

## ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL DE ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR E QUE TRABALHAM EM EMPRESAS DE DIVERSOS SEGMENTOS NA REGIÃO DE ITAPIRA/SP

### ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL SUPPORT OF HIGHER EDUCATION STUDENTS WHO WORK IN COMPANIES FROM DIFFERENT SEGMENTS IN THE ITAPIRA/SP REGION

539

Leonardo Vinicius Gonçalves de Oliveira<sup>1</sup>, Matheus Ribeiro dos Santos<sup>1</sup>, José Marcos Romão Júnior<sup>2</sup>, Joaquim M. F. Antunes Neto<sup>3</sup>

1-Graduados no CST em Gestão da Produção Industrial, da FATEC –Itapira; 2-Especialista em Controladoria e Finanças (INPG – Brasil) e Coordenador do CST em Gestão da Produção Industrial da FATEC – Itapira; 3 –Doutor em Biologia Funcional e Molecular (Instituto de Biologia – UNICAMP), Especialista em Tecnologias da Indústria 4.0 (Faculdade Focus), MBA em Gestão de Estratégia Empresarial (Faculdade São Luís), orientador.

Contato: joaquim\_netho@yahoo.com.br

#### RESUMO

O objetivo do presente estudo é aplicar o questionário “Percepção de Suporte Organizacional” em estudantes do ensino superior da Faculdade de Tecnologia de Itapira, a fim de compreender atributos que possibilitem qualificar seus quatro domínios de análise: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários. Como objetivo específico busca-se estabelecer uma discussão sobre os resultados obtidos na perspectiva do colaborador referente a manutenção da empresa no requisito Gestão de Pessoas, qualificando os dados levantados pelo instrumento de pesquisa. Utilizou-se uma amostra de conveniência composta por cento e trinta (n = 130) discentes, trabalhadores em ativa, dos cursos de Gestão da Produção Industrial (n = 89) e Gestão Empresarial (n = 41) da Faculdade de Tecnologia de Itapira “Ogari de Castro Pacheco”. O instrumento utilizado para a análise de Percepção de Suporte Organizacional é composto por 50 questões que formam 4 domínios de análise: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários. O padrão de análise desenvolvido em nosso estudo possibilitou compreender que os sujeitos participantes compartilham da missão de suas empresas, na medida em que demonstram contribuir para o alcance de bons resultados e que possam impulsionar o seu bem-estar. Porém, exclusivamente para a dimensão “ascensão, promoção e salários”, observou-se certa neutralidade nas respostas, o que pode ser vista como uma configuração de poder por parte da organização, de forma que o colaborador busca um não comprometimento com aspectos que podem acarretar desconforto ou até medo de perder o próprio emprego. Desta o questionário Percepção de Suporte Organizacional, além de facilitar a produção de conhecimentos científicos na área de comportamento organizacional, poderá vir a ser útil como instrumento de diagnóstico e avaliação organizacionais e também como indicador indireto de necessidades de treinamento gerencial nas áreas de gestão de desempenho e práticas de valorização do funcionário.

**Palavras Chaves:** Suporte organizacional. Gestão de pessoas. Gestão de desempenho. Clima organizacional.

## ABSTRACT

The aim of this study is to apply the questionnaire "Perception of Organizational Support" to higher education students at the Faculty of Technology of Itapira, in order to understand attributes that make it possible to qualify their four domains of analysis: performance management, workload, support material to performance and advancement, promotion and wages. As a specific aim, we seek to establish a discussion about the results obtained from the perspective of the collaborator regarding the maintenance of the company in the People Management requirement, qualifying the data collected by the research instrument. A convenience sample was used, consisting of one hundred and thirty (n = 130) students, active workers, from the Industrial Production Management (n = 89) and Business Management (n = 41) courses at the Faculty of Technology of Itapira "Ogari de Castro Pacheco". The instrument used to analyze the Perception of Organizational Support consists of 50 questions that form 4 domains of analysis: performance management, workload, material support for performance and promotion, promotion and salaries. The analysis pattern developed in our study made it possible to understand that the participating subjects share the mission of their companies, insofar as they demonstrate to contribute to the achievement of good results and that can boost their well-being. However, exclusively for the "ascension, promotion and wages" dimension, a certain neutrality was observed in the responses, which can be seen as a configuration of power on the part of the organization, in a way that the employee seeks a non-commitment to aspects that may lead to discomfort or even fear of losing one's job. Therefore, the Perception of Organizational Support questionnaire, in addition to facilitating the production of scientific knowledge in the area of organizational behavior, may prove to be useful as an instrument for organizational diagnosis and evaluation and also as an indirect indicator of managerial training needs in the areas of performance management and employee appreciation practices.

**Keywords:** Organizational support. People management. Performance Management. Organizational climate.

## INTRODUÇÃO

É de extrema importância que a administração sempre enfatize a importância de inculcar e nutrir valores organizacionais fundamentais, como transparência, confiança, integridade, tratamento justo e abertura durante a implementação da mudança interna e no período que se segue (MACHADO, 2022). O autor explica que o ambiente de trabalho e a cultura organizacional também devem cultivar uma forte orientação para as pessoas, com o objetivo de identificar e abordar as preocupações dos funcionários com a segurança no emprego, estabilidade, autonomia, apoio e reconhecimento. Também deve haver ênfase na comunicação aberta para garantir que haja um fluxo contínuo de informações não apenas

de cima para baixo, mas também da linha de frente em toda a hierarquia da organização. (MACHADO, 2022).

Neste sentido, Sousa (2008) determina que as organizações devem buscar uma forma que seja confiável para dar valor ao seu bem maior, o capital humano, que ela já possui, ou ainda aumentar o valor do capital humano através de um gerenciamento adequado. Para isso acontecer, as organizações devem ir além da noção das pessoas como recursos humanos, mas enxergá-las como capital humano, um bem que deve ser desenvolvido (SOUSA, 2008).

Fica evidente que as pessoas que compõe a organização formam o capital humano da empresa, que é dotado de talentos e competências que agregam valor e tornam as organizações competitivas, percebe-se a importância do capital humano, à medida que ele consegue influenciar os atos e destinos da organização, e para que essa influência seja concretizada a organização deve usar quatro alavancadores, são eles: autoridade, informação, recompensas e competências (SOUSA, 2008).

O ser humano é movido por recompensas, o simples fato de reconhecer um trabalho bem-feito é uma técnica na manutenção do clima organizacional e impulsionador na retenção de pessoal. Está cercado por pessoas competente inspira os demais, é um motivador para concluir rotinas e buscar melhorias.

Barboza (2021) contribui ao dizer que o clima organizacional é um valioso conceito para os gestores, pois é através da consolidação de um clima organizacional adequado que a gerência pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho funcionando como um indicador de satisfação dos colaboradores e demais membros de uma organização.

O clima organizacional surge como uma ferramenta de gestão visando descobrir onde a empresa deve investir para que os funcionários se sintam mais satisfeitos e apresentem melhores resultados de desempenho de forma mais humanizada e participativa. Muitos gestores ainda não se utilizam do clima organizacional e desconhecem o impacto positivo que pode ser gerado já que, quando o clima organizacional é mensurado, a empresa pode traçar um plano de ação orientado para corrigir ou alterar eventuais processos e aspectos que estejam comprometendo o bem-estar dos funcionários, ou como estes percebem a organização que integram (BARBOZA, 2021, p. 15).

A necessidade de mensurar o clima organizacional como elemento atuante nas empresas, ainda que intangível, é um mecanismo capaz de fornecer aos gestores as informações necessárias para buscar a manutenção de conjunturas favoráveis para os envolvidos, explicam Silva, Calais e Santos (2021). Os autores apontam que, por meio da pesquisa de clima organizacional, é possível avaliar fatores tangíveis e intangíveis provenientes da perspectiva do empregado, e de acordo com a análise dos resultados, implementar melhorias organizacionais. Contudo, as avaliações resultantes tanto podem ser favoráveis quanto desfavoráveis, uma vez que devem considerar que o clima interno oscila, moderadamente, de semana a semana, de dia a dia e, em alguns casos, diz até que de hora em hora, dependendo do estilo de liderança da empresa.

Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999) já enfatizavam que existem correlações positivas entre percepções favoráveis de suporte organizacional e medidas de desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e inovação, o que torna as medidas dessa natureza muito promissoras como variáveis prognosticadoras das mais importantes variáveis, como critério da área de micro comportamento organizacional.

Os autores supracitados traduziram o questionário “Percepção de Suporte Organizacional”, o que tem facilitado a produção de conhecimentos científicos na área de comportamento organizacional, vindo a ser útil como instrumento de diagnóstico e avaliação organizacionais e também como indicador indireto de necessidades de treinamento gerencial nas áreas de gestão de desempenho e práticas de valorização do funcionário.

O suporte organizacional refere-se às percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despense no trabalho. Essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos. Uma percepção favorável de suporte organizacional, segundo essa perspectiva, fortaleceria a expectativa esforço-resultado e o envolvimento afetivo do empregado com a organização, resultando em maior esforço do empregado para atingir os objetivos organizacionais (OLIVEIRA-CASTRO; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

Desta forma, o objetivo do presente estudo é aplicar o questionário “Percepção de Suporte Organizacional” em estudantes do ensino superior da Faculdade de Tecnologia de Itapira, a fim de compreender atributos que possibilitem qualificar seus quatro domínios de análise: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários. Como objetivo específico busca-se estabelecer uma discussão sobre os resultados obtidos na perspectiva do colaborador referente a manutenção da empresa no requisito Gestão de Pessoas, qualificando os dados levantados pelo instrumento de pesquisa.

543

## JUSTIFICATIVA

Pinheiro e Souza (2013) enfatizam que a gestão de pessoas vem passando por constante mudança desde o avanço da tecnologia, pois com acesso rápido as informações, a competitividade toma conta do mercado de trabalho. Apontam que outra mudança significativa que contribuiu para as transformações no mercado de trabalho foi a globalização, pois este fenômeno pode ser entendido como um processo econômico e social que estabeleceu uma integração entre os países e as pessoas do mundo.

Com o advento da globalização, o conhecimento passou a ser um diferencial exigido e requerido pelas organizações e os colaboradores passaram a ser um dos principais ativos. As empresas têm necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando conhecimento em seu capital, sendo que as pessoas com suas respectivas habilidades, competências e comportamento, exercem papel extremamente importante nas organizações (PINHEIRO; SOUZA, 2013, p. 2).

Devido a acirrada competitividade no mercado de trabalho, as empresas, visando reter seus talentos humanos, procuram evitar a rotatividade de pessoal ou *turnover* (MIRANDA; LIMA, 2018). O *turnover* é um termo inglês também conhecido como rotatividade, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. A rotatividade de funcionários pode ser dividida em dois tipos, aquela que é gerada por parte da empresa quando esta toma a decisão de demitir um colaborador e aquela gerada pelo funcionário, quando estes decidem se desligar da empresa (CHIAVENATO, 2010).

Para Pomi (2005), citado por Fernandes e Rosa (2013), o alto índice de *turnover* é influenciado por uma gama maior de fatores, tais como: recrutamento e seleção com problemas; baixo comprometimento organizacional; falta de diretrizes da empresa;

problemas com clima organizacional; suporte organizacional com problemas; política interna de pessoal com falhas em alguns ajustes; não expectativa ou falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira; liderança; rotina sem desafios; remuneração inadequada; benefícios insuficientes ou mal empregados; mercado de trabalho aquecido. Sendo assim, de acordo com Fernandes e Rosa (2013), é fundamental que seja quantificado em valores o *turnover* nas empresas, e uma vez que há valores diretos e indiretos envolvidos, nem sempre são de fácil contabilização. Entre as consequências, as mais prejudiciais são: desequilíbrio no clima organizacional, sobrecarga de trabalhos para os que ficam; custos inerentes à contratação, desenvolvimento do colaborador, recontração ou reposição da vaga.

Wagner e Hollenbeck (2009) estabelecem que a perda de um colaborador ocasiona uma grande perda na produtividade, afinal, do momento da saída de uma pessoa até o término do treinamento ou adaptação do respectivo substituto, a empresa perde produtividade. Além disso, quando um funcionário sai da organização, leva com ele todo o conhecimento adquirido, que muitas vezes não estão registrados em nenhum lugar. Segundo os autores, os custos de substituição não são os únicos em questão. Se as pessoas que deixam uma organização apresentam melhor desempenho do que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade da mão-de-obra remanescente. Essa espécie de “fluxo negativo de empregados” exerce os efeitos mais sensíveis no caso de trabalhos complexos, que demandam muito tempo para serem aprendidos.

Neste sentido, Mobley (1992), citado por Pinheiro e Souza (2013), indica que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. Esse mesmo autor afirma que o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as organizações, pois indica que a organização está parada e não revitaliza ou modifica a sua mão de obra, fato que pode impedir que novas pessoas, e conseqüentemente, novos talentos entrem na organização, portanto, deve-se verificar o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores de uma determinada empresa.

Hammes, Santos e Melim (2016) consideram que a rotatividade é o efeito de ações internas e externas à empresa, provocada pela instabilidade das mesmas, suscitando no desligamento dos funcionários. As ações internas podem ser movidas pelo estilo de liderança, desenho dos cargos e salários, relacionamento humano e condições de trabalho, enquanto as externas levam em consideração a conjuntura econômica e o mercado de trabalho, explicam os autores. Chiavenato (2010) suscita que, independentemente dos

motivos que provocam a rotatividade, ela tem um custo elevado para as organizações. Dentre os diversos custos existentes, aponta os custos de recrutamento, seleção, treinamento e desligamento, como os principais. O desmembramento desses custos pode ser conferido no **Quadro 1**:

545

**Quadro 1.** Os custos de reposição em função da rotatividade.

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
Processamento da requisição de empregado	Entrevistas de seleção	Programas de integração	Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.)
Propaganda	Aplicação e aferição de provas de conhecimento	Orientação	Pagamento de benefícios
Visitas a escolas	Aplicação e aferição de testes	Custos diretos de treinamento	Entrevista de desligamento
Atendimento aos candidatos	Tempo dos selecionadores	Tempo dos instrutores	Custos do <i>outplacement</i>
Tempo dos recrutadores	Checagem de referências	Baixa produtividade durante o treinamento	Cargo vago até a substituição
Pesquisas de mercado	Exames médicos e laboratoriais		
Formulários e custo do processamento			

Fonte: adaptado de Chiavenato (2008).

De acordo com Chiavenato (2008; 2010), colaborando na explicação do **Quadro 1**, os custos podem ser classificados da seguinte forma:

- **Custos primários da rotatividade de pessoal** são aqueles que diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo tem-se as despesas do processo de recrutamento e seleção do funcionário que substituirá o desligado, despesa com a área de pessoal para realizar cadastramento e pagamento da demissão de um funcionário e contratação de outro, despesas com treinamento e integração, custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado, além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado.
- **Custos secundários da rotatividade de pessoal** envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas, ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo de custos secundários tem-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado,

custo extra-laboral, produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções e influência do desligamento perante os demais empregados.

- **Custos terciários da rotatividade de pessoal** estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazos, tais como custo extra investimento, reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

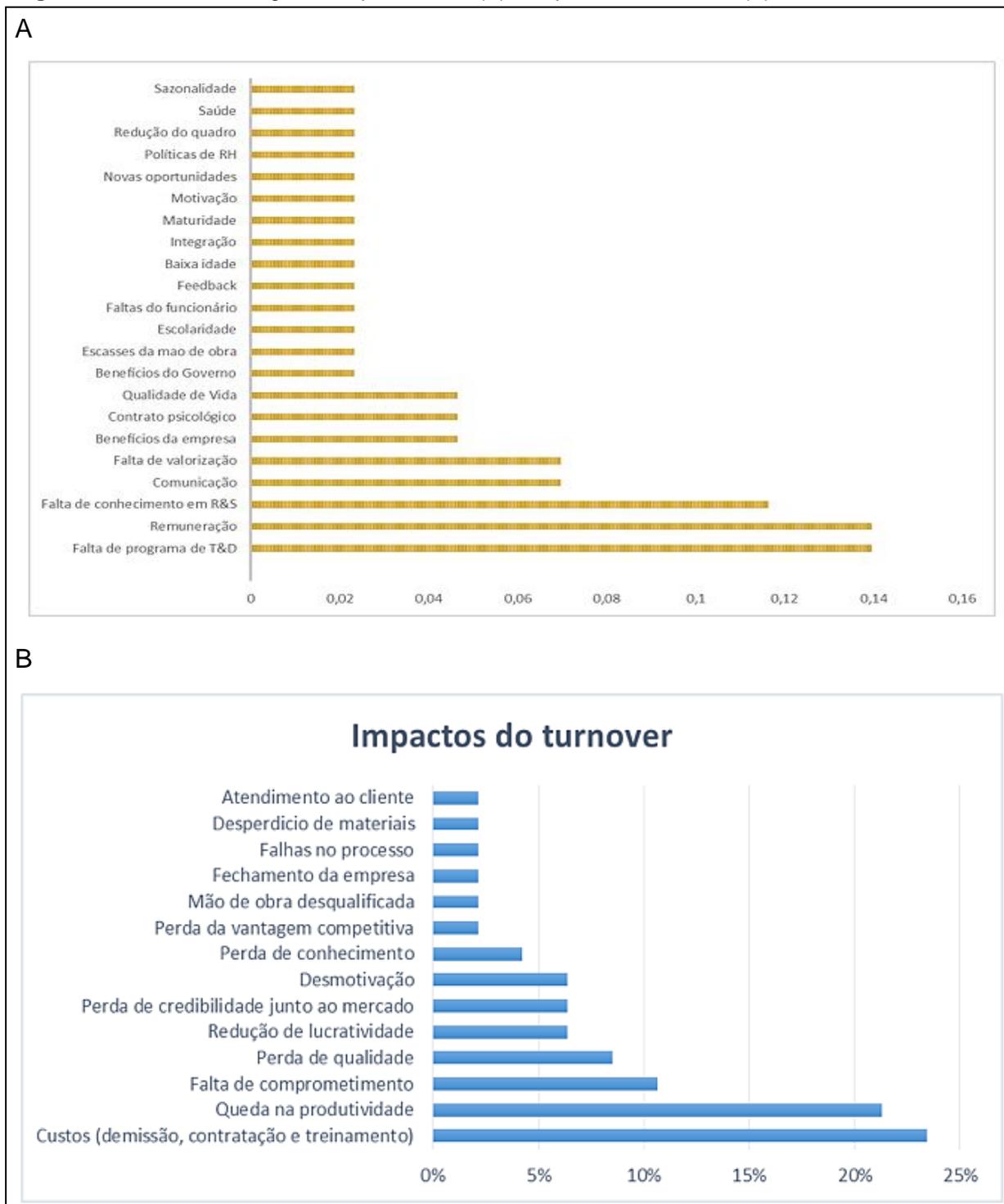
Seja qual for o motivo, para Gil (2010), as empresas precisam criar estratégias que diminuam a rotatividade e, conseqüentemente seus impactos para a organização e para os indivíduos. O capital intelectual é o principal capital da empresa, portanto deve-se ter um olhar especial para ele, e criar estratégias para sua retenção. A evasão de talentos pode afetar negativamente os processos de inovação das empresas, que são cada vez mais desafiadas a desenvolver mecanismos capazes de amenizar essas deserções, que não podem ser evitadas apenas pelas compensações salariais ou benefícios indiretos, sendo preciso ainda criar condições que contribuam com o desenvolvimento profissional e pessoal do funcionário (GIL, 2010).

Menezes (2017) determina que as modernas formas de administrar as organizações envolvem questões referentes não apenas à ação, mas também à reflexão contínua do próprio modo de gerenciá-las, do modo de lidar com as pessoas e com os processos, configurando então uma forma sistêmica de administração. Segundo o autor, nesse contexto, e de forma estratégica, passou-se a despender mais atenção à valorização das questões cotidianas, assim como às pessoas e com o comprometimento, público interno, e assim traçar políticas e planos para conseguir resultados, tendo em vista o fato de que são elas, as pessoas, que compõem a organização. Esta, por sua vez, possui dentre os seus fins, os fins sociais. Esclarece o autor:

A rotatividade de pessoal nas organizações pode ter múltiplas causas, cabendo ao gestor identificá-las e manter uma postura de pró atividade com fins de evitar o desenvolvimento ou aumento deste fenômeno organizacional. Além disso, é importante ressaltar que a existência de um alto grau de rotatividade é sinal de que os problemas ou fatores condicionantes podem ser estruturais (MENEZES, 2017, p. 1).

Colaborando com a justificativa do presente trabalho, Hammes, Santos e Melim (2016) desenvolveram uma ampla revisão bibliográfica integrativa, de onde pôde-se compilar os motivos de desligamento profissional e os impactos do *turnover*, conforme apresentado na **Figura 1**:

**Figura 1.** Motivos de desligamento profissional (A) e impactos do turnover (B).



Fonte: adaptado de Hammes; Santos; Melim (2016).  
 Onde RH = Recursos Humanos; RS = Recrutamento e Seleção; T&D = Tecnologia e Desenvolvimento.

A **Figura 1-A** representa os motivos que levaram as pessoas a se desligarem das empresas, gerando rotatividade de pessoal, segundo os artigos pesquisados pelos autores. A baixa remuneração e a falta de um programa de treinamento e desenvolvimento são os maiores motivadores, representando 14% do total. Em segundo lugar, vem a falta de conhecimento em recrutamento e seleção, com 12%. A falta de comunicação ou falhas na comunicação empresarial e a falta de valorização do funcionário tem um índice de 7% cada. Entende-se que todos esses motivadores partem do funcionário. Já os motivos que levam as empresas a desligarem seus funcionários, que seriam a redução do quadro ou a sazonalidade do mercado, representam um índice de 2% (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2016).

Já a **Figura 1-B** mostra que os custos com demissão, admissão e treinamento são os mais relevantes, e representam 23% do total. Nesse índice, ainda deve ser levado em consideração, segundo os autores, os valores que a empresa paga ao governo. Com 21%, a queda na produtividade também representa um impacto importante causado pela rotatividade. Pode-se observar que o *turnover* suscita a falta de comprometimento dos funcionários que permanecem na empresa, gerando indiferença com a organização, o que pode levar o mesmo a optar por outra oportunidade de trabalho a qualquer momento, ou ainda, perda da qualidade em seus produtos e serviços produzidos por ele, o que pode implicar na redução da lucratividade (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2016).

Existem diversos indicadores que podem auxiliar a Gestão de Pessoas, colaborando para o entendimento de como as pessoas se comportam nas organizações e qual a relação empresa-funcionário e funcionário empresa. É neste sentido que o presente trabalho se justifica, ao buscar elencar quais são esses indicadores, do ponto de vista da relação causa-consequência, por intermédio da aplicação de um questionário sobre “Percepção de Suporte Organizacional”. Tal questionário busca identificar com maior precisão os principais componentes do construto percepção de suporte organizacional.

## SITUAÇÃO PROBLEMA

Machado (2022) identifica que as ideologias empresariais podem ser vistas como aspirações empresariais, o que, no entanto, pelo fato de serem escritas pelos líderes da empresa, estas não são imparciais. As aspirações, seja de um indivíduo ou de uma organização, motivam e guiam as decisões que construirão uma vida com significados, e

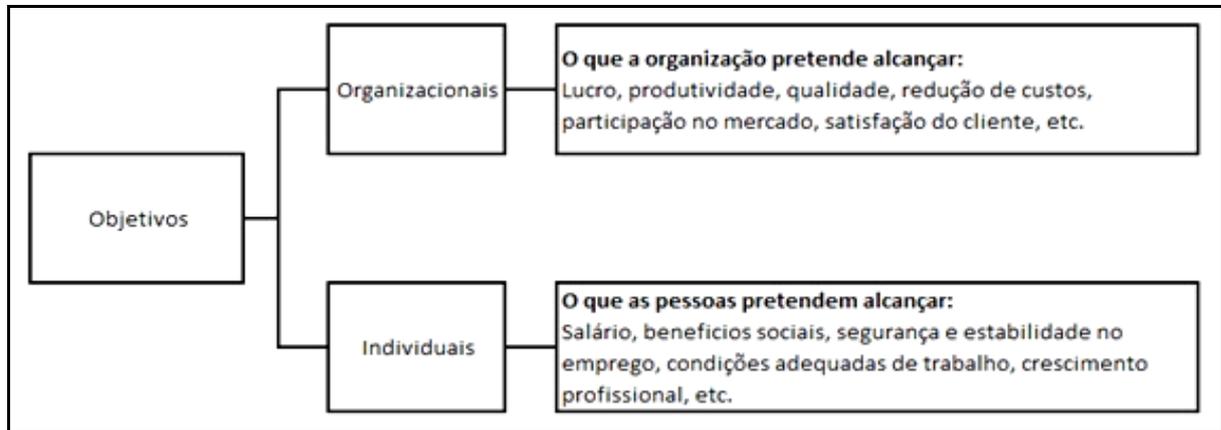
estes poderão proporcionar uma importante conexão entre as motivações e comportamentos de um indivíduo e as estratégias da organização. Além de criar conexões as aspirações são consideradas alicerces que irão orientar o desenvolvimento das estratégias de negócios.

549

Qual a razão de existir de uma empresa? Muitas são as respostas encontradas na literatura: ser a melhor no mercado em que atua; ter a maior participação no mercado; gerar lucros para os seus acionistas; prestar serviços para a sociedade; ter produtos que apresentem uma excelente proposta de valor para os clientes e assim por diante. As declarações de missão, visão e valores, que são facilmente encontradas nos sites institucionais, tem como objetivo transmitir a razão de existir de uma determinada empresa. Essas declarações são de extrema importância porque traduz a ideologia empresarial respondendo as seguintes questões: “Por que existimos” – missão empresarial; “O que queremos ser” – visão empresarial; e “No que acreditamos” – valores. Tais ideologias possuem alguns objetivos: evitar a miopia estratégica, sinalizar e comunicar para os *stakeholders* com o que a empresa está comprometida, estabelecer limites e direção de expansão da empresa, facilitar o estabelecimento da estratégia e do processo decisório, dentre outros (MACHADO, 2022, p. 13).

Utilizando-se do início da citação acima – “Qual a razão de existir uma empresa?” -, tem-se que se levar em conta nesta construção o capital humano. Sousa (2008) explica que a criação do capital humano, na organização, ocorre por meio da troca do conhecimento e pela forma que é aplicado. Para a sua aquisição é importante que se tenha uma cultura de aprendizagem, visando obter conhecimento e experiências disponíveis para, dessa forma, expandi-lo. O capital humano é valor para a organização e ele é perdido quando não se tem uma gestão adequada e uma cultura que o valorize e o reconheça como fator competitivo.

Barboza (2021) estabelece que em qualquer organização, por mais tecnológica que ela seja, sempre existirá o fator humano no processo e, como resultado disto, surgirão relações interpessoais entre colaboradores e entre estes e a organização. E neste ambiente de socialização, as interações são influenciadas por fatores externos e internos da empresa que afetam o comportamento dos trabalhadores de maneira positiva ou negativa. A **Figura 2** apresenta essa relação dialética que necessita o tempo todo ser revista, pois pode implicar em objetivos distintos que não se convergem, seja na perspectiva da organização ou do colaborador:

**Figura 2.** Distinções entre os objetivos organizacionais e individuais.

Fonte: elaborado pelos autores.

Desta forma, pelo que se observa na **Figura 2**, para compreender estas relações e criar meios para favorecer o bem-estar dos funcionários e, conseqüentemente, a melhoria no desempenho da empresa, a gestão de pessoas lança mão da pesquisa do clima organizacional, sendo esta uma área capaz de conhecer e administrar o capital humano e harmonizá-lo com os objetivos e metas da organização (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

Na perspectiva dos autores, considerada a importância que o capital humano representa para o desenvolvimento das organizações e seu interesse como fator competitivo, o presente estudo visa conhecer as formas de reter os talentos nas organizações. Logo, a gestão e a retenção do capital humano são vistas como um desafio para as empresas que buscam um diferencial para seu desenvolvimento no ambiente empresarial. A aplicação do questionário “Percepção de Suporte Organizacional” possibilitará uma visão realística de uma população específica que são estudantes do ensino superior e também trabalhadores, que podem nos dar indicadores interessantes sobre a situação problema trazida neste trabalho.

## OBJETIVO

### Objetivo Geral

Aplicar o questionário “Percepção de Suporte Organizacional” em estudantes do ensino superior da Faculdade de Tecnologia de Itapira, a fim de compreender atributos que

possibilitem qualificar seus quatros domínios de análise: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários.



### **Objetivo Específico**

Estabelecer uma discussão sobre os resultados obtidos na perspectiva do colaborador referente a manutenção da empresa no requisito Gestão de Pessoas, qualificando os dados levantados pelo instrumento de pesquisa.

## **METODOLOGIA**

### **Tipo de Estudo**

Trata-se de um estudo que pode ser classificado da seguinte forma, de acordo com Gil (2010) e Lakatos e Marconi (2007): com base em sua natureza é aplicado, pois busca gerar conhecimentos dirigidos à solução de uma situação problema já definida; com base na obtenção de informações é de abordagem quanti-qualitativa, uma vez que se propõe a quantificar fatores atrelados a percepção de suporte organizacional dos voluntários e qualificar os significados dos respectivos resultados das dimensões analisadas; com bases nos seus objetivos é descritivo, pois se utiliza de uma ferramenta padronizada para obtenção dos resultados; com base nos procedimentos técnicos adotados, apresenta argumentos bibliográficos e de levantamento, uma vez que se baseou em estudos de base de dados indexados para sua fundamentação e de uma pesquisa de campo com caráter de estudo de caso.

### **Estudo de Caso**

### **Sujeitos**

Utilizou-se uma amostra de conveniência composta por cento e trinta (n = 130) discentes, trabalhadores em ativa, dos cursos de Gestão da Produção Industrial (n = 89) e Gestão Empresarial (n = 41) da Faculdade de Tecnologia de Itapira “Ogari de Castro

Pacheco”. O tamanho amostral visou atender a finalidade da pesquisa, que se concentra, sobretudo, na análise qualitativa dos fatos levantados. Os alunos responderam aos questionários no momento do período de aula, após consentimento prévio do docente que estivesse ministrando sua respectiva disciplina. O critério de exclusão adotado foi a não condição de trabalhador em quaisquer segmentos da indústria. O Quadro 1 apresenta as características dos voluntários participantes do estudo.

552

**Quadro 1.** Delimitação da amostra de estudo.

Gênero		Estado Civil		Possui filho(a)(s)	Idade	
Masculino	Feminino	Solteiros(a)(s)	Casado(a)(s)		(média ± DP)	
n = 73	n = 57	n = 96	n = 34	n = 33	27,31 ± 7,98	
Trabalho						
Tempo na Empresa Atual (ano)	Tempo da Função Atual (ano)	Em quantas Empresas Trabalhou	Trabalham em Microempresa	Trabalham em Pequena Empresa	Trabalham em Média Empresa	Trabalham em Grande Empresa
n = 3,93	n = 3,06	n = 2,64	n = 09	n = 22	n = 28	N = 59
Funções Exercidas na Empresa Atual (Setores)						
Administrativo		Produção		Logística		
n = 73		n = 39		n = 18		

Fonte: obtido pelos autores.

Onde: n = número de sujeitos/ano; DP = desvio-padrão. Ressalta-se que 12 voluntários não responderam sobre a dimensão da empresa e 23 não responderam a idade.

## Instrumento

Para a coleta de dados, foram utilizados dois questionários: o primeiro, para a identificação dos aspectos sociodemográficos e profissionais, composto por 14 questões e estruturado com perguntas objetivas pelos próprios autores deste trabalho (**Quadro 1**); e o segundo, um instrumento específico de avaliação da Percepção de Suporte Organizacional, validado no Brasil por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999). O instrumento é composto por 50 questões que formam 4 domínios de análise: gestão de desempenho, carga de trabalho, suporte material ao desempenho e ascensão, promoção e salários,

conforme apresentado no **Quadro 2**. Os domínios específicos estão apresentados nas Tabelas da seção de Resultados, sendo que o domínio gestão de desempenho é composto por 13 questões (**Tabela 1**), carga de trabalho por 7 questões (**Tabela 2**), suporte material por 17 questões (**Tabela 3**) e ascensão, promoção e salários por 11 questões (**Tabela 4**).

553

O questionário foi desenvolvido para medir as crenças do trabalhador sobre o tratamento que recebe da organização em retribuição aos seus esforços no trabalho. Este questionário tem sido submetido a um cuidadoso processo de validação conceitual. Muitas pesquisas vêm propiciando confirmação empírica da maior parte das proposições teóricas que embasaram a sua construção, de acordo com Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999).

As questões são apresentadas em uma escala do tipo *Likert* de cinco alternativas: “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Neutro”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Para a tabulação dos dados e cálculo dos resultados do instrumento, utilizou-se uma planilha eletrônica do programa Microsoft Excel for Windows para cálculo de média e desvio-padrão. O instrumento original é submetido a análises descritivas e fatoriais com rotação oblíqua e cálculos de confiabilidade (alfa de *Cronbach*). Pelo fato do objetivo deste trabalho visar uma análise quanti-qualitativa e de fácil compreensão a alunos de graduação, optou-se por uma estatística simplificada de porcentagem e da quantidade de fatores iguais (categorias da escala *Likert*) que viabilizassem o entendimento das dimensões.

**Quadro 2.** Instrumento QWLQ-bref.

<b>SUA EMPRESA:</b>	<b>DISCORDO TOTALMENTE</b>	<b>DISCORDO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>CONCORDO</b>	<b>CONCORDO TOTALMENTE</b>
Toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumpre promessas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dinamiza e moderniza processos de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecer os equipamentos necessários ao desempenho eficaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquire lentamente os equipamentos de segurança no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atualiza o funcionário quanto às novas tecnologias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhora constantemente as condições físicas do local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interessa-se apenas pela produção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoriza novas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procura adquirir equipamentos modernos de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecer informações necessárias à execução eficaz das tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procura conhecer dificuldades na execução das tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoção e ascensão compatíveis com aspirações pessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leva em conta o esforço do funcionário para atingir resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecer materiais em quantidade suficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salários que reduzem o impacto da inflação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investe na capacitação profissional do funcionário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coloca funcionários em locais incompatíveis com suas características pessoais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efetua constantemente a manutenção de máquinas e equipamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presta orientação técnica ao funcionário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consulta o funcionário antes de promover mudanças no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desvaloriza os esforços do funcionário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Libera recursos financeiros em tempo hábil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funcionário exemplar recebe mais recompensas que os outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantém inadequados os ambientes de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Determina prazos irreais para a entrega de trabalhos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Final de carreira com salários baixos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecer ferramentas de má qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferece suporte financeiro extra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propicia salários compatíveis com os melhores do mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não oferece cargos importantes para o funcionário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouco reconhecimento pelo trabalho bem-feito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desenvolve as capacidades do funcionário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove o funcionário para cargos mais bem remunerados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferece raras oportunidades de promoção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prefere contratar pessoal externo, a treinar o pessoal interno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantém sujeitos os locais de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantém baixas as recompensas financeiras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paga salário digno ao funcionário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funcionário conhece metas de desempenho esperadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Funcionário opina decisivamente na resolução de problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presta orientação pessoal ao funcionário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não incentiva escolaridade excedente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconsidera sugestões de mudança nas rotinas de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suga a energia do funcionário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desconsidera interesses pessoais, ao tomar decisões administrativas que	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Saber planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas é fundamental para desempenhar as atividades desejadas com eficácia e eficiência. Os processos de gestão de pessoas devem estar interligados de tal forma que reciprocamente se influenciem (DUTRA 2011), conforme visto no **Quadro 3**:

555

**Quadro 3.** Processos de Gestão de Pessoas.

Processo de movimentação das pessoas	Ligado ao planejamento de pessoas; atração de pessoas; socialização e aclimatação das pessoas; reposicionamento das pessoas; recolocação das pessoas.
Processos de desenvolvimento de pessoas	Estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas. Permitindo mensuração do desenvolvimento; comparabilidade dos padrões; desenvolvimento como patrimônio da pessoa.
Processo de valorização das pessoas	Concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional; segurança; projeção social; reconhecimento; possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc.

Fonte: adaptado de Dutra (2011).

As pessoas não são apenas um instrumento dentro das organizações, são sujeitos com competências e condições particulares capazes de colaborar com ideias e ações concretas, contribuindo com os objetivos da empresa. Neste sentido, a gestão de pessoas tem sido uma das funções empresariais determinantes para o fator estratégico de êxito ou fracasso de uma organização, isso porque as organizações são formadas por pessoas e dependem delas para alcançar seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio para alcançar os objetivos pessoais em um período de tempo menor (HERRERO FILHO, 2005).

Em toda organização saudável, ocorre um número pequeno de entradas e saídas de talentos, ocasionando uma rotatividade em nível vegetativo e de simples manutenção. A rotatividade, em níveis vegetativos é provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente. Através dessas definições, é possível distinguir dois tipos possíveis de saídas de membros da organização: os desligamentos

voluntários (por iniciativa do empregado) e os involuntários (por iniciativa da organização, além de casos de falecimento e aposentadoria).

Aplicou-se o questionário “Percepção de Suporte Organizacional”, contendo quatro domínios de análise, conforme visto nas tabelas a seguir:

556

**Tabela 1.** Análise da categoria gestão de desempenho.

Gestão de Desempenho					
Perguntas	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Valoriza novas ideias	6 (5%)	15 (12%)	34 (26%)	48 (37%)	27 (21%)
Funcionário opina decisivamente na resolução de problemas	12 (9%)	34 (26%)	39 (30%)	31 (24%)	14 (11%)
Consulta o funcionário antes de promover mudanças no trabalho	16 (12%)	30 (23%)	29 (22%)	36 (28%)	19 (15%)
Leva em conta o esforço do funcionário para atingir resultados	10 (8%)	25 (19%)	34 (26%)	42 (32%)	19 (15%)
Procura conhecer dificuldades na execução das tarefas	7 (5%)	21 (16%)	39 (30%)	49 (38%)	14 (11%)
Fornecer informações necessárias à execução eficaz das tarefas	5 (4%)	13 (10%)	30 (23%)	57 (44%)	25 (19%)
Mantém coerência entre diretrizes, metas e ações	6 (5%)	13 (10%)	42 (32%)	51 (39%)	18 (14%)
Dinamiza e moderniza processos de trabalho	5 (4%)	22 (17%)	27 (21%)	51 (39%)	25 (19%)
Toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz	2 (2%)	16 (12%)	25 (19%)	69 (53%)	18 (14%)
Desvaloriza os esforços do funcionário	25 (19%)	41 (32%)	38 (29%)	20 (15%)	6 (5%)
Atualiza o funcionário quanto às novas tecnologias	11 (8%)	21 (16%)	35 (27%)	42 (32%)	21 (16%)
O funcionário conhece metas de desempenho esperadas	4 (3%)	23 (18%)	38 (29%)	43 (33%)	22 (17%)
Desenvolve as capacidades do funcionário	4 (3%)	23 (18%)	39 (30%)	47 (36%)	17 (13%)

Fonte: obtido pelos autores.

A categoria de análise “Gestão de Desempenho” refere à opinião dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho do funcionário: estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades na execução eficaz das tarefas práticas organizacionais de gerenciamento do desempenho dos funcionários, como estabelecimento de metas, valorização de novas ideias, conhecimento de dificuldades associadas à execução eficaz das tarefas e esforço organizacional de atualização de seus colaboradores ou empregados em face das novas tecnologias e processos de trabalho.

Interessante notar que a **Tabela 1**, categorizada por 13 questões, apresenta 11 destas referentes ao apontamento “Concordo” com os maiores percentuais, variando entre

28% e 53%. Ao observar as tratativas das respectivas questões, todas as 11 vistas como “Concordo” trazem argumentos de valorização das práticas organizacionais. Os maiores índices foram vistos quanto a tomada de providências para melhoria de desempenho profissional (53%), execução de tarefas (44%) e coerência entre diretrizes, metas e ações (39%). Há 1 questão que aponta o quesito “Neutro (30%), na qual analisa se o funcionário se observa decisivo na resolução de problemas e 1 indicando “Discordo” (32%) ao perguntar se a organização desvaloriza os esforços dos colaboradores. Evidencia-se, sobretudo nesta última questão, que os entrevistados de fato reconhecem o esforço de suas respectivas empresas no processo de valorização das suas práticas profissionais.

Brandão e Guimarães (2021) apresentam que a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2021) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2021).

As organizações nada mais são do que um conjunto complexo de ideias, normas, valores, missão, objetivos, crenças, rituais, comportamentos mecanizados ou sociais que dependem de ações coordenadas e vinculadas a diversos anseios providos pelo investidor, pelos administradores e demais indivíduos internos e externos da organização, os quais as pessoas mudam e evoluem quando participam de algo que conhecem e acreditam, comprometendo-se com a mudança (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010). Tal citação permite valorizar os dados obtidos no presente trabalho, uma vez que os entrevistados conseguem identificar que os objetivos corporativos estão atrelados aos objetivos traçados para a gestão de pessoas, sentindo-se valorizados (maior percentual em “Concordo”) e com percepção de suporte organizacional.

As políticas organizacionais estabelecidas para a Gestão de Pessoas é uma parte muito interessante para se compreender quando se quer analisar Gestão de Desempenho e cultura das organizações. Ela é no geral contingencial e situacional, uma vez que ela subexiste por vários aspectos, como a estrutura da organização, os paradigmas organizacionais, a aparência de seu mercado, o ramo da organização, a automatização em uso, as diretrizes internas, o tipo de gestão e outras muitas variáveis (ARAÚJO; 2021; CHIAVENATO, 2014).

Se Gestão de Pessoas pode ser conceituado como o procedimento que procura valorizar as pessoas que compõem as organizações, pois são elas que formam a parte “viva” dela, diferenciando os serviços, produtos e atendimentos, a Gestão de Desempenho é onde o administrador/gestor pode deixar a visão de que a área de Gestão de Pessoas é apenas uma despesa e passa a determinar uma especial atenção ao capital humano, promovendo o desempenho eficiente das pessoas para alcançar os objetivos. Por este motivo a Gestão de Pessoas/Gestão de Desempenho é tão importante, pois as empresas são constituídas exclusivamente de pessoas, e todo seu sucesso ou fracasso depende delas.

**Tabela 2.** Análise da categoria carga de trabalho.

Perguntas	Carga de Trabalho				
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Submete o funcionário a uma carga excessiva de trabalho.	20 (15%)	38 (29%)	37 (28%)	26 (20%)	9 (7%)
Sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários.	12 (9%)	31 (24%)	31 (24%)	42 (32%)	14 (11%)
Suga a energia do funcionário.	18 (14%)	25 (19%)	39 (30%)	27 (21%)	21 (16%)
Interessa-se apenas pela produção.	14 (11%)	46 (35%)	31 (24%)	28 (22%)	11 (8%)
Determina prazos irreais para a entrega de trabalhos.	32 (25%)	45 (35%)	24 (18%)	22 (17%)	7 (5%)
Coloca funcionários em locais incompatíveis com suas características pessoais.	21 (16%)	45 (35%)	29 (22%)	26 (20%)	9 (7%)
Desconsidera interesses pessoais, ao tomar decisões administrativas que envolvem o funcionário.	15 (12%)	28 (22%)	51 (39%)	22 (17%)	14 (11%)

Fonte: obtido pelos autores.

A segunda escala, com 7 questões, denominada de carga de trabalho, refere-se às exigências e à sobrecarga de tarefas atribuídas aos funcionários, devido às altas demandas de produção (**Tabela 2**). A categoria “Discordo” traz questões nas quais os colaboradores não concordam com negativas que desabonam sua organização de trabalho, de forma que

4 aspectos são vistos neste ponto: carga excessiva de trabalho (29%), interesse apenas pela produção (35%), prazos irreais de entrega de trabalho (35%) e locais incompatíveis com características pessoais (35%). Vindo a um certo contraponto deste aspecto apontado, há 1 só questão onde 32% “Concordam” que há uma sobrecarga de trabalho dos melhores funcionários. Também se observou que há uma postura “Neutra” (39%) quando se questiona se a empresa desconsidera interesses pessoais ao tomar decisões administrativas que envolvem o funcionário.

Há evidente percepção de que há satisfação no cumprimento da relação entre atividade profissional exercida e sua respectiva carga de trabalho. Mas torna-se importante compreender os dados obtidos. Ao observar que 29% (n = 38) dos colaboradores discordam que estejam submetidos a uma carga excessiva de trabalho, também se nota que 28% (n = 37) posicionam-se de forma neutra e 20% (n = 26) em concordância com a questão, gerando um índice de 77% de uma provável tendência de que, de fato, há um cenário delineado para a carga excessiva de trabalho. Também é notado que 32% (n = 42) concordam que há uma sobrecarga de trabalho dos melhores funcionários, mas, em contrapartida, 24% (n = 31) posicionam-se de forma neutra e 24% (n = 31) discordam desta afirmativa, mostrando um sentido contrário da questão analisada anteriormente, com um índice migrando para 80% de discordância. Quanto a questão “suga a energia do funcionário”, 30% (n = 39) posicionam-se de forma neutra, enquanto 21% (n = 27) concordam e 19% (n = 25) discordam, o que não permite determinar um direcionamento assertivo.

O que pode se considerar sobre os dados trazidos acima? Que qualquer análise precisa ser aprofundada no seu todo, e neste caso há a necessidade de analisar os parâmetros “laterais” do instrumento de estudo, que são os respectivos indicadores: “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Neutro”, “Concordo” e “Concordo totalmente”. Nos três exemplos comentados da Tabela 2, pôde-se notar que os resultados necessitam ser analisado em blocos de lateralidade (exemplo: “Neutro” em relação a “Concordo” e “Neutro” em relação a “Discordo”). Como não nos utilizamos de análises estatísticas determinantes de coeficientes de variabilidade e significâncias, apontamentos em porcentagens podem não representar uma “verdade” matemática, destoando-se de uma análise mais assertiva. Desta forma, tem-se uma autocrítica das possibilidades trazidas pelos autores quanto a análise dos dados, porém ressalta-se que o interesse de estudo é focado na análise qualitativa destes.

**Tabela 3.** Análise da categoria suporte material.

Perguntas	Suporte Material				
	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Fornecer os equipamentos necessários ao desempenho eficaz	6 (5%)	8 (6%)	28 (22%)	58 (45%)	30 (23%)
Efetua constantemente a manutenção de máquinas e equipamentos	6 (5%)	12 (9%)	25 (19%)	49 (38%)	38 (29%)
Procura adquirir equipamentos modernos de trabalho	6 (5%)	19 (15%)	25 (19%)	48 (37%)	32 (25%)
Fornecer ferramentas de má qualidade	33 (25%)	54 (42%)	31 (24%)	8 (6%)	4 (3%)
Fornecer materiais em quantidade suficiente	5 (4%)	14 (11%)	23 (18%)	56 (43%)	32 (25%)
Atualiza o funcionário quanto às novas tecnologias	11 (8%)	21 (16%)	35 (27%)	42 (32%)	21 (16%)
Melhora constantemente as condições físicas do local de trabalho	5 (4%)	25 (19%)	50 (38%)	33 (25%)	17 (13%)
Mantém sujos os locais de trabalho	41 (32%)	65 (50%)	16 (12%)	6 (5%)	2 (2%)
Toma providências para sanar dificuldades ao desempenho eficaz	2 (2%)	16 (12%)	25 (19%)	69 (53%)	18 (14%)
Dinamiza e moderniza processos de trabalho	5 (4%)	22 (17%)	27 (21%)	51 (39%)	25 (19%)
Adquire lentamente os equipamentos de segurança no trabalho	20 (15%)	31 (24%)	35 (27%)	27 (21%)	17 (13%)
Interessa-se apenas pela produção.	14 (11%)	46 (35%)	31 (24%)	28 (22%)	11 (8%)
Investe na capacitação profissional do funcionário	12 (9%)	18 (14%)	46 (35%)	32 (25%)	22 (17%)
Libera recursos financeiros em tempo hábil	9 (7%)	24 (18%)	55 (42%)	33 (25%)	9 (7%)
Mantém inadequados os ambientes de trabalho	37 (28%)	48 (37%)	28 (22%)	14 (11%)	3 (2%)
Oferece suporte financeiro extra	19 (15%)	41 (32%)	39 (30%)	22 (17%)	9 (7%)
Deixa faltar os materiais necessários ao bom desempenho	30 (23%)	48 (37%)	30 (23%)	17 (13%)	5 (4%)

Fonte: obtido pelos autores.

A terceira escala, suporte material, contendo 17 questões, refere-se à opinião da amostra sobre a disponibilidade, adequação, suficiência e qualidade dos recursos materiais e financeiros fornecidos pela organização para apoiar a execução eficaz das tarefas (**Tabela 3**). Refere-se também à percepção do trabalhador sobre os esforços organizacionais de modernização e dinamização dos processos de trabalho, bem como sobre os de qualificação da mão-de-obra interna. Os parâmetros com apontamento em “Discordo” (6 questões) possuem conotação que desfavorecem uma política adequada de suporte material aos colaboradores, ou seja, os participantes da presente pesquisa não concordam que haja um descomprometimento organizacional quanto a este requisito (não observam falta de qualidade e disponibilidade em ferramentas, na limpeza do local de trabalho e inadequação do ambiente de trabalho). Consequentemente, em 6 questões no quesito

“Concordo” há apontamento que os equipamentos são eficazes no desempenho das tarefas, na manutenção e modernização destes, bem como a quantidade, tecnologia, desempenho e modernização de processos são notados de forma satisfatória. Há um posicionamento “Neutro” nas outras 4 questões que tratam sobre condições físicas de trabalho, equipamentos de segurança, capacitação e liberação ágil de recursos financeiros ao departamento.

Paschoal, Torres e Porto (2010) expõem que as teorias de troca social validam a ideia de que os empregados desenvolvem com a organização uma relação marcada por expectativas de reciprocidade, segundo as quais as pessoas devem ajudar aqueles que as ajudaram. O trabalhador tem obrigação de apresentar bom desempenho e comprometer-se com a organização; esta, por sua vez, tem obrigações legais, financeiras e morais com seus membros. A percepção de suporte organizacional ocorre a partir de um processo de personificação da organização, o que significa que os empregados veem as ações dos agentes organizacionais como ações da própria organização. As crenças sobre as retribuições organizacionais dependem do mesmo processo de atribuição utilizado para inferir o comprometimento de outras pessoas nas relações sociais. Sendo assim, o trabalhador só desenvolve percepções favoráveis do suporte organizacional, quando julga que as retribuições organizacionais são sinceras, bem-intencionadas e não manipulativas.

O bem-estar no trabalho é concebido como integração de três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo, todos responsáveis pelos vínculos positivos afetivos com o trabalho e com a organização. No entanto, para que as pessoas o vivenciem, é necessário não apenas estarem satisfeitas com o trabalho e envolvidas com a tarefa, mas também manterem um compromisso afetivo com a organização. O bem-estar no trabalho deu origem a outras propostas para o estudo do bem-estar; algumas consideram o contexto organizacional como enfoque para o conceito. O bem-estar pessoal nas organizações pode ser concebido a partir da satisfação de necessidades e realização de desejos dos indivíduos no desempenho de seu papel na organização. Essa definição responsabiliza a organização por prover ambientes saudáveis que possibilitem relacionamentos e atitudes positivas quanto ao trabalho. Além disso, considera também que o bem-estar decorre de relações de reciprocidade entre o empregado e a organização, podendo, portanto, ser afetado por características individuais e organizacionais (ALVES; NEIVA; PAZ, 2014).

**Tabela 4.** Análise da categoria práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários.

Práticas Organizacionais de Ascensão, Promoção e Salários					
Perguntas	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Promoção e ascensão compatíveis com aspirações pessoais	11 (8%)	29 (22%)	52 (40%)	27 (21%)	11 (8%)
Salários que reduzem o impacto da inflação	10 (8%)	21 (16%)	60 (46%)	30 (23%)	9 (7%)
Funcionário exemplar recebe mais recompensas que os outros	26 (20%)	42 (32%)	36 (28%)	16 (12%)	10 (8%)
Final de carreira com salários baixos	24 (18%)	38 (29%)	42 (32%)	20 (15%)	6 (5%)
Propicia salários compatíveis com os melhores do mercado	13 (10%)	29 (22%)	47 (36%)	31 (24%)	10 (8%)
Não oferece cargos importantes para o funcionário	12 (9%)	45 (35%)	43 (33%)	21 (16%)	9 (7%)
Promove o funcionário para cargos mais bem remunerados	8 (6%)	29 (22%)	40 (31%)	38 (29%)	15 (12%)
Oferece raras oportunidades de promoção	8 (6%)	30 (23%)	37 (28%)	42 (32%)	13 (10%)
Mantém baixas as recompensas financeiras	17 (13%)	24 (18%)	44 (34%)	34 (26%)	11 (8%)
Paga salário digno ao funcionário	10 (8%)	22 (17%)	41 (32%)	45 (35%)	12 (9%)
Não incentiva escolaridade excedente	34 (26%)	39 (30%)	32 (25%)	21 (16%)	4 (3%)

Fonte: obtido pelos autores.

A última escala (**Tabela 4**), denominada práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários, contendo 11 questões, refere-se à opinião da amostra acerca das práticas organizacionais de retribuição financeira, promoções e ascensão funcionais. Há uma forte tendência, em porcentagem, dos entrevistados se manterem neutros em seus posicionamentos: promoção e ascensão compatíveis com aspirações pessoais (40%), salário que reduz o impacto da inflação (46%), alteração salarial no final de carreira (32%), compatibilidade salarial com empresas de referência no mercado (36%), promoção (31%) e bônus salarial (34%). Por outro lado, há uma visão que favorece a organização ao discordarem que há distinção de recompensa entre funcionários (32%), de que não há oferecimento de crescimento profissional (35%) e não há incentivo ao estudo (30%).

Importante trazer a visão de que os parâmetros tendem sempre a ser analisados de forma estritamente coerentes ao se observar que os índices mais elevados se encontram lado a lado. Um índice com maior percentual em “Discordo”, possui o segundo maior percentual ou em “Discordo Totalmente” ou “Neutro”, que são pontos vizinhos na análise. Não se observou em momento algum um índice mais elevado percentualmente em “Discordo Totalmente” e o segundo item mais elevado em “Concordo Totalmente”. Evidencia-se, portanto, coerência no comprometimento, raciocínio e integridade na participação dos voluntários deste estudo.

Alves, Neiva e Paz (2014) explicam que o bem-estar pessoal nas organizações possui dois polos: gratificação (realização de desejos e necessidades individuais) e descontentamento (não realização de desejos e necessidades individuais). Os indicadores do polo gratificação são: valorização do trabalho; reconhecimento pessoal; autonomia; expectativa de crescimento; suporte ambiental; recursos financeiros; orgulho. O polo contrário, descontentamento, reflete o sentimento de mal-estar nos indivíduos e possui os seguintes indicadores: percepção de desvalorização de seu trabalho; medo de não atender a expectativas e exigências da organização; impossibilidade de utilizar seu estilo pessoal na execução de seu trabalho; ausência de perspectiva de crescimento pessoal e profissional; ausência de condições adequadas, impedindo o desempenho de suas atividades; percepção de injustiça salarial; frustração por pertencer à organização. Nas organizações, existem tanto pessoas que vivenciam gratificação quanto pessoas que vivenciam o descontentamento; porém, todos estão sempre em constante busca pelo bem-estar.

Os dados da **Tabela 4**, ao focarem nas questões de recompensa e bonificação salarial, permitem entender essa dualidade entre gratificação e descontentamento, uma vez que os participantes, ao se manterem neutros neste aspecto, dão margem para as demais respostas migrarem para as lateralidades “Concordo” e “Discordo”. A neutralidade pode ser vista como uma configuração de poder por parte da organização, de forma que o colaborador busca um não comprometimento com aspectos que podem acarretar desconforto ou até medo de perder o próprio emprego.

## CONCLUSÕES

Este estudo relata a experiência de aplicação de um instrumento que avalia a percepção de suporte organizacional de alunos que se encontram no ensino superior e, necessariamente, trabalhadores em indústrias. Trata-se de uma pesquisa de campo desenvolvida com o intuito de identificar indicadores objetivos de ações e de suporte organizacionais, os quais, sob a forma de um questionário, foram submetidos a procedimentos que já passaram por validação semântica, conceitual e empírica, descrito por Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999).

Para os autores supracitados, o suporte organizacional refere-se às percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despense no trabalho. Essas percepções baseiam-se na frequência,

intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos seus recursos humanos. Uma percepção favorável de suporte organizacional, segundo essa perspectiva, fortaleceria a expectativa esforço-resultado e o envolvimento afetivo do empregado com a organização, resultando em maior esforço do empregado para atingir os objetivos organizacionais.

Tamayo e Abbad (2006) descrevem a formação do autoconceito. No âmbito organizacional, o autoconceito profissional é entendido como a percepção que o indivíduo tem de si mesmo em relação ao trabalho e às tarefas que executa. Esta percepção reflete como o indivíduo se percebe em seu trabalho no que diz respeito às suas tarefas, à organização onde trabalha e aos outros significativos na situação de trabalho: chefia, colegas, clientes. Assim, buscou-se investigar de que modo um alto ou baixo autoconceito profissional afeta os níveis de percepção de suporte organizacional. Toda aplicação de um instrumento que envolve a percepção de uma pessoa sobre algum aspecto de impacto em sua vida, neste caso foi o ambiente profissional, tende a ter uma alta expectativa quanto a validação dos resultados.

Embora não se tenha utilizado o tratamento estatístico apontado pelos autores que validaram o instrumento desta pesquisa, o padrão de análise desenvolvido em nosso estudo possibilitou compreender que os sujeitos participantes compartilham da missão de suas empresas, na medida em que demonstram contribuir para o alcance de bons resultados e que possam impulsionar o seu bem-estar.

Por fim, o questionário Percepção de Suporte Organizacional, além de facilitar a produção de conhecimentos científicos na área de comportamento organizacional, poderá vir a ser útil como instrumento de diagnóstico e avaliação organizacionais e também como indicador indireto de necessidades de treinamento gerencial nas áreas de gestão de desempenho e práticas de valorização do funcionário.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, K. C. **Gestão de Pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO.** 2021. 18 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Logística) – Universidade Federal do Tocantins. Araguaína, Tocantins, 2021.

ALVES, V. D.; NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública. **Psicologia em Pesquisa**, v. 8, n. 2, p. 159-169, 2014.

BARBOZA, M. F. C. **A percepção dos colaboradores de uma indústria metalúrgica sobre o seu clima organizacional**. 2021. 60 p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Ceará - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Fortaleza, Ceará, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. –4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. 1. ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FERNANDES, J. Y. T.; ROSA, C. R. O clima organizacional: um conceito motivador para redução do turnover. **Contribuciones a la Economía**, p. 1-11, 2013. Disponível em: [www.eumed.net/ce/2013/turnover.html](http://www.eumed.net/ce/2013/turnover.html). Acesso em: 14 out 2022.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010. 307 p.

HAMMES, C. C. F.; SANTOS, A. J.; MELIM, J. M. Os impactos do *turnover* para as organizações. **Revista Espacios**, v. 37, n. 3, p. 24, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>. Acesso em 14 out 2022.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MACHADO, C. O. **Fatores relacionados à evasão dos funcionários durante o processo de aquisição de empresa brasileira por multinacional: um estudo de caso no setor de seguros**. 2022, 68 p. Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

MENEZES, D. A. **Gestão e turnover: um estudo sobre as causas e as ações de redução deste fenômeno organizacional em uma empresa de cursos profissionalizantes, em João Pessoa – PB**. 2017. 50 p. Universidade Federal da Paraíba – UFPB - Centro De Ciências Sociais Aplicadas – CCSA. João Pessoa, Paraíba, 2017.

MIRANDA, C. S.; LIMA, J. P. R. *Turnover* nas empresas de auditoria externa: quais são as causas? **XVIII USP International Conference in Accounting**, p. 1-17, 2018. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/>. Acesso em 14 out 2022.

NASCIMENTO, G. C.; RODRIGUES, V. J.; MEGLIORINI, E. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. **XVII Congresso Brasileiro de Custos** – Belo Horizonte, MG, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2010.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **RAC**, v. 3, n. 2, p. 29-51, 1999.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **RAC**, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2019.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/*turnover*: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, p. 1-13, 2013.

SANTOS, M. R.; CODA, R.; MAZZALI, L. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 28-46, 2010.

SILVA, F. J.; CALAIS, M. R. C.; SANTOS, S. R. A. A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. **Entrepreneurship**, v.5, n.2, p.23-35, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2021.002.0003>

SOUSA, F. M. **Práticas de retenção na diminuição da evasão do capital humano**. 2008. 50 p. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – Curso de Administração. Brasília, Distrito Federal, 2008.

TAMAYO, N.; ABBAD, G. S. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **RAC**, v. 10, n. 3, p. 9-28, 2006.

WAGNER III, A. J.; HOLLENBECK, R. J. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 2° ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

*Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.*