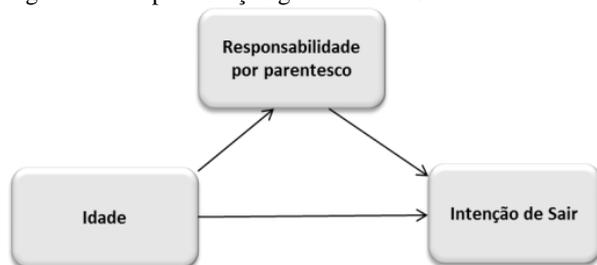
Não existe uma correlação significativa entre a satisfação dos trabalhadores com o trabalho, a idade dos mesmos e a intenção dos mesmos em sair da organização (p-valor = 0,700). Os resultados apontam uma tendência de que quanto menos satisfeitos com o trabalho, maior a intenção dos trabalhadores de sair da organização, porém a idade deles não tem correlação com o nível de intenção de permanecer na organização, não sendo possível assim, afirmar que pessoas menos satisfeitas com o trabalho e mais jovens têm maior intenção de sair da organização.

5.4.7 Análise das relações entre a idade, responsabilidade por parentesco e intenção sair da organização: Hipóteses H15

Por fim, a hipótese H15 visa cumprir o último requisito do terceiro objetivo específico desta tese e analisar as relações entre as relações das variáveis idade e responsabilidade por parentesco e intenção de sair das organizações.

H15 – Pessoas com responsabilidade por parentesco e mais jovens têm menor intenção de sair da organização (FIGURA 47)

Figura 47 - Representação gráfica da H15.



Fonte: Elaboração própria.

O teste de concordância de *Kendall* (W) foi realizado para verificar se existe correlação entre pessoas com responsabilidade por

parentesco, idade e a intenção dos mesmos em sair da organização. As hipóteses do teste de concordância de *Kendall* (W) são:

$$\begin{cases} H_0: W = 0 \\ H_1: W \neq 0 \end{cases}$$

Não existe uma correlação significativa entre pessoas com responsabilidade por parentesco, a idade dos mesmos e a intenção dos mesmos em sair da organização (p-valor = 0,495), não sendo possível assim, afirmar que com responsabilidade por parentesco e mais jovens têm menor intenção de sair da organização.

5.4.8 Considerações sobre os resultados da avaliação das hipóteses de estudo

A princípio as hipóteses rejeitadas podem representar frustração para o pesquisador. No entanto, pelo caráter investigativo desta pesquisa sobre construtos pouco explorados na literatura nacional, a negação das hipóteses também possui um efeito produtivo, seja para indicar a não significância de algumas relações, especialmente no que se relaciona a antítese de hipóteses testadas em outros estudos, ou para indicar delineamentos de hipóteses mais precisas em novos estudos, como por exemplo, a utilização da variável responsabilidade por parentesco como mediadora em substituição a idade.

Alguns resultados, mesmo que aparentemente “negativos” por não haver a confirmação das hipóteses (TABELA 18), apresentam relevância para o avanço da ciência. No caso específico da variável idade, muitos estudos são realizados para compreender o papel da variável ou das faixas etárias (através do estudo das gerações: *Baby Boomers*, X, Y, Z, etc.) para a vida organizacional, no entanto, para este estudo, não houve correlação entre a idade e a intenção de permanecer (H1a) ou intenção de sair (H2a), a variável idade não teve efeito de mediação sobre ambos (H11, H12, H13 e H14) e nem como variável independente (H15).

Por outro lado, as hipóteses confirmadas, reforçam o êxito do caminho seguido para o cumprimento do objetivo geral e dos objetivos específicos desta pesquisa. Os resultados também confirmam a premissa de que os fatores que influenciam a intenção de sair não necessariamente influenciam a intenção de permanecer (CHO; PRIYANKO; GUHAIT, 2008). O fato foi confirmado, nesta tese, pela

existência de correlação do estado civil e responsabilidade de parentesco apenas com a intenção de permanecer e da escolaridade apenas com a intenção de sair da organização.

A existência de relações significativas entre o estado civil com a IP (p valor 0,013), responsabilidade de parentesco com a IP (p valor 0,004), além de terem sido confirmadas apresentaram importante desdobramentos para os estudos. Embora não tenha se configurado como uma hipótese, os dados das variáveis foram explorados novas análises realizadas, evidenciando diferença entre a intenção de sair dos casados e das pessoas que declararam união estável. A mencionada diferença é esclarecida ao se acrescentar a variável “terem ou não filhos”, pois 63% dos trabalhadores casados responderam que têm filhos, enquanto 71% dos trabalhadores em união estável responderam que não possuem filhos.

Os novos desdobramentos da pesquisa e análise demonstraram que a intenção de permanência na organização está correlacionada com o estado civil, somada ao fato de ter ou não filhos, e não está correlacionada com a idade. A idade, neste plano, passa a ser secundária havendo relações mais importantes e que se constituem, de forma mais efetiva, como referência para o recrutamento e elaboração de políticas de retenção de pessoas.

A correlação da variável escolaridade também foi confirmada com a IS (p valor 0,008), ou seja, quanto maior a escolaridade maior a intenção de sair da organização. Para o setor de tecnologia está tendência corrobora com a existência de um mercado em crescimento acelerado, com muitas ofertas de trabalho, com déficit na formação de profissionais e com acirrada concorrência por pessoas qualificadas. Compreender quais os fatores que desencadeiam a intenção de sair destes profissionais com maior escolaridade é crucial para o êxito política de retenção de pessoas.

A satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo estão correlacionados com a intenção de sair e intenção de permanecer na organização. A confirmação da correlação entre satisfação no trabalho com a IP e IS (p valor 0,000) e também do comprometimento afetivo com a IP e IS (p valor de 0,000), segue a tendência de estudos anteriores, consolidando as duas variáveis como referências obrigatórias para compreensão das intenções comportamentais e, conseqüentemente, para as políticas de retenção de pessoas.

Tabela 18 - Resultados das relações investigadas: hipóteses de pesquisa.

Hipóteses	Relação	Teste	p valor	Verificação
H1:				
• H1a Idade → IP	(+)	Correlação de <i>Spearman</i>	0,284	Não confirmada
• H1b Sexo → IP	(+)	teste <i>U</i> de <i>Mann-Whitney</i>	0,726	Não confirmada
• H1c Estado Civil → IP	(+)	teste <i>U</i> de <i>Mann-Whitney</i>	0,013	Confirmada
• H1d Resp. Parentesco → IP	(+)	teste <i>U</i> de <i>Mann-Whitney</i>	0,004	Confirmada
• H1e Escolaridade → IP	(+)	teste <i>U</i> de <i>Mann-Whitney</i>	0,680	Não confirmada
H2:				
• H2a Idade → IS	(+)	Correlação de <i>Spermann</i>	0,698	Não confirmada
• H2b Sexo → IS	(+)	teste <i>U</i> de <i>Mann-Whitney</i>	0,084	Não confirmada
• H2c Estado Civil → IS	(+)	teste <i>U</i> de <i>Mann-Whitney</i>	0,113	Não confirmada
• H2d Resp. Parentesco → IS	(+)	teste <i>U</i> de <i>Mann-Whitney</i>	0,359	Não confirmada
• H2e Escolaridade → IS	(+)	teste <i>U</i> de <i>Mann-Whitney</i>	0,008	Confirmada
H3 COA* → IP	(+)	Correlação de <i>Spearman</i>	0,000	Confirmada
H4 CCC** → IP	(-)	Correlação de <i>Spearman</i>	0,288	Não confirmada
H5 SCT*** → IP	(+)	Correlação de <i>Spearman</i>	0,000	Confirmada
H6 COA → IS	(-)	Correlação de <i>Spearman</i>	0,000	Confirmada
H7 CCC → IS	(+)	Correlação de <i>Spearman</i>	0,503	Não confirmada
H8 SCT → IS	(-)	Correlação de <i>Spermann</i>	0,000	Confirmada
H9 COA → SCT → IP	(+)	teste de concordância de <i>Kendall</i> (W)	0,000	Confirmada
H10 CCC → SCT → IS	(+)	teste de concordância de <i>Kendall</i> (W)	0,547	Não confirmada
H11 COA → Idade → IP	(+)	teste de concordância de <i>Kendall</i> (W)	0,287	Não confirmada
H12 SCT → Idade → IP	(+)	teste de concordância de <i>Kendall</i> (W)	0,287	Não confirmada
H13 CCC → Idade → IS	(+)	teste de concordância de <i>Kendall</i> (W)	0,547	Não confirmada
H14 SCT → Idade → IS	(+)	teste de concordância de <i>Kendall</i> (W)	0,700	Não confirmada
H15 Idade → Resp. Parentesco → IS	(+)	teste de concordância de <i>Kendall</i> (W)	0,495	Não confirmada

*COA= Comprometimento afetivo; **CCC=Comprometimento com a Carreira; ***SCT= Satisfação no trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

6 CONCLUSÕES

Com a finalidade de estruturar o conteúdo deste capítulo, as conclusões deste trabalho estão apresentadas em quatro partes: síntese da pesquisa (6.1); implicações teóricas (6.2), que sintetizam os principais achados deste estudo e descrevem as suas contribuições para o campo de pesquisa; implicações práticas (6.3), que apresentam alguns aspectos que os gestores de empresas poderão se apropriar e se inspirar para promover mudanças no contexto organizacional; e limitações e recomendações para futuras pesquisas (6.4), seção em que são mencionadas limitações do trabalho e apontadas possibilidades para realização de futuros estudos teóricos e empíricos.

6.1 SÍNTESE

Nesta tese foram investigadas as relações entre a satisfação no trabalho, o comprometimento afetivo, o comprometimento com a carreira, e a intenção de sair e intenção de permanecer na organização, no contexto dos profissionais que trabalham em empresas de tecnologia de Florianópolis. O estudo empírico foi realizado a partir de um levantamento do tipo *survey*, por ser um método que fornece uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões da população ao se estudar uma amostra dela. Participaram deste estudo 210 pessoas que trabalham em empresas de tecnologia de Florianópolis/SC, região escolhida por abrigar um dos pólos tecnológicos mais importantes do Brasil.

Após coletados, os dados foram organizados, codificados e tabulados para análise estatística através do *software Statistical Package for Social Science for Windows* (SPSS). Para verificação da suposição de normalidade dos dados das variáveis aleatórias o teste estatístico de *Shapiro-Wilk* foi realizado, apurando que as principais variáveis deste estudo, “intenção de permanecer na organização” e “intenção de sair da organização”, não apresentaram aderência à distribuição normal, e por esse motivo testes estatísticos não paramétricos foram necessários para a análise das hipóteses de pesquisa.

Uma das principais averiguações no início dos estudos, foi de que, tanto a intenção de sair quanto à intenção de permanecer nas organizações, são variáveis pouco exploradas no Brasil e estudos que explorem as duas variáveis simultaneamente são escassos. Paralelamente, há um predomínio na literatura internacional de estudos

voltados à enfermagem. Nesse sentido, ressalta-se a importância de aprofundar o debate científico sobre as intenções comportamentais, trazendo o tema para o cenário brasileiro e, contextualizando também, para outros setores, a exemplo do que aqui se faz com a investigação dos trabalhadores de empresas de tecnologia.

Através da revisão de literatura, constatou-se que as variáveis demográficas, usualmente, são utilizadas na elaboração de estatísticas descritivas e para caracterização da pesquisa, e que existe uma lacuna pela ausência de estudos que tratem especificamente das relações entre as variáveis demográficas, de forma conjunta, com o comprometimento com a carreira e a intenção de sair e de permanecer em organizações. E, mesmo que os testes estatísticos não tenham apontado no sentido de uma correlação significativa entre o comprometimento com a carreira e as demais variáveis, observou-se que a resiliência, uma das dimensões desse tipo de comprometimento, pode e deve ser mais bem explorada em relação às intenções comportamentais de permanência e saída da organização e a rotatividade.

As variáveis “satisfação no trabalho” e “comprometimento com a carreira” apresentaram aderência à distribuição normal, porém o teste *Shapiro-Wilk* rejeitou a hipótese de normalidade dos dados das variáveis “idade”, “intenção de permanecer na organização”, “intenção de sair da organização” e “comprometimento afetivo”. E, como a intenção de sair e intenção de permanecer são variáveis resposta e não apresentaram a distribuição normal, foram utilizados testes estatísticos não paramétricos para verificação das hipóteses.

Os testes foram utilizados de acordo com as especificidades das variáveis. A correlação de *Spearman* foi o teste estatístico não paramétrico apropriado para medir a correlação entre a idade dos trabalhadores, comprometimento afetivo, comprometimento com a carreira, satisfação no trabalho, intenção de permanecer e intenção de sair da organização. Já o teste *U de Mann-Whitney* que é utilizado para comparar valores de dois grupos de amostras independentes e quando o nível de mensuração da variável é ordinal, foi utilizado para medir as relações entre sexo, estado civil, responsabilidade por parentesco, escolaridade e a intenção de sair e intenção de permanecer. O teste de concordância de Kendall (W), foi utilizado para medir a correlação entre mais de duas variáveis e, por ser o teste estatístico não paramétrico mais adequado, foi utilizado para medir as hipóteses com a influência de variáveis mediadoras (H10, H11, H12, H13, H14 e H15).

Foram confirmadas as hipóteses e as correlações entre o estado civil e responsabilidade de parentesco com a intenção de permanecer,

escolaridade com a intenção de sair, satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo com ambas. Como contraponto, não foi verificada a correlação entre: responsabilidade por parentesco e a intenção de sair da organização, pessoas com menor escolaridade (ensino médio ou técnico) e a intenção de permanecer na empresa, e comprometimento com a carreira e a intenção de permanecer e intenção de sair da organização. A variável idade se comportou de forma inesperada contrariando estudos anteriores, não apresentou correlação significativa nem com a intenção de permanecer, nem com a intenção de sair e desconstruiu as hipóteses em que foi usada como variável mediadora.

6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A variável idade se comportou de forma inesperada contrariando estudos anteriores, não apresentou correlação significativa nem com a intenção de permanecer (H1a), nem com a intenção de sair (H2b). A idade também “desconstruiu” as hipóteses em que foi usada como variável mediadora (H11, H12, H13, H14), e quando foi analisada como variável independente, com a responsabilidade por parentesco como variável mediadora (H15), descaracterizando a influência desta variável. As implicações teóricas destes resultados demonstram que, apesar dos pesquisadores estarem buscando explicações em diferenças de comportamento fundamentadas na idade (ou faixas etárias/gerações) para os fenômenos organizacionais, pelo menos neste caso, a variável não apresentou correlação ou efeito de mediação sobre a intenção de sair ou de permanecer na organização. Observando que, no presente caso, trata-se de uma amostra não probabilística o que não permite a generalização dos resultados.

Os dados da pesquisa também não confirmaram a correlação entre o sexo e a intenção de permanecer (H1b) e a intenção de sair da organização (H2b). Sendo que a primeira tendência observada é que tanto homens, quanto mulheres têm praticamente o mesmo escore médio quanto à intenção de permanecer na organização. No entanto, mesmo sendo rejeitada a hipótese por um nível de significância baixo, os dados apontam que os homens apresentam a intenção de sair da organização ligeiramente acima das mulheres. Dentre as implicações teóricas dos resultados, evidencia-se que o sexo pode não ser um diferencial quanto às intenções comportamentais e que, em princípio, não deve ser estabelecido como foco para as políticas de gestão de pessoas. No

entanto, a compreensão da ligeira diferença entre homens e mulheres pode ser objeto de pesquisa para novos estudos.

Com relação ao estado civil, houve diferença significativa entre o escore médio de intenção de permanecer na organização dos trabalhadores casados em relação aos trabalhadores, confirmando a hipótese de pesquisa (H1c). Por outro lado, foi testada a situação oposta, ou seja, a hipótese de que pessoas solteiras teriam maior intenção de sair da organização do que as pessoas não solteiras (H2c), verificando-se que, embora a correlação não seja significativa ao ponto de possibilitar a generalização e aceitação da hipótese, os escores das pessoas solteiras estão ligeiramente acima das não solteiras para a intenção de sair da organização. O aprofundamento das análises quanto ao estado civil permitiu ir um pouco além, ao verificar que as intenções comportamentais de pessoas casadas são diferentes daquelas que declararam união estável, não propriamente pelo tipo do vínculo matrimonial, mas pelo fato de terem filhos, confirmando a influência significativa do estado civil quando aliado ao vínculo familiar (ter filhos).

A responsabilidade por parentesco também foi testada, confirmando a existência de correlação em relação à intenção de permanecer na organização (H1d). A validade desta hipótese possibilita também um avanço científico, tendo em vista que não há evidência que tal correlação tenha sido testada anteriormente tanto em relação a empresas de tecnologia, quanto em relação ao país da aplicação da pesquisa.

Como contraponto, não foi verificado a correlação da responsabilidade por parentesco com a intenção de sair da organização (H2d). Porém, deve-se observar que mesmo não sendo possível a generalização da H2d, os resultados “indicam” que as pessoas que têm responsabilidade por parentesco apresentaram escores ligeiramente menores do que aquelas que não têm, possuindo menor intenção de sair da organização. Observando que, mesmo que a responsabilidade por parentesco não seja um indicativo de saída para pessoas mais jovens no caso estudado, é um indicativo da intenção de permanência de pessoas casadas e com filhos e, portanto, consiste em um importante fator a ser considerado nas políticas gestão de pessoas.

Não houve correlação entre as pessoas com menor escolaridade (ensino médio ou técnico) e a intenção de permanecer na empresa (H1e), em contrapartida confirmou-se a hipótese de que pessoas com maior escolaridade (graduação e pós-graduação) têm maior intenção de sair da organização (H2e). Observando ser este o ponto nevrálgico da gestão de

peças, manter na organização os funcionários melhor capacitados e cuja ausência possa causar prejuízos para a organização, seja pela perda de conhecimentos, interrupção nos processos produtivos, pelos custos inerentes ao investimento em treinamento e pelos novos custos necessários para a formação de um novo funcionário.

Esta pesquisa confirmou estudos anteriores de que o comprometimento afetivo é um bom preditor das intenções comportamentais, ao averiguar que existe uma significativa correlação entre a variável intenção de permanecer e de sair na organização. Podendo, a partir dos resultados obtidos, generalizar para a população de empregados de empresas de tecnologia de Florianópolis, as seguintes afirmações: pessoas com maior comprometimento afetivo tem maior intenção de permanecer na organização (H3) e pessoas com menor comprometimento afetivo tem maior intenção de sair da organização (H6).

Não houve correlação entre o comprometimento com a carreira e a intenção de permanecer (H4) e intenção de sair da organização (H7). No entanto, é possível que, a partir dos resultados oriundos da estatística descritiva para o comprometimento com a carreira e, para as suas três dimensões, planejamento, identidade e resiliência, a baixa resiliência verificada para o grupo de respondentes possa incentivar futuras investigações para uma maior compreensão das relações com as intenções comportamentais e com a rotatividade. Somando-se à análise da baixa resiliência, possíveis variações nas intenções comportamentais dos entrevistados, diante de possíveis rupturas do sistema (frustrações repentinas com o trabalho, com os gestores, colegas, com a organização, etc.) e mudanças quanto ao processo de tomada de decisão para a saída ou não da organização.

À relação da satisfação no trabalho com as intenções comportamentais de saída e permanência na organização também confirmou estudos anteriores, ao evidenciar a correlação entre as variáveis estudadas: pessoas mais satisfeitas com a organização têm maior intenção de permanecer na organização (H5) e que pessoas menos satisfeitas tem maior intenção de sair da organização (H8). Este trabalho reafirmou ainda, a significativa correlação entre o comprometimento afetivo, satisfação no trabalho e a intenção de permanecer na organização (H9), confirmando que quanto maior o comprometimento afetivo, maior a satisfação no trabalho, maior é a intenção do trabalhador de permanecer na organização.

6.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Considerando que as organizações de TI enfrentam problemas com a escassez de profissionais qualificados, provocados pelo crescimento exponencial dessas organizações em detrimento de uma oferta proporcionalmente menor de graduados em TI. Observando que a taxa de rotatividade é proporcionalmente maior para o setor de tecnologia. Num momento em que as inovações seguem de forma acelerada, também cresce a procura por profissionais capacitados.

A concorrência por profissionais, em um mundo globalizado, é internacional e a oferta de novos empregos vem também de empresas de outros países, rompendo fronteiras e acirrando a concorrência. A saída de pessoas com experiência profissional relevante pode provocar a perda de conhecimento tácito sobre os sistemas internos e o desempenho organizacional está relacionado à capacidade de reter essas pessoas. Compreende-se que os estudos sobre a intenção de permanecer e intenção de sair podem dar suporte a programas de retenção de profissionais e de políticas governamentais estratégicas, que visem garantir a permanência do profissional qualificado, tanto na empresa quanto no país, reduzindo custos de rotatividade e evitando a perda de conhecimento.

A confirmação das correlações entre estado civil (casado e casado com filhos), responsabilidade por parentesco, comprometimento afetivo, a satisfação no trabalho e a **intenção de permanecer na organização**, e entre a escolaridade, o baixo comprometimento afetivo, a baixa satisfação com o trabalho e a **intenção de sair da organização**, salientam a importância de cada uma destas variáveis para a construção de uma política de retenção de pessoas. Política esta que reforce a intenção de permanência e, de certa forma, antecipe ações necessárias que possam minimizar a intenção de saída da organização.

As implicações práticas advêm também de uma leitura das estatísticas descritivas que mostram que, embora exista correlação entre o comprometimento afetivo e a intenção de sair e de permanecer na organização, na média, os empregados de empresas de tecnologia de Florianópolis não apresentam um forte comprometimento afetivo. Esses mesmos empregados não tem clareza quanto ao comprometimento com a carreira e há certa indiferença quanto à satisfação no trabalho. Ao analisar as dimensões que compõem a satisfação com o trabalho, percebe-se que os pontos relativamente fortes estão relacionados com a satisfação com os colegas e a chefia e os pontos fracos estão

relacionados ao salário e as promoções; e, que a resiliência é o ponto fraco em se tratamento do comprometimento com a carreira.

Embora o escore obtido para intenção de sair da organização tenha sido de 2,78, indicando baixa intenção de sair, a importância prática dos estudos aqui elaborados torna-se ainda mais evidente, tendo em vista que, por outro lado, o escore obtido para a intenção de permanecer na organização foi de 2,77, indicando que há uma baixa intenção de permanecer. Em se tratando de ser um resultado médio para o grupo estudado, percebe-se certa divisão quanto às intenções de sair e de permanecer na organização.

A partir do diagnóstico sobre a intenção de permanecer e intenção de sair das organizações, os gestores de pessoas, serão capazes de estabelecer o foco em políticas de gestão de pessoas mais eficientes, visando potencializar os aspectos relevantes à intenção de permanência e minimizar aqueles aspectos responsáveis por aumentar a intenção de sair. Em linhas gerais, pelos resultados obtidos e de forma sucinta, aumentar a satisfação dos funcionários e reforçar o comprometimento afetivo dos mesmos com a organização, com o objetivo de minimizar os riscos que possíveis choques de sistema possam causar para a organização e os danos oriundos com a perda de grandes talentos.

No caso específico dos gestores do conhecimento as políticas de retenção de pessoas têm o foco na retenção do conhecimento que é fundamental para a organização. A partir de um diagnóstico sobre os conhecimentos mais relevantes, será possível estabelecer os critérios para retenção das pessoas que possuem os conhecimentos mais valiosos para a organização, com especial atenção aos conhecimentos tácitos ainda não elicitados nos processos de aprendizagem ou armazenados na memória organizacional.

Uma leitura linear das dimensões que compõem o comprometimento com a carreira, demonstra que existe uma tendência à neutralidade dos empregados em relação à superação de circunstâncias problemáticas (baixa resiliência) e que, nem sempre, esses empregados possuem autoconfiança ou estímulo necessário para superar adversidades, ou seja, a ocorrência de situações problemáticas pode desencadear a intenção de sair da organização. O processo de gestão de pessoas deve estar fundamentado nas intenções comportamentais que antecedem a decisão do empregado de sair, com foco na intenção de permanência e atenuando ou impedindo a ocorrência de situações problemáticas que levem à intenção de sair da organização sejam deflagrados.

Outro fato relevante para a pesquisa está relacionado à construção de um caminho não linear para compreensão do processo de tomada de decisão para a rotatividade, através da contextualização das variáveis demográficas, satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e intenção de permanecer, intenção de sair da organização e as possibilidades da ocorrência de choques de sistema. Essa evidência foi ressaltada no âmbito teórico, no entanto, confere um avanço para as práticas organizacionais. Assim cogitar que, por mais que se tente “prever”, as intenções comportamentais de permanência ou de saída da organização podem seguir razões não lineares, podendo variar repentinamente com a ocorrência de eventos críticos ou inesperados.

6.4 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Provavelmente o maior desafio para esta pesquisa representou também a maior limitação para o alcance do trabalho e está relacionado ao número de respondentes do questionário (210 pessoas). Esperava-se um número maior de questionários preenchidos e maior adesão das empresas em função da pertinência do tema para um dos maiores problemas organizacionais da atualidade: a rotatividade de pessoas. Além disso, a aplicação do questionário por acessibilidade pode acarretar um viés quanto ao perfil dos respondentes.

Como a variável idade comportou-se de forma inesperada, contrariando estudos anteriores, não apresentou correlação significativa nem com a intenção de permanecer nem com a intenção de sair e, por isso, cabe um aprofundamento da investigação dentro do contexto brasileiro e numa amostra significativamente maior. Da mesma maneira, mesmo diante da rejeição da hipótese pela ausência de uma correlação do sexo em relação às intenções comportamentais, os homens apresentam a intenção de sair da organização ligeiramente acima das mulheres, dando indicações de que seriam necessários novos estudos para compreender a origem da ligeira diferença nos resultados entre homens e mulheres.

Houve diferença significativa entre o escore médio do estado civil e a intenção de permanecer na organização dos trabalhadores casados, em relação aos trabalhadores com o estado civil diferente de casados, confirmando a hipótese de pesquisa. Por outro lado, foi testada a situação oposta, ou seja, a hipótese de que pessoas solteiras teriam maior intenção de sair da organização do que as pessoas não solteiras, verificando-se que, embora a correlação não seja significativa, os

escores das pessoas solteiras estão ligeiramente acima das não solteiras para a intenção de sair da organização, possibilitando que o tema seja aprofundado em novas pesquisas.

O aprofundamento das análises permitiu ir um pouco além, ao verificar que as intenções comportamentais de pessoas casadas são diferentes daquelas que declararam união estável, não propriamente pelo tipo do vínculo matrimonial, mas pelo fato de terem filhos, confirmando a influência mais significativa do estado civil quando aliado ao vínculo familiar (ter filhos) sobre a intenção de permanecer na organização. A diferença encontrada no comportamento entre pessoas casadas e união estável também possibilita novas investigações.

Embora os testes estatísticos não tenham apoiado a hipótese de correlação entre o comprometimento com a carreira e a intenção de permanecer ou sair da organização, observou-se um baixo escore para a resiliência, uma das dimensões do comprometimento com a carreira, relação que pode e deve ser mais bem explorada em futuros estudos. Outro tema exposto nesta tese e que pode suscitar estudos futuros, pela necessidade de maior aprofundamento teórico, está relacionado à construção de um caminho não linear para compreensão do processo de tomada de decisão para a rotatividade, considerando possíveis mudanças ou rupturas nas intenções comportamentais ou no próprio comportamento das pessoas ocasionadas por eventos críticos ou inesperados (“choques de sistema”). Nesse sentido, compreender quais os fatores que aumentam o comprometimento afetivo e quais tornam os empregados de empresas de tecnologia mais satisfeitos, bem como, os fatores que podem causar choques de sistema e reduzirem tanto o comprometimento afetivo quanto gerar insatisfação aos funcionários, pode significar em importantes implicações teóricas e práticas.

Recomendam-se estudos em outros segmentos profissionais, para evitar o viés de determinados campos funcionais. Recomenda-se ainda a realização de estudos comparativos, entre os funcionários de esfera pública e privada no mesmo segmento, por exemplo, estudos que possam abranger empresas de tecnologia, geração e distribuição de energia, etc. Há a possibilidade de estudos comparativos que possam abranger diferentes segmentos num mesmo setor, ou mesmo entre setores produtivos diferentes. Recomenda-se ainda a realização de estudos longitudinais, compreendendo que, embora sejam difíceis de serem realizados por um único pesquisador, tornam mais coerentes com os trabalhos de grupos de pesquisa.

E, por fim, cabe destacar que todo o esforço no desenvolvimento desta pesquisa, no âmbito de um curso interdisciplinar,

proporcionou importantes avanços científicos, seja pela aceitação de algumas hipóteses ou para a refutação de outras. Porém, o intuito não é estabelecer um ponto final à pesquisa, mas possibilitar, diante de alguns achados, novos *insights* ou pontos de interrogações que estimulem novas investigações, seja pela lente multidisciplinar ou para as disciplinas que compõem este universo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGAPITO, Paula Rodrigues. **Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade.** Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo. 2012.

AGAPITO, Paula Rodrigues; POLIZZI FILHO, Angelo; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, 2015.

AGAPITO, Paula Rodrigues; POLIZZI FILHO, Angelo; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade.** Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 6, 2015.

AJZEN, Icek. **Residual effects of past on later behavior:** Habituation and reasoned action perspectives. *Personality and social psychology review*, v. 6, n. 2, p. 107-122, 2002.

AJZEN, Icek; FISHBEIN, Martin. **Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research.** *Psychological bulletin*, v. 84, n. 5, p. 888, 1977.

AJZEN, Icek; FISHBEIN, Martin. **Theory of reasoned action-Theory of planned behavior.** University of South Florida, 1988.

AJZEN, Icek; MADDEN, Thomas J. **Prediction of goal-directed behavior:** Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of experimental social psychology*, v. 22, n. 5, p. 453-474, 1986.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. **Affective, continuance, and normative commitment to the organization:** An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, v. 49, n. 3, p. 252-276, 1996.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative**

commitment to the organization. Journal of occupational psychology, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.

ALVARENGA, AT de et al. Histórico, fundamentos filosóficos e teórico-metodológicos da interdisciplinaridade. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação.** Barueri: Manole, p. 3-68, 2011.

ALVESSON, Mats. Knowledge work and knowledge-intensive firms. OUP Oxford, 2004.

ANGLE, Harold L.; PERRY, James L. **An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness.** Administrative science quarterly, p. 1-14, 1981.

ASSESPRO. **Censo anual do mercado de tecnologia da informação.** Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação (Assespro Nacional). 2015

AYDOGDU, Sinem; ASIKGIL, Baris. **An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention.** International Review of Management and Marketing, v. 1, n. 3, p. 43, 2011.

AZEVEDO, SD de; DIAS, S. M. R. C. **Mentoria e comprometimento organizacional:** o caso das secretárias executivas da Universidade Federal de Pernambuco. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, v. 26, 2002.

BAILER, Cyntia; TOMITCH, Lêda Maria Braga; D'ELY, Raquel Carolina Souza Ferraz. **O planejamento como processo dinâmico:** a importância do estudo piloto para uma pesquisa experimental em linguística aplicada. Intercâmbio. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem. ISSN 2237-759X, v. 24, 2011.

BALFOUR, Danny L.; NEFF, Donna M. **Predicting and managing turnover in human service agencies:** A case study of an organization in crisis. Public Personnel Management, v. 22, n. 3, p. 473-486, 1993.

BASTOS, A.V.B. **A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de**

administração. Revista de Administraç ão da Universidade de São Paulo, v. 32, n. 3, 1997.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Psicologia)-Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

BASTOS, V.G.B et al. Comprometimento Organizacional. Medidas do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008. pg 49-96

BAUER, Lidiane. Estimação do coeficiente de correlação de spearman ponderado. Tese de Doutorado. universidade federal do rio grande do sul. 2007. p.95

BETKUS, M H; MACLEOD, M L P. Retaining public health nurses in rural British Columbia: the influence of job and community satisfaction. Canadian Journal of Public Health/Revue Canadienne de Sante'e Publique, p. 54-58, 2004.

BLAU, G. Further exploring the meaning and measurement of career commitment. Journal of Vocational Behavior, v. 32, p. 284-297, 1988.

BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. Journal of Occupational Psychology, v. 58, p. 277-288, 1985.

BLAU, G. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 76, p. 469-488, 2003.

BLAU, G. Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. Journal of Vocational Behavior, v. 35, p. 88-103, 1989.

BOYATZIS, R. E. The competent management: a model for effective performance. New York: Jonh Wiley, 1982

BRAYFIELD, Arthur H.; CROCKETT, Walter H. Employee attitudes and employee performance. Psychological bulletin, v. 52, n. 5, p. 396, 1955.

BROWN, J. Employee turnover costs billions annually. IT Training & Careers, 2000

[http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-28703700 ITM.](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-28703700_ITM)

BROWN, P. FRASER, K., WONG, C. A, MUISE, M., CUMMINGS, G. **Factors Influencing Intentions to Stay and Retention of Nurse Managers: a Systematic Review.** Journal of Nursing Management, 21(3), 459–72. 2013

CALLEGARI-JACQUES, Sidia M. **Bioestatística: Princípios e Aplicações.** Porto Alegre: Artmed. 2003.

CANHOTA, C. **Qual a importância do estudo piloto?** In: SILVA, E. E. (Org.). **Investigação passo a passo: perguntas e respostas para investigação clínica.** Lisboa: APMCG, 2008. p. 69-72.

CAPPI, Mariana Nitz; DE ARAUJO, Bruno Felix von Borell. **Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção De Sair:** um Estudo Entre as Gerações X e Y. Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 3, p. 576-600.

CARRARA, T M P; NUNES, S C; SARSUR, A M. **Fatores de Retenção, Permanência e Desligamento de Talentos e 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.

CARSON, Kerry D.; BEDEIAN, Arthur G. **Career Commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties.** Journal of Vocational Behavior, v. 44, n. 3, p. 237-262, 1994.

CASACA, S F. **Flexibilidade de emprego, novas temporalidades de trabalho e relações de género: a reconfiguração da desigualdade nos novos sectores dos serviços.** Instituto Superior de Economia e Gestão: Portugal. 2005

CHANG, E. **Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention.** Human Relations, v. 52, n. 10, p. 1257-1278, 1999.

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

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

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística.** São Paulo: Edgard Blücher, 1977. 264 p.

COSTA, Fabíola Marinho; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento organizacional: bases para uma abordagem processual.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 30, n. 3, p. 329-337, 2014.

COWDEN, T; CUMMINGS,G; PROFETTO - MCGRATH, J. **Leadership practices and staff nurses' intent to stay: a systematic review.** Journal of nursing management, v. 19, n. 4, p. 461-477, 2011.

DALTON, D. R., CAIRNS, D. A., CANAVAN, J. M., DOWNEY, J.R., & FOWLER, A. **Human Resource Management and employee turnover and transfer: What we know is not always what we need.** In G. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), Handbook of Human Resource Management (pp. 615-629). Cambridge: Blackwell Business.1995

DEMO, G. **Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional.** Revista Psicologia, v. 3, n. 2, p. 185-213, 2003.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho brasileiro.** Dieese: 2011. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>

DIEESE. **Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho.** Publicado pelo Departamento Intersindical de Estatística Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em Março de 2014. Disponível in: <http://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>

DONOGHUE, C.. **Nursing home staff turnover and retention: An analysis of national level data.** Journal of Applied Gerontology, 29. 2010. pg. 89-106. doi:10.1177/0733464809334899

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, J S; HIPÓLITO, J A M; SILVA, C M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma organização do setor de telecomunicações**. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na organização moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996. 172 p.

ECCEL, C S; FLACH, L; OLTRAMARI, A P. **Relações de gênero e flexibilidade no trabalho de profissionais de tecnologia da informação de Porto Alegre: um estudo multi-caso**. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. **Modelos de Gestão por Competência: evolução e teste de um sistema**. Porto Alegre, Análise, v.18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. **Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial**. Opinião Pública, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto et al. **Análise fatorial garantida ou o seu dinheiro de volta: uma introdução à redução de dados**. Revista Eletrônica de Ciência Política, v. 5, n. 2. 2014

FISBEIN, Martin; AJZEN, Icek. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research**. Massachusetts, Addison-Wiley Publishing Company, 1975.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, 2001

FORZA, Cipriano. **Survey research in operations management: a process-based perspective**. International journal of operations & production management, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002

FREITAS, Henrique et al. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 35, n. 3, 2000.

FUKAMI, C. V., LARSON, E. N. **Commitment to company and union: parallel models.** Journal of Applied Psychology, v. 69, n. 3, p. 367-371, 1984.

FULLAGAR, C. A **Factor Analytic Study on the Validity of a Union Commitment Scale.** journalof Applied Psychology, v.71, n.1, p.129-136, 1986.

GEORGE, D; MALLERY P. **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference.** 11.0 update. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon. 2003.

GHAPANCHI, A H; AURUM, A. **Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review.** Journal of Systems and Software, v. 84, n. 2, p. 238-249, 2011.

GHOSH, Piyali et al. **Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay.** International Journal of Organizational Analysis, v. 21, n. 3, p. 288-312, 2013.

GIBBONS, Jean Dickinson. **Nonparametric Statistical Inference.** New York: McGraw-Hill, 1971, 306 p.

GOMEZ, Sergio Manuel Madero. **Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador.** Contad. Adm, México , n. 232, p. 109-130, dic. 2010.

GONÇALVES, J. B. **Amostragem: conceitos básicos.** 2009.

GORDON, M. E., PHILPOT, J. W., BURT, R. E. et al. **Commitment to the union: development of a measure and an examination of its correlates.** Journal of Applied Psychology - Monograph, v. 65, n. 4, p. 479-499, 1980.

GUEDES, V A; CALADO, S M R; VIEIRA, M M F. **Programa de desligamento voluntário: um estudo sobre os fatores determinantes da adesão entre ex-trabalhadores de instituição financeira governamental.** Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1998.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados.** 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

- HALABY, C.N. **Worker attachment and workplace authority.** American Sociological Review, V. 51, p. 634-649, 1986
- HALF, H R. **Keeping the best-employee retention in public accounting.** The CPA Journal, 52, 34-38. 1982
- HECKER, D E. **Occupational employment projections to 2014.** Monthly Labor Review 128 (11), 70–101.2005
- HEIZER, Ionara Houry; GARCIA, Fernando Coutinho; VIEIRA, Adriane. **Intenções comportamentais de comprometimento organizacional: um estudo de caso.** Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis , v. 9, n. 1, p. 3-28, jun. 2009.
- HERZBERG, F. Mausner; PETERSON, B.; CAPWELL, R. O. DF (1957). **Job attitudes: Review of research and opinion.** Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh, 1957.
- HEWKO, Sarah J. et al. **Factors influencing nurse managers' intent to stay or leave: a quantitative analysis.** Journal of nursing management, 2015
- HOLTOM, Brooks C. et al. **Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them.** Human Resource Management, v. 44, n. 3, p. 337-352, 2005..
- HORN, P. W. & KINICKI, A. J. (2001). **Towards A Greater Understanding Of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover.** The Academy of Management Journal; 44(5): 975-987
- HOWE, Anna L. et al. **Stabilising the aged care workforce: an analysis of worker retention and intention.** Australian Health Review, v. 36, n. 1, p. 83-91, 2012.
- HUANG, T-C., LAWLER, J., & LEI, C-Y. **The effects of quality of work life on commitment and turnover intention.** Social Behavior and Personality, 35 (6), 2007. 735- 750.
- IGBARIA, M., MCCLOSKEY, D.W. **Career orientations of MIS employees in Taiwan.** ACM SIGCPR Computer Personnel, 3–24. 1996.
- IGBARIA, Magid; MEREDITH, Guy; SMITH, Derek C. **Predictors of intention of IS professionals to stay with the organization in South Africa.** Information & Management, v. 26, n. 5, p. 245-256, 1994.

IRVINE D, EVANS M. **Job satisfaction and turnover Among nurses: integrating research findings** 21 across studies Nursing Research 1995; 44: 246 --53

JAPIASSU, H. **O interdisciplinar**. Rio de Janeiro: PUC, 1973.

JAROS, S. J. 1995. **An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions**. Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings: 317-328.

JAROS, S. J., JERMIER, J. M., KOEHLER, J. W., & SINCICH, T. **Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models**. Academy of Management Journal, 36. (1993). 951–995.

JASIMUDDIN, Sajjad M. **Knowledge management: An interdisciplinary perspective**. World Scientific, 2012.

JOHNSON, E.J. (2000). **The nursing shortage: From warning to watershed**. Applied Nursing Research, 13(3), 162-163.

JOSEPH, D et al. **Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development**. Mis Quarterly, v. 31, n. 3, p. 547-577, 2007.

JOSEPH, D., ANG, S. **Turnover of IT professionals: a quantitative analysis of the literature**. In: Proceedings of the SIGMIS Conference on Computer Personnel Research: Freedom in Philadelphia—Leveraging Differences and Diversity in the IT Workforce, Philadelphia, PA. 2003

JUPIASSU, H. MARCONDES, D. **Dicionário Básico de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2ª edição 1993.

KAMMANI, A; ALJAHDALI, S; DATE, H. **KM capability for software development: a case study of the Indian software firms**. International Journal of Business Information Systems, v. 12, n. 1, p. 44-67, 2013.

KARSAN, R. **Calculating the cost of turnover**. Employment Relations Today, v. 34, n. 1, p. 33-36, 2007.

KIESLER, C.A.; SAKAMURA, J.A. **A test of a model for commitment.** Journal of Personality and Social Psychology, v.3, p. 349-353, 1966.

KILIMNIK, Zélia Miranda; DIAS, Sheila Mara Oliveira; JAMIL, George Leal. **Fatores de Pressão no Trabalho e Comprometimento com a Carreira:** Um Estudo Com Profissionais De Tecnologia Da Informação. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação ISSN 1677-3071 doi: 10.5329/RESI, v. 11, n. 2, 2012.

LACITY, Mary C.; IYER, Vidya V.; RUDRAMUNIYIAIAH, Prasad S. **Turnover intentions of Indian IS professionals.** Information Systems Frontiers, v. 10, n. 2, p. 225-241, 2008.

LARKIN, J. M. **Managing employee turnover is everyone's business.** National Public Accountant, 40 (9), 1995. 34-36.

LE BOTERF, G. **De la compétence.** Paris: Les Editions d'Organization, 1995

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Artmed, 2003

LEE, Patrick Chang Boon. Social support and leaving intention among computer professionals. **Information & management**, v. 41, n. 3, p. 323-334, 2004.

LEE, T W. et al. **An unfolding model of voluntary employee turnover.** Academy of Management journal, v. 39, n. 1, p. 5-36, 1996.

LEE, T W.; MOWDAY, Richard T. **Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover.** Academy of Management journal, v. 30, n. 4, p. 721-743, 1987.

LEE, T. W.; MAURER, S. **The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave, and voluntary turnover.** Journal of Managerial Issues, v. 11, n. 4, p. 493-513, 1999.

LEE, Thomas W.; MITCHELL, Terence R. An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 51-89, 1994.

LEIS, H R. **Sobre o Conceito de Interdisciplinaridade**. Caderno de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas. ISSN 1678-7730 N° 73 – FPOLIS, AGOSTO 2005.

LEVINE, D. M.; et al. **Estatística: teoria e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: TLC, 2008. 752 p.

LI, Penglin; LU, Hanglu. **Research on Initiative Turnover Rate of the Post-90s Workforce—Taking Labor-Intensive Enterprises as an Example**. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, v. 2014, 2014.

LIN, L.I-K.. **A note on the concordance correlation coefficient**. Biometrics 56:324-5. 2000.

LIN, Shu - Yuan; CHIANG, Hui - Ying; CHEN, Ia - Ling. **Comparing nurses' intent to leave or stay: Differences of practice environment perceptions**. Nursing & health sciences, v. 13, n. 4, p. 463-467, 2011.

LOCKWOOD, N. R. **Work life balance: Challenges and solutions**. HR Magazine, 48(6), 21-38. 2003

LUCERO; WHITE, **Voluntary Job and Organizational Leaving: A comparative analysis of antecedent variables**. American Business Review [ABV] v.14, jun./1996, p.66-72

MAERTZ, C P Jr. **Five Antecedents Neglected in Employee Turnover Models: Identifying Theoretical Linkages to Turnover for Personality, Culture, Organizational Performance, Occupational Attachment, and Location Attachment**. In GRIFFETH, Rodger W; HOM, P W. Innovative theory and empirical research on employee turnover. IAP, 2004. P. 105 a 152

MAGALHÃES, Mauro de Oliveira; BENDASSOLLI, Pedro F. **Desenvolvimento de carreiras nas organizações**. In: BORGES, Livia de Oliveira.; MOURÃO, Luciana (Orgs.). O Trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 433-460.

MASSUKADO-NAKATANI, M. S. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo: Amostragem**. 2009.

MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of**

organizational commitment. Psychological bulletin, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.

MAYO, A. **O valor humano da organização: valorização das pessoas como ativos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003

MCCARTHY, G; TYRRELL, M P.; LEHANE, E. **Intention to 'leave' or 'stay' in nursing.** Journal of Nursing Management, v. 15, n. 3, p. 248-255, 2007.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competencies rather than for intelligence.** American Psychologist, Washington, D. C., no 28, p. 1-4, 1973.

MCKNIGHT, D.H., PHILLIPS, B., HARDGRAVE, B.C. **Which reduces IT turnover intention the most workplace characteristics or job characteristics?** Information & Management 46 (3), 167-174. 2008

MCNALLY, J. S.(2001). **'Retaining Valued Employees'.** Pennsylvania CPA Journal, vol. 71(4), 24-28.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho.** Anais, 21. Encontro da ANPAD, 1997.

MENEZES, I G; BASTOS, A V B. **Construção, desenvolvimento e validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO).** Avaliação Psicológica, v. 9, n. 1, p. 119-127, 2010

MENEZES, I. G. **Escalas de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização.** Dissertação de Mestrado não-publicada. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia. Salvador, Bahia. 2006

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** Human resource management review, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Links between work experiences and organizational commitment during the first**

year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of occupational psychology*, v. 61, n. 3, p. 195-209, 1988.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; ALLEN, Natalie Jean. **Commitment in the workplace**. Sage Publications, 1997.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. **Commitment to organizations and occupations:** Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, v. 78, n. 4, p. 538, 1993.

MICHAELS, C E.; SPECTOR, P E. **Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model**. *Journal of applied psychology*, v. 67, n. 1, p. 53, 1982.

MILLER, Howard E.; KATERBERG, Ralph; HULIN, Charles L. **Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover**. *Journal of Applied Psychology*, v. 64, n. 5, p. 509, 1979.

MOBLEY, W H. **Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover**. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240. 1977

MOBLEY, W H; GRIFFETH, R. W., HAND, H. H., MEGLINO, B. M. **Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process**. *Psychological Bulletin* 1979, Vol. 86, No. 3, 493-522. 1979

MOBLEY, W H; HORNER, S O; HOLLINGSWORTH. A. T., **An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover**. *Journal of Applied Psychology* 1978, Vol. 63, No. 4, 408-414. 1978

MOBLEY, W. **Employee turnover:** causes, consequences and control. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

MONTEIRO, J. **Amostragens Probabilística e Não Probabilística:** técnicas e aplicações na determinação de amostras. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Agrárias. Programa de Pós-Graduação em Ciências Florestais. 2012. 27 p.

MORROW, P. C. **Concept redundancy in organizational research:** the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3),486-500, 1983.

MOWDAY, R T.; PORTER, L W; STEERS, R. **Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** 1982

MOWDAY, R T.; STEERS, R M.; PORTER, L W. **The measurement of organizational commitment.** *Journal of vocational behavior*, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

NADAI, F. C. de. Uma análise crítica do termo “organizações intensivas em conhecimento”. *Revista Gerpros da Unesp, São Paulo*, v.1, n.2, p.1, abr. 2006.

NANCARROW, Susan et al. **Intention to Stay and Intention to Leave: Are They Two Sides of the Same Coin? A Cross-sectional Structural Equation Modelling Study among Health and Social Care Workers.** *Journal of occupational health*, v. 56, n. 4, p. 292-300, 2014.

NANCARROW, Susan et al. **Intention to Stay and Intention to Leave: Are They Two Sides of the Same Coin? A Cross-sectional Structural Equation Modelling Study among Health and Social Care Workers.** *Journal of occupational health*, v. 56, n. 4, p. 292-300, 2014.

NERY, P F. **O que é rotatividade (e por que é um problema)?** 2015. Disponível in: <http://www.brasil-economia-governo.org.br/2015/04/15/o-que-e-rotatividade-e-por-que-e-um-problema/>

NONAKA, I. TAKEUCHI. **Criação de conhecimento na organização: como as organizações japonesas geram a dinâmica da inovação.** 20ª Edição. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na organização.** Elsevier Brasil, 2003

PAUL, L.S.; DICK, A. SAUER, Paul L.; DICK, Alan. **Using moderator variables in structural equation models.** In: McALISTER, L.; ROTHSCILD, M.L. (Ed.). *Advances in consumer research.* Provo, UT: Association for Consumer Research, v.20, 1993. p.636-640.

PINEDA, E., C. GONZALEZ. **Networking skills in Latin America.** IDC, 32 pp. 2016. Available at http://www.cisco.com/assets/csr/pdf/IDC_Skills_Gap_-_LatAm.pdf.

POLIZZI FILHO, Angelo; SIQUEIRA, M. M. M. **O impacto de bem-estar no trabalho e de capital psicológico sobre intenção de rotatividade:** um estudo com professores. 2011. Tese de Doutorado. Dissertação de mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.[Links].

POMBO, Olga. **Interdisciplinaridade e integração dos saberes.** Liinc em Revista, v.1, n.1, março 2005, p. 3 -15

RAYNAUT, C. **Interdisciplinaridade: mundo contemporâneo, complexidade e desafios à produção e à aplicação de conhecimentos.** PHILIPPI JR, Alindo & NETO, Antonio J. Silva. Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia & Inovação. Barueri, SP: Manole, 2011.

ROSSETTI et al. R. L. **A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento.** Revista Ciência da Informação, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008

RYAN, Sherry; PRYBUTOK, Victor; ZHANG, Xiaoni. **Job satisfaction and turnover among IT professionals:** a cognitive dissonance approach. AMCIS 2006 Proceedings, p. 441, 2006.

SANTOS, J. L. **Relações entre capacidade de absorção de conhecimento, sistemas de memória organizacional e desempenho financeiro.** Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2013

SANTOS, L. B; DOMENICO, S. M. R. **Quem realiza os valores pessoais mais importantes no ambiente organizacional se percebe compatível com a organização e tende a permanecer nela.** XVII SEMEAD Seminários em Administração. Outubro de 2014.

SCHIPPMANN, J. S. **Competencies, job analysis, and the next generation of modeling.** Handbook of Workplace Assessment, v. 32, p. 197-231, 2010.

SHAW, J D. et al. **An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover.** *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 5, p. 511-525, 1998

SHESKIN, D.J. **Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures.** Boca Raton: Chapman & Halucrc. 2004.

SIEGEL, Sidney. **Estatística Não-paramétrica Para as Ciências do Comportamento.** São Paulo: McGraw-Hill. 1975.

SILVA, F M da; MELLO, S P T. **A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público.** 2011

SIQUEIRA, M M M. **Satisfação no trabalho.** Medidas do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008. Pg 265 – 274

SIQUEIRA, M M M. **Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de Gestão.** Artmed Editora, 2014.

SJÖBERG, A E SVERKE, M. (2000). **The interative effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited:** a note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, n. 41, p. 247-252.

SOUSA-POZA, A; HENNEBERGER, F. **Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study.** *Journal of Economic Issues*, p. 113-137, 2004.

SOUSA-POZA, Alfonso; HENNEBERGER, Fred. **Analyzing job mobility with job turnover intentions:** An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, v. 38, n. 1, p. 113-137, 2004.

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment.** In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). *Managing learning.* London : Routledge, p. 57-69. 1994

STANKOSKY, M. A., **Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic Discipline.** In: STANKOSKY, M. (ed.), *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Lasted in University Research.* Burlington: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005.

STEEL, R. P.; OVALLE, N. K. **A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover.** *Journal of Applied Psychology*, v. 69, n. 4, p. 673, 1984.

STEERS, R MOWDAY, R T. **Employee turnover and post-decision accommodation processes.** L.L Cummings, B.M Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 3JAI Press, Greenwich, CT. 1981

STEIL, A V. PENHA, M M; BONILLA, A M. **Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura.** *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 16(1), jan-mar 2016, pp. 88-102

SVEIBY, K E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando Patrimônios de Conhecimento.** Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998

TAYLOR, S. L. COSENZA, R. M. **“Truck Driver Turnover: An Internal Marketing Perspective”.** *Journal of Transportation Management*, 10: 20-32. 1998

TETT, R. P.; MEYER, J. P. **Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings.** *Personnel Psychology*, 46, 259–293. 1993

THATCHER, J.B., LIU, Y., STEPINA, L.P. **The role of the work itself: an empirical examination of intrinsic motivation’s influence on IT workers attitudes and intentions.** In: *Proceedings of the ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research*, Kristiansand, Norway. 2002

TORMAN, V.B.L.; COSTER, R.; RIBOLDI, J. **Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação.** *Revista HCPA*, v.32, n.2, p.227-243. (2012) <<http://www.seer.ufrgs.br/hcpa/article/viewFile/29874/19186>> 16 Dez. 2016.

TORRES, Ricardo Vasconcelos Borges Soveral. **Rotatividade no poder executivo federal: uma análise das intenções de sair e de permanecer dos servidores comissionados.** 2015.

TRUONG, Q; VAN DER HEIJDEN, BIJM; ROWLEY, C. **Globalisation, competitiveness and human resource management in a transitional economy: the case of Vietnam.** International Journal of Business Studies: A Publication of the Faculty of Business Administration, Edith Cowan University, v. 18, n. 1, p. 75, 2010.

UJVARINE, Adrienn S. et al. **Intent to stay in nursing: internal and external migration in Hungary.** Journal of clinical nursing, v. 20, n. 5 - 6, p. 882-891, 2011.

VANDENBERG, R J; NELSON, J B. **Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?** Human Relations, v. 52, n. 10, p. 1313-1336, 1999

VANDENBERGHE, C; BENTEIN, K; STINGLHAMBER, F. **Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes.** Journal of Vocational Behavior, v. 64, n. 1, p. 47-71, 2004

VIEIRA, Valter Afonso. **Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas.** Revista de Administra&ccdeil; ão da Universidade de São Paulo, v. 44, n. 1, 2009.

VROOM, Victor Harold. **Work and motivation.** 1964.

WALDMAN, J. D., ARORA, S. **Measuring retention rather than turnover: a different and complementary HR calculus.** Human Resource Planning, (2004), p.1-9.

WANG, Y.Q, YE, R.S. **An Analysis with Game Model on the Turnover of Enterprises' Employees.** System Engineering Press, Beijing. 2000.

WANG, Yau-De; YANG, Chyan; WANG, Kuei-Ying. **Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover.** Public Personnel Management, v. 41, n. 3, p. 557-573, 2012.

WASTI, S. Arzu. **Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 76, n. 3, p. 303-321, 2003.

WATSON, W I. **Get the Most Out of Your Company's Turnover** – Lessons from Watson Wyatt's Human Capital, 2005

WILLE, G. **'Employee retention: A Positive Force'**. Credit Union Management, vol. 17(12), 34. 1994

WILLIAMS, Larry J.; HAZER, John T. **Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods**. Journal of applied psychology, v. 71, n. 2, p. 219, 1986.

ZAMBADA, Ricardo Flores; GOMEZ, Sergio Manuel Madero. **Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia**. Acta Universitaria, v. 22, n. 2, p. 24-31, 2012.

ZAR J.H. **Biostatistical analysis**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall; 1999.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. In: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências, 1996, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: SENAI, p.15-24. 1998

ZARIFIAN, P. **Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZEFFANE, Rachid M. **Understanding employee turnover: The need for a contingency approach**. International journal of Manpower, v. 15, n. 9, p. 22-37, 1994.

ZEYTIINOGLU, I U, DENTON M, C BROOKMAN, J. Plenderleith Task shifting policy in Ontario, Canada: 25. **Does it help personal support workers' intention to stay?** Health Policy. 2014

BASES DE DADOS

SCOPUS

<http://www.scopus.com/>

WEB OF SCIENCE

https://apps.webofknowledge.com/UA_GeneralSearch_input.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&SID=2ASAw9Vgz3zSPvdLWjF&preferencesSaved=

PORTALDE PERÍODICOS CAPES

http://www-periodicos-capes-gov-br.ez46.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_phome

SCIELO

<http://www.scielo.org/php/index.php>

GOOGLE ACADÊMICO

<https://scholar.google.com.br/>

SITES

ACATE - <http://www.acate.com.br>

Banco de teses e dissertações do PPGEGC - <http://btd.egc.ufsc.br/>

BRASSCOM - Associação Brasileira das Empresas de tecnologia da Informação e Comunicação <http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/>

KLOM - knowledge, learning and organizational memory

<http://www.klom.ufsc.br/>

SINDPD - Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados e Tecnologia da Informação do Estado de São Paulo

<http://www.sindpd.org.br/sindpd/home.jsp>

SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex)

<http://www.softex.br/>