

1. Introdução;
2. Teorias sobre permanência no emprego;
3. Procedimento utilizado no estudo para a obtenção e tratamento das informações;
4. Apresentação e análise dos resultados;
5. Conclusão.

Ravi Sarathy**
Jenny Dantas Barbosa***

FATORES EXPLICATIVOS DA PERMANÊNCIA E SAÍDA DO EMPREGO*

1. INTRODUÇÃO

O fenômeno entrada e saída da mão-de-obra se constitui num dos aspectos básicos da administração de pessoal.

Para melhor elucidação desse fenômeno, torna-se conveniente fazer uma abordagem do sistema *empresa*.

Como todo sistema aberto, a empresa se caracteriza pela interação com o ambiente externo, a fim de que possa desenvolver suas operações e obter resultados.

Este processo se realiza da seguinte maneira: as organizações necessitam de suprimentos renovados de energia (insumos) de outras instituições, de pessoas ou do meio ambiente natural. A partir daí, a organização cria um novo produto, processa materiais, treina pessoas ou proporciona serviço, apresentando ao meio-ambiente o resultado de seu esforço de transformação.

Considerando que os insumos são os recursos naturais (matéria-prima, tecnologia e mão-de-obra), a contribuição social da empresa é a de combinar esses insumos. Essa combinação é a própria razão de ser da organização, resultando no produto final, que geralmente é superior a esses insumos iniciais — o que garante assim a sobrevivência da empresa.

Para que esse processo de transformação funcione adequadamente, deve haver um nível satisfatório de produtividade. Entende-se por produtividade, a relação entre os insumos e produto final. Na medida em que uma pessoa produz mais unidades por hora, a empresa deve lucrar mais e, *ceteris paribus*, se a tecnologia for constante, na medida em que existe maior produtividade, haverá maior rentabilidade física da empresa.

Esse processo é facilmente compreendido através da teoria da aprendizagem, amplamente estudada por Abernathy e Wayne¹, a qual postula que o aumento da produtividade é atingido por meio da retenção do indivíduo ao emprego.

Partindo-se do princípio de que permanência é importante, pode-se aumentar a produtividade, retendo-se o indivíduo no emprego. Assim, ele vai produzir mais unidades no mesmo espaço de tempo e, conseqüentemente, a empresa pode obter mais lucros.

Permanecendo mais tempo em determinada empresa, o indivíduo adquire experiência e habilidade no desempenho de suas tarefas, alcançando produtividade mais elevada que a inicial. Se, porém, esse indivíduo deixar o emprego e, em seu lugar, assumir outro, para o qual não possua experiência no ramo, a produtividade tenderá a decrescer e voltar ao estágio inicial. Além disso, há as despesas com o treinamento do recém-admitido.

17

* Este estudo faz parte de pesquisas sobre a permanência no emprego. Para maiores informações, veja a dissertação da Prof.^a Jenny Dantas Barbosa, sob a orientação do Prof. Ravi Sarathy. Gostariamos de agradecer ao Prof. Walter Lúcio Barbosa pela valiosa ajuda na análise dos dados, pelo computador. Convém ressaltar que este trabalho foi desenvolvido pelos autores, enquanto estavam vinculados à Universidade Federal de Paraíba.

** Da Northeastern University, Boston, EUA.

*** Da Universidade Federal de Sergipe.

Por outro lado, um fator vem comprovando a importância da permanência de pessoal no emprego. É o aspecto social. Uma empresa que fixar seu pessoal estará contribuindo para a formação de um corpo de mão-de-obra qualificada. Esse aspecto é de suma importância, se for considerada a escassez de mão-de-obra qualificada no país.

Assim, retenção de mão-de-obra é importante para qualquer país, mas de modo todo especial para aqueles que necessitam aumentar produtividade e alcançar o crescimento econômico. O quadro 1 apresenta dados recentes sobre rotatividade para o Sul do país.

Quadro 1
Flutuação da mão-de-obra
março de 1978

Estado	Admissões	Desligamentos	Nº de empresas pesquisadas
São Paulo	258.766	217.971	74.593
Paraná	47.047	40.234	14.856
Santa Catarina	25.672	19.557	7.858
Total	331.485	277.762	97.307

Fonte: Conselho Nacional de Política de Emprego — Secretaria de Emprego e Salário, do Ministério do Trabalho.

18

Assim, faz sentido que muitas empresas despendam grandes somas para detectar as causas do abandono pelo empregado. Acrescente-se que a identificação das razões que fazem com que o empregado permaneça na empresa é igualmente importante. É tão importante estudar as razões que levam as pessoas a permanecer no trabalho, como as que as fazem abandoná-lo. Nem sempre as pessoas permanecem num emprego porque estão totalmente satisfeitos com ele. E vice-versa. Existem fatores alheios ao empregado que influenciam na decisão de permanecer ou sair.

Para o presente estudo, tomar-se-á como base uma análise quantitativa e qualificativa (baseada em pesquisa de campo numa empresa de médio porte), dos fatores que contribuem de forma significativa para a permanência dessa mão-de-obra.

A partir de uma conceituação do que seja permanência no emprego, será levantada uma série de variáveis que podem influenciar nesse processo, e tentar-se-á construir vários modelos estatísticos que podem corroborar na permanência do empregado na empresa.

2. TEORIAS SOBRE PERMANÊNCIA NO EMPREGO

Para situar a origem da teoria sobre permanência no emprego, torna-se necessário um breve comentário da teoria desenvolvida por Herzberg².

Herzberg desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, a qual tem amplas conseqüências para a ad-

ministração de seus esforços para a utilização eficiente de recursos humanos.

2.1 Origem da Teoria

A teoria de Herzberg denominada motivação-higiene, endossada por muitas outras investigações, através de processos diferentes, mostram que os fatores capazes de produzir satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho, ou seja, estão presentes dois conjuntos de necessidades fundamentalmente independentes entre si, e que de diferentes formas influem no comportamento humano. Esses sentimentos não são opostos um ao outro. Para Herzberg, *o oposto da satisfação no trabalho não é insatisfação*, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, *o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação*, e sim nenhuma insatisfação no trabalho.

Foi verificado nesses estudos que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando. Outrossim, quando as pessoas se sentiam bem no serviço, isto se ligava ao trabalho propriamente dito. Esse primeiro estímulo, relacionado ao ambiente de trabalho, ou fatores extrínsecos no trabalho, descreve o ambiente humano e serve para impedir a insatisfação no trabalho (apenas a ausência de satisfação ou *evitar* o sofrimento pelo meio ambiental).

O outro estímulo está relacionado à autonomia e compõe as necessidades de desenvolvimento no cargo. São os chamados fatores intrínsecos ao trabalho ou *motivadores*.

Quadro 2
Fatores de higiene e fatores de motivação

Higiene	Motivação
Ambiente	O serviço
Programas de administração	Realização
Supervisão	Oportunidades de usar habilidades especiais
Condições físicas de trabalho	Reconhecimento por realização
Relações interpessoais	Trabalho desafiante
Dinheiro, <i>status</i> , estabilidade	Maior responsabilidade
	Crescimento e desenvolvimento
	Autonomia e exercício de iniciativa

O quadro 2 apresenta, de forma sucinta, os elementos que compõem as duas categorias.

2.2 Estudos sobre permanência no emprego que comprovam a teoria de Herzberg

Um dos estudos recentes, testando a teoria de Herzberg, é o de Maimon e Ronen (3), os quais tentaram

relacionar as variáveis intrínsecas e permanência ou saída do emprego.

Maimon e Ronen realizaram um estudo com quase 700 indivíduos de nível superior, formados em Israel entre 1962 e 1966 e que estavam no país em 1968. Dessa população, grande parte era de funcionários públicos. Foi feita uma amostra aleatória, e 74% dos funcionários públicos devolveram o questionário, enquanto 46% dos funcionários do setor privado responderam.

Conforme se mencionou anteriormente, eles propuseram investigar se o estudo de atitudes sobre a satisfação com o emprego tem relação com a tendência de permanecer ou sair do mesmo. Tentaram constatar vários processos de medir satisfação: satisfação com os retornos extrínsecos e intrínsecos que fazem parte do emprego e satisfação geral com o emprego.

Segundo eles, os intrínsecos são indicadores razoavelmente bons, tais como predição da tendência à permanecer ou sair do trabalho, mas a tendência de sair ou permanecer tem algumas causas que não estão relacionadas à idéia de satisfação no emprego. Conseqüentemente, *satisfação* vai dar somente uma parte das razões de permanecer.

Construírem 10 índices de atitudes. Desses, sete são variáveis independentes, incluindo cinco variáveis extrínsecas e duas variáveis intrínsecas (todas foram extraídas de um estudo e Vroon (4), sobre motivação, segundo informações colhidas no estudo).

Maimon e Ronen usaram como recurso estatístico a análise de correlação e comprovaram que existe uma relação entre permanecer no emprego e satisfação nesse emprego.

Basicamente, chegaram às seguintes conclusões:

1. há uma relação entre os fatores intrínsecos e permanência $r^2 = 0,36$;
2. os fatores extrínsecos apresentam baixa correlação com satisfação geral, com tendência de sair e tendência de permanecer;
3. o fator extrínseco mais importante foi *oportunidade de promoção*, $r^2 = 0,12$ em relação a *satisfação geral*;
4. *satisfação geral* apresenta correlações relativamente altas $r^2 = 0,19$ e $r^2 = 1,35$ para tendência de ficar no emprego;
5. além dos fatores extrínsecos e intrínsecos havia outros *não considerados no estudo* que deram uma correlação alta com *satisfação geral*. Em outras palavras: satisfação no emprego não é apenas uma função de retornos intrínsecos e extrínsecos.

Esses autores consideram ainda que o ambiente do emprego vai determinar quais fatores, extrínsecos ou

intrínsecos, são mais importantes na decisão de permanecer ou de sair do emprego. Alguns excluem os fatores extrínsecos — para ser mais explícitos, os salários e possibilidades de promoção. Nesse caso, o indivíduo que tem um desses empregos vai canalizar suas expectativas para os fatores intrínsecos ao trabalho. Um exemplo típico são os funcionários públicos que não são promovidos facilmente ou, quando o são, ficam limitados pelos tetos da escala de promoções.

O estudo em análise conclui que rotatividade é comportamento de uma dimensão geral. Psicologicamente, o empregado começa a afastar-se do emprego, e este afastamento vai finalmente se manifestar em termos físicos. Absenteísmo é o ponto moderado desse *continuum*.

O início do item foram apresentados estudos que afirmam a existência da relação entre satisfação no emprego e rotatividade. No entanto, a decisão de permanecer ou sair de determinado emprego também se relaciona às pressões ambientais (5). Foram estudados 406 empregos em três empresas. Constatou-se se que o fato de o empregado ficar na empresa, por si só, não tem muito sentido. A empresa deve saber porque ele fica.

Através dos resultados da pesquisa, pode-se responder à pergunta: “por que os empregados permanecem?”, com uma só palavra: *inércia*. Empregados que já possuem um emprego não se dispõem a deixá-lo, a menos que uma força os impulse a sair. Este conceito é muito parecido com o da lei física: “Um corpo permanece em estado de repouso enquanto não intervém uma força que altera esse estado.”

A inércia do empregado origina-se da satisfação com o emprego e relaciona-se com fatores não-econômicos (ambiente da empresa e o grau de valores do empregado). As razões para a satisfação no emprego são: resultados, reconhecimento pela diretoria, responsabilidade, crescimento e outros fatores associados aos motivadores. As pressões do ambiente da empresa são divididas em duas etapas: pressões internas e pressões externas. As pressões internas são: razões do trabalho e facilidades; as pressões externas: outras oportunidades de emprego, relações dentro da comunidade, obrigações financeiras, laços de parentesco e outras razões que o empregado impõe a si mesmo — como, por exemplo, amor ao bairro, ou à praia, entre outros.

Quando se lida com mão-de-obra não-qualificada, pode-se deduzir que se tem pouca razão para ficar na empresa. Quando o nível de qualificação, porém, vai-se tornando elevado, aumentam as razões para se ficar na empresa. Administradores e professores possuem alta motivação para permanecer. O pessoal administrativo não tem muita motivação. Esse tipo de empregado que não possui muita motivação (em virtude da baixa qualificação) fica na empresa apenas por fatores relacionados ao ambiente.

Os autores chegaram à conclusão de que o pessoal da área administrativa e profissional (engenheiros entre outros) fica na empresa principalmente por motivos relacionados ao trabalho, inclusive o ambiente em que ele se dá.

2.3 Permanência no emprego e fatores culturais

Além dos fatores de satisfação, motivações e a natureza do ambiente de trabalho, há que se lembrar que cada indivíduo faz parte de uma cultura, uma sociedade e traz consigo suposições que emanam daquela cultura.

Para estudar este aspecto, Marsh e Mannari (6) desenvolveram um estudo que trata com profundidade da permanência no emprego relacionada aos fatores culturais. Estudaram a idéia do compromisso que os japoneses têm em relação à empresa onde trabalham. (*Lifetime commitment*). "Compromisso de vida para com uma empresa" é um conceito de cultura japonesa que implica aumentar o *status* através da permanência na organização. Independente, porém, de *status* ou satisfação no emprego, há uma certa lealdade para com a empresa. É que existem normas culturais que são próprias da cultura japonesa e tendem a desencorajar tentativas de desligamento da empresa.

Para esse trabalho, Marsh e Mannari tomaram dados de uma empresa no Japão, envolvendo 1.033 empregados, e tentaram medir esse "compromisso para a vida" (*lifetime commitment*). O empregado japonês age em relação à empresa como se a mesma fosse uma família da qual ele fizesse parte. Em síntese, os autores seguiram a seguinte linha, envolvendo dois aspectos: a lealdade, que faz parte da cultura; e a melhoria de *status*.

Basicamente, afirmam que os japoneses parecem ter uma idéia de lealdade para com a organização, no sentido de ficar numa empresa para toda a vida. Testaram através de um questionário, que localizou primeiramente a existência do fenômeno, ou seja, a idéia de compromisso para a vida, e depois tentaram relacionar a força desse compromisso com a idéia de permanecer na empresa — cinco anos depois. Chegaram à conclusão de que a força dessa idéia — de permanecer ou não numa empresa por toda a vida — medida em 1969, não apresentou nenhuma relação com a permanência na empresa em 1973.

Quadro 3
Motivos para saída da empresa
(estudo: Marsh & Mannari)

Razões	Homens	Mulheres	%
Casar ou ter filhos	—	213	72
Outro emprego	47	16	21
Conseguir melhor educação	2	5	3
Aposentadoria, doença ou morte	7	4	4
Total	58	238	100

A conclusão desse trabalho é que aproximadamente 88% dos fatores que influenciam a rotatividade no emprego não estão incluídos no estudo.

Outrossim, o maior problema detectado em tal estudo foi a proporção marcante de respondentes do sexo feminino, que deixaram o emprego por questões familiares, conforme se pode observar no quadro 3.

Para efeito de comparação das áreas de questionamento nas pesquisas sobre permanência e rotatividade, serão apresentadas aqui condensações dos questionários desenvolvidos por Maimon e Ronen, Marsh e Monnari e pelos autores do presente trabalho (veja quadro 4).

Quadro 4
Áreas de questionamento nas pesquisas sobre permanência e rotatividade

Áreas	Maimon & Ronen ^a	Marsh & Mannari ^b	Estudo realizado na Paraíba
Fatores demográficos	—	x	x
Fatores sócio-econômicos	—	x	x
Histórico profissional	—	x	x
Condições físicas de trabalho	x	x	x
Relações com colegas	x	—	x
Relações com supervisores	x	—	x
Política de promoção	x	x	x
Salários e benefícios extrasalariais	x	—	x
Interesse e responsabilidade (percepção de autonomia; fatores intrínsecos ao trabalho)	x	x	x
Oportunidade para utilizar habilidade (participação)	x	x	x
Satisfação geral no trabalho	x	x	x
Desempenho	—	x	—
Lealdade à empresa	—	x	—
Tendência de ficar na empresa	x	—	x
Tendência de sair	x	—	x

^a Maimon & Ronen (1978) desenvolveram um estudo com quase 700 indivíduos com nível superior, formados em Israel.

^b Marsh & Mannari (1977) tomaram dados de uma empresa no Japão com 1.033 empregados.

2.4 Influência de personalidade do empregado na permanência ou saída do emprego

A personalidade é definida através dos padrões de comportamento, tais como eles são percebidos pelas outras pessoas. Esses padrões surgem quando um indivíduo começa a responder da mesma forma a condições semelhantes (7). O indivíduo cria hábitos de ação que se tornam mais ou menos previsíveis para os que trabalham com ele.

Já foi discutido o trabalho de Flowers e Hughes. Entretanto, se torna necessário lembrar os principais pontos do estudo desenvolvido por ambos, para melhor entendimento do que vai ser exposto na seção.

Dois aspectos foram abordados para a permanência do empregado no trabalho: são as pressões internas e as pressões externas. As pressões internas (que se relacionam com a empresa) significam satisfação com o emprego, clima organizacional e facilidades que o trabalho lhe pode proporcionar, tais como: benefícios sociais, entre outros. As pressões externas são os fatores ambientais, alheios à empresa, tais como: oportunidade de outros empregos e restrições que o emprego impõe a si mesmo, quais sejam: laços afetivos, local de residência, apego à cidade, entre outros.

Além disso, outros fatores podem determinar a permanência ou saída do emprego. São os valores culturais e morais que o empregado traz consigo e que influirão em seu comportamento na empresa. Tais fatores fazem parte de sua personalidade, a qual constitui fator importante para analisar esse aspecto, no sentido de integração da personalidade do indivíduo ao trabalho.

Baseado nesse aspecto, Flowers & Hughes desenvolveram um esquema onde são classificados os tipos de personalidade do empregado e os tipos de trabalhos que são compatíveis à sua personalidade.

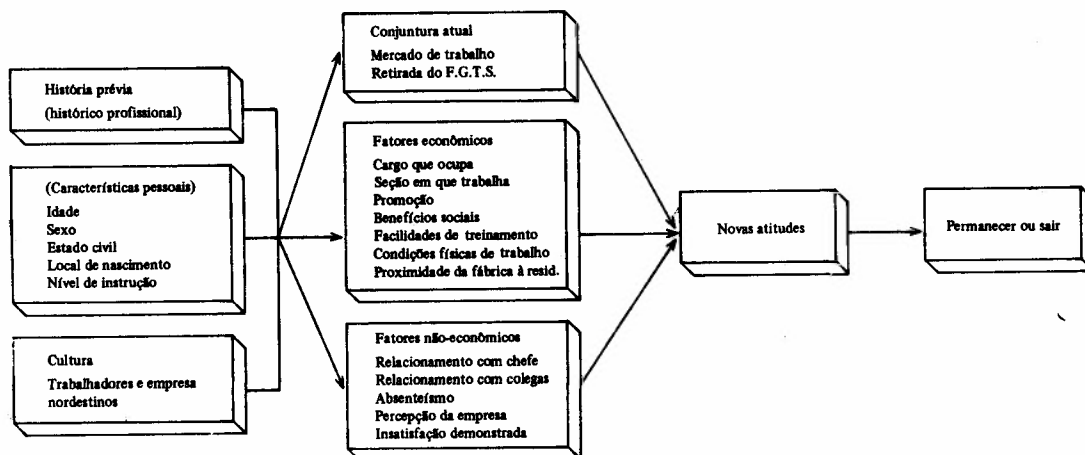
Pode-se pensar em adaptar esse esquema ao comportamento do empregado brasileiro, desde que se faça adaptações adequadas nos respectivos conceitos, ajustando-os à cultura brasileira.

São sete os tipos de personalidades desenvolvidas, a saber: 1. reativo; 2. trabalhístico; 3. egocêntrico; 4. conformista; 5. manipulativo; 6. sociocêntrico; 7. existencial.

Para esses estudiosos, as pessoas que pertencem aos níveis cinco e sete (manipulativo e existencialista) consideram importante a empresa em si, ou seja, as condições dentro da empresa.

Para todos os outros tipos (2, 3, 4, 6) o ambiente é mais importante.

Figura 1
Fatores que influenciam a decisão de sair ou ficar no emprego



Que fazer, então, quando a personalidade do empregado não se enquadra no trabalho que realiza? Nesse caso, sugere-se que a empresa deve criar, sempre que possível, condições compatíveis com a personalidade do empregado. Se o empregado não gosta do emprego e fica somente por causa do salário e de outros fatores extrínsecos, porque o gerente não muda os programas de salários, benefícios, fatores ambientais, além de levantar freqüentemente a satisfação com o emprego?

Assim, a *inércia* seria minimizada, desde que a empresa transforme-a num fator de estabilidade e não de "prisão" da qual é impossível sair.

Como transformar isso? A empresa, depois de identificar causas, procurará pelo treinamento, por exemplo, e outros recursos, recolocar e desenvolver essa mão-de-obra *retida*, não por inércia, mas pela adequação de conveniências pessoais e empresariais.

2.5 Esquema teórico para o problema

Baseado nas teorias de Herzberg e nas modificações sugeridas pelas pesquisas de outros estudiosos já referenciados, desenvolveu-se um modelo novo que está sendo apresentado neste subitem.

Neste modelo, considera-se que a decisão de permanecer no emprego é o resultado de novas atitudes. Estas, por sua vez, são funções dos fatores intrínsecos, extrínsecos e da conjuntura atual, no sentido de facilidades para conseguir novos empregos. Todos esses fatores resultam do histórico profissional, dos fatores demográficos, da cultura e da personalidade do empregado.

Em outras palavras, a história prévia do empregado, somada às suas características pessoais vão influenciar na facilidade de conseguir emprego e na percepção em relação aos fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho. Tudo isso implicará mudança de atitudes, resultando na decisão de permanecer ou sair do emprego.

3. PROCEDIMENTO UTILIZADO NO ESTUDO PARA A OBTENÇÃO E TRATAMENTO DAS INFORMAÇÕES

O presente trabalho pode ser considerado um "estudo de caso" no sentido de que foi realizado numa só empresa. Essa linha de procedimento, porém, não está dissociada de importantes estudos realizados na área, conforme se pode observar no item anterior. Trata-se de uma empresa do ramo têxtil, localizada em município paraibano. Possui em seu quadro de pessoal aproximadamente 400 empregados¹.

3.1 Escolha da amostra

A amostra compõe-se de 50% dos funcionários de cada uma das seções da indústria, com seus respectivos chefes, perfazendo um total de 196 respondentes. Para tal, usou-se a técnica de amostragem aleatória estratificada, isto é, subdividiu-se a população em grupos homogêneos (considerou-se a seção como estrato) e, a partir daí, tornou-se uma amostragem aleatória simples de cada estrato, com a finalidade de obter maior quantidade de informações sem aumentar o tamanho da amostra.

3.2 Áreas abordadas no estudo

A pesquisa aborda as seguintes áreas:

1. fatores demográficos (idade, sexo, estado civil, local de nascimento, nível de instrução);
2. histórico profissional (empregos anteriores);
3. *status*;
4. salário;
5. satisfação (com colegas, supervisor, política de promoção, condições de trabalho e satisfação geral);
6. fatores ambientais (informações sobre outros locais e facilidades em arranjar emprego);
7. benefícios sociais.

3.3 Hipóteses

As hipóteses procuram basicamente testar um modelo multivariado, usando regressão múltipla, onde se tem, por um lado, as variáveis dependentes:

- a) *tempo de serviço* (expressão usada para operacionalizar permanência);
- b) *desligamento voluntário*;
- c) *demissão*. E, por outro lado, as demais variáveis independentes.

Assim, tem-se:

H_1 — tempo de permanência no emprego é função das variáveis relacionadas com:

1. fatores demográficos;
2. histórico profissional;
3. *status*;
4. salário;

5. retirada do FGTS;
6. satisfação (com colegas, supervisor, política de promoção, condições de trabalho e satisfação geral);
7. fatores ambientais;
8. benefícios sociais.

H_2 — *desligamento voluntário* é função das variáveis relacionadas com os fatores descritos anteriormente.

H_3 — *demissão* é função das variáveis relacionadas com os fatores retromencionados.

3.4 Escalas para medir satisfação com o emprego

Um aspecto crucial do presente estudo é a mensuração de satisfação dos empregados.

Esse problema, no entanto, foi resolvido da seguinte maneira: escalas de atitudes foram usadas para medir os seguintes aspectos: *satisfação quanto ao salário, política de promoção adotada pela empresa, condições de trabalho, supervisão e colegas*.

As escalas foram adaptadas ao dicionário de escalas elaborado por Robinson et alii (8).

3.4 Técnicas estatísticas utilizadas

Após a referida pesquisa de campo, os dados foram agrupados e computarizados de modo a permitir uma análise qualitativa e quantitativa dos fatores considerados significativos para a permanência no emprego. Por isso, houve necessidade de fazer uma análise de conteúdo nas perguntas abertas, antes de incorporá-las nas codificações para o computador.

Além das análises de frequência, foram construídas tabelas com base em cruzamentos de variáveis. Estes cruzamentos foram analisados utilizando o X_2 e o teste de Fisher, para verificar a significância ou não dos resultados.

Por outro lado, utilizou-se a análise de regressão múltipla, onde a *permanência no emprego*, o *desligamento voluntário* e a *demissão por parte da empresa* são variáveis dependentes, com as demais variáveis independentes.

3.6 Modelos de permanência no emprego

Considerando que *permanência no emprego* é uma variável dependente e que fatores nela influenciáveis são variáveis independentes, pode-se chegar aos seguintes modelos:

$$Y_i = f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, \dots, x_n).$$

onde:

1. Y_1 = tempo de serviço = $f(x_1, x_2, x_3, x_4, \dots, x_n)$.
2. Y_2 = desligamento voluntário = $f(x_1, x_2, x_3, x_4, \dots, x_n)$.

3. $Y_3 =$ demissão por parte da empresa = $f(x_1, x_2, x_3, x_4, \dots, x_n)$.

A análise dos dados foi realizada através de programas de computação disponíveis no pacote SPSS (9). Usou-se o computador IBM 370/145 do Centro de Tecnologia da UFPB, em Campina Grande, PB. Para isso todas as respostas foram devidamente codificadas, a fim de posteriormente serem analisadas.

Convém ressaltar ainda que, na codificação do questionário para entrada no computador, todos os itens foram enumerados, resultando num total de 186.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na primeira parte deste item serão analisadas as relações existentes entre *tempo de serviço*, expressão usada para operacionalizar a idéia de permanência no emprego, e as demais variáveis utilizadas no estudo.

Foram testadas várias tabelas de cruzamento entre *tempo de serviço* e as variáveis relacionadas com as hipóteses, ou seja, com as cinco áreas já previamente abordadas.

A seguir realizou-se análise das possíveis relações existentes entre *cargo que ocupa* e demais variáveis.

Posteriormente, tentou-se verificar a relação existente entre salário percebido pelo empregado e demais variáveis.

Estes resultados são resumidos no quadro 5.

4.1 O perfil do empregado na empresa estudada

A grande maioria dos empregados possui apenas o curso primário, constituindo, pois, mão-de-obra semiquificada e não-qualificada. Geralmente, situam-se na categoria *casado* e à medida que o tempo de permanência aumenta, há um decréscimo da categoria dos *solteiros* para *casados*. Daí tira-se a conclusão de que os indivíduos casados tendem a uma estabilidade maior no emprego, uma vez que a família constitui uma responsabilidade da qual não se podem eximir. Em decorrência desse fato, o empregado é obrigado a adaptar-se mais facilmente ao cargo que ocupa e às normas da empresa.

Geralmente, possuíram outros empregos no mesmo ramo de atividade, ou no ramo de construção civil. Originaram-se, assim, de indústrias que apresentavam elevado grau de rotatividade. Segundo seus próprios depoimentos, saíram desses empregos por causa das condições inadequadas do trabalho e/ou pela redução de pessoal e da produção. Estão situados na faixa etária entre 21 e 30 anos, e percebem mensalmente em torno de Cr\$ 1.320,00.²

Quadro 5
Resumo de resultados de cruzamentos das variáveis*

Variáveis	Tempo de permanência	Cargo	Salário
Fatores demográficos			
Idade	***		
Estado civil	*		
Nível de instrução	**		
Salários			
Salários diretos	***		
Salários indiretos	*		
Fatores intrínsecos ao trabalho			
Imagem da empresa	*		
Participação nas decisões	***	n	**
Desejo de mudar de seção	**		
Histórico profissional			
Cargo ocupado no último emprego		***	
Cargo ocupado no penúltimo emprego		***	
Número de faltas no trabalho	n	*	n
Participação em cursos de treinamento		*	
Status			
Seção em que trabalha	***		n
Satisfação			
Satisfação salarial	n	***	
Satisfação quanto à política de promoção	n	***	***
Satisfação quanto às condições de trabalho	n	***	***
Satisfação quanto ao supervisor	n	***	n
Satisfação quanto aos colegas	n	***	n
Satisfação geral ^a	n	***	n
"Satisfação 2" ^b	n	***	***

23

* As variáveis que apresentam relação estatisticamente situam-se nos seguintes intervalos:

< 0,01 — ***
0,01 — 0,05 — **
0,05 — 0,10 — *

n — ausência de relacionamento.

^a Com todos os aspectos do trabalho abordados no presente estudo.

^b "Satisfação 2" — validação da escala.

4.2 Permanência no emprego (operacionalização: tempo de serviço)

O estudo da permanência no emprego revelou que a variável *tempo de serviço* é independente do sexo do empregado, ao contrário de outros trabalhos que demonstraram que o sexo masculino é o que exibe menor rotatividade.

No entanto, *tempo de serviço* relaciona-se com as seguintes variáveis: *idade* (sig.: 0,001); *estado civil* (sig.: 0,071); *nível de instrução* (sig.: 0,027); *seção em que trabalha* (sig.: 0,016); *salário* (sig.: 0,001); *desejo de mudar de seção* (sig.: 0,024).

4.3 Motivos para ingressar e permanecer na empresa

Falta de emprego melhor, condições de trabalho e influência dos amigos que trabalham na empresa constituem os principais motivos para o ingresso na empresa. Por outro lado, proximidade da fábrica à residência e falta de emprego melhor são motivos mais

importantes para se continuar trabalhando, segundo depoimentos dos entrevistados. Nesse caso, as variáveis do mercado de trabalho, parecem atuar de forma significativa na mobilidade da mão-de-obra.

O quadro 6 apresenta de forma concisa as variáveis consideradas na permanência no emprego, e seu grau de relevância.

Quadro 6

Relação entre tempo de serviço neste emprego e os motivos para permanência

Motivos da Permanência Tempo de serviço	Salário			Supervisão eficiente			Adaptação aos companheiros de trabalho			Boas condições físicas de trabalho			Adaptação ao cargo			Proximidade da fábrica à residência		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
até 1 mês	2	2	3	—	2	5	1	2	4	—	2	5	4	—	3	2	2	3
1 a 2 meses	3	—	5	—	1	7	—	2	6	1	1	6	2	4	2	4	—	4
2 a 3 meses	1	—	9	—	—	10	1	1	8	1	1	8	2	4	4	4	1	5
3 a 6 meses	1	6	12	1	2	16	1	5	13	2	3	14	6	6	7	5	3	11
6 a 9 meses	2	7	18	1	4	22	2	3	22	3	7	17	4	9	14	14	5	8
1 a 1 1/2 ano	6	7	20	—	3	30	2	9	22	1	7	25	11	14	8	12	7	14
1 1/2 a 2 anos	1	10	13	1	4	19	4	5	15	3	6	15	12	6	6	10	5	9
2 a 5 anos	11	8	17	3	7	26	1	11	24	3	14	19	14	10	12	13	7	16
mais de 5 anos	4	8	10	1	5	16	1	5	16	2	6	14	9	5	8	11	7	4
Total	31	48	107	7	28	151	13	43	130	16	47	123	64	58	64	75	37	74

(Continuação)

24

Motivos da Permanência Tempo de serviço	Turno de trabalho			Possibilidade de crescimento			Falta de um emprego melhor			Benef. sociais patrocinados pela empresa			Participação nas decisões			Total
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
até 1 mês	1	—	6	1	—	6	2	1	4	—	1	6	1	—	5	7
1 a 2 meses	—	1	7	2	1	5	3	1	2	—	—	8	—	—	8	8
2 a 3 meses	1	—	9	1	1	8	6	—	4	1	1	8	—	—	10	10
3 a 6 meses	2	4	13	4	—	15	10	2	7	2	3	14	1	—	18	19
6 a 9 meses	1	2	24	4	1	22	17	2	8	—	2	25	—	—	27	27
1 a 1 1/2 ano	4	4	25	2	1	30	20	4	9	—	4	29	—	3	30	33
1 1/2 a 2 anos	4	1	19	2	5	17	14	5	5	—	7	17	1	3	20	24
2 a 5 anos	6	6	24	5	5	26	19	7	10	—	4	32	2	3	31	16
mais de 5 anos	2	3	17	2	3	17	15	3	4	1	—	21	—	1	21	22
Total	21	21	144	23	17	146	108	25	53	4	22	160	5	10	170	186

1 — Muito importante.
2 — Importante.
3 — Sem importância.

SALÁRIOS $\chi^2 = 24,90843$ g.l = 16 significância — 0,0715	BOAS CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO $\chi^2 = 9,83458$ g.l = 16 significância — 0,8751	TURNO DE TRABALHO $\chi^2 = 11,62036$ g.l = 16 significância — 0,7697	BENEFÍCIOS SOCIAIS PATROCINADOS PELA EMPRESA $\chi^2 = 24,59619$ g.l = 16 significância — 0,0773
SUPERVISÃO EFICIENTE $\chi^2 = 10,65794$ g.l = 16 significância — 0,8301	ADAPTAÇÃO AO CARGO $\chi^2 = 17,26283$ g.l = 16 significância — 0,3688	POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO $\chi^2 = 15,04703$ g.l = 16 significância — 0,5212	PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES $\chi^2 = 42,08411$ g.l = 16 significância — 0,0126
ADAPTAÇÃO AOS COMPANHEIROS DE TRABALHO $\chi^2 = 10,62502$ g.l = 16 significância — 0,8320	PROXIMIDADE DA FÁBRICA À RESIDÊNCIA $\chi^2 = 12,8204$ g.l = 16 significância — 0,685	FALTA DE EMPREGO $\chi^2 = 10,40859$ g.l = 16 significância — 0,84	

4.4 Satisfação com emprego

Elaborou-se escalas de satisfação conforme foi dito anteriormente. O quadro 7 apresenta o resumo dos resultados obtidos pelos empregados com relação aos vários aspectos considerados no estudo.

Quadro 7

Escores para medir satisfação com vários aspectos do emprego
(Escala de atitudes)

Variáveis	Escores	Escore máximo da escala	Escore máximo obtido pelos entrevistados	Média
Satisfação em relação ao salário		10	7	3,1
Satisfação em relação à política de promoção pela empresa		06	5	1,1
Satisfação em relação às condições de trabalho		17	16	7,8
Satisfação em relação ao supervisor		19	19	12,5
Satisfação em relação aos colegas		18	16	10,6
Satisfação geral ^a		1,0	0,7	0,5

^a Satisfação em relação a todos os aspectos do trabalho, abordados no presente estudo.

O tempo de serviço não se relaciona com os escores obtidos pelos empregados na avaliação das condições de trabalho. Isso significa dizer que o empregado vai permanecer no emprego mesmo que não esteja satisfeito com as circunstâncias em que trabalha, ou melhor: a satisfação com as condições de trabalho não indicam alto grau de permanência no emprego.

Em síntese, as escalas de atitudes, utilizadas no estudo para medir satisfação, apresentam os seguintes aspectos: o escore de satisfação em relação aos colegas e aos supervisores mostrou-se elevado, ao contrário dos escores em relação à *política de promoção*; ao *salário* e condições de trabalho. A satisfação geral dos empregados é regular, visto que sua média é 0,501 (onde o escore máximo é 1).

A relação entre cargo que ocupa e satisfação quanto a esse cargo mostra que, quanto mais qualificado o indivíduo, menor sua satisfação em relação ao cargo que ocupa.

Os empregados situados no nível inferior da escala salarial não fizeram quaisquer comentários à respeito da política de promoção adotada pela empresa. Ou a desconhecem totalmente, ou não concordam com a mesma, ou não desejaram emitir julgamento de valor.

Dentre aquelas que apresentam maior satisfação, quanto a política de promoção e condições de trabalho, ressaltam os supervisores de operações não manuais.

4.5 Experiência profissional e cargo ocupado

O cargo ocupado pelo empregado está relacionado ao cargo que ocupou no último emprego, participação em cursos de treinamento, satisfação com colegas, satisfação com supervisores, satisfação em relação à política de promoção e satisfação com relação às condições de trabalho. Assim, satisfação nas várias facetas do emprego está altamente relacionada com o cargo que se ocupa.

4.6 Estudo de regressão múltipla: permanência e desligamento

Os três modelos propostos serão descritos e analisados neste tópico, com seus respectivos coeficientes de correlação múltipla (R) e coeficiente de determinação (R^2). As variáveis que constam nos modelos estatísticos realizados são as que realmente possuem influência sobre cada uma das variáveis dependentes.

4.6.1. Fatores explicativos de permanência no emprego

O quadro 8 apresenta a relação entre tempo de serviço e demais variáveis. Convém ressaltar que as variáveis estão agrupadas da seguinte forma:

- três variáveis relacionadas com os fatores demográficos (variáveis 002, 001, 005) e mais duas variáveis que se relacionam estreitamente com o histórico profissional (015, 019);
- nove variáveis relacionadas com a satisfação (180, Polprom, 171, 50, 46, Satisgl, 174, 167, 170);
- duas variáveis relacionadas com o status no emprego (006, 008);
- uma variável relacionada com os benefícios sociais (177);
- uma variável relacionada com os fatores ambientais (176);
- duas variáveis relacionadas com o salário (009, 168).

Cabe ressaltar que o tempo de serviço, apesar de relacionar-se com *satisfação*, de modo geral não apresenta relações específicas de satisfação com supervisores, colegas, condições de trabalho. Por outro lado, o tempo de serviço também não apresenta relação significativa com variáveis referentes ao sistema do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

O R^2 (coeficiente de determinação) é de 0,423, o que implica dizer que 42% de variação na permanência no emprego estão explicados pelo modelo ora exposto. Aproximadamente, de 58% ($1 - 0,42$) é a variação devida aos fatores exógenos ao modelo.

4.6.2 Fatores que explicam o desligamento voluntário

O segundo modelo proposto apresenta a relação entre o desligamento voluntário e as variáveis independentes. Quer-se estabelecer até que ponto as variáveis utilizadas no estudo podem explicar a decisão de sair do emprego.

Quadro 8
Regressão múltipla do tempo de serviço com as demais variáveis

		Tabela de Resultados			
Variáveis*		Coef. de Correlação	Coef. de Determinação	Aumento em R^2	Coef. de Correlação Simples
V009	Salário	0,27440	0,07529	0,07529	0,27440
V005	Nível de instrução	0,36938	0,13644	0,06155	- 0,08024
V015	Quantos empregos já teve	0,42474	0,18040	0,04397	- 0,10113
V180	As oport. de progr. são limitadas aqui na emp.	0,47534	0,22595	0,04554	0,16910
V167	Gostaria de mudar de seção	0,52102	0,27146	0,04551	0,23036
V006	Cargo que ocupa	0,54110	0,29278	0,02133	- 0,17028
V177	Benefícios sociais patr. pela empresa	0,55180	0,30448	0,01170	0,05323
Polprom	Satis witi promotion policy o to 6 pts max	0,56124	0,31500	0,01052	0,16040
V002	Idade	0,57362	0,32904	0,01404	0,22783
V001	Sexo	0,58207	0,33881	0,00977	- 0,15190
V176	Falta de um emprego melhor	0,59143	0,34979	0,01098	- 0,10475
V008	Seção em que trabalha	0,59981	0,35977	0,00998	- 0,17521
V174	Turno de trabalho	0,60656	0,36792	0,00815	- 0,09682
V170	Adaptação aos companheiros de trabalho	0,61362	0,37653	0,00861	- 0,00818
V171	Boas condições físicas de trabalho	0,62121	0,38590	0,00937	- 0,09289
V050	Turno de trabalho	0,62675	0,39282	0,00692	0,06082
V046	Possibilidade de promoção	0,63521	0,40349	0,01067	- 0,07326
Satisgl	Overall satis total of & scales div by 7	0,64001	0,40961	0,00612	0,16102
V166	O salário	0,64444	0,41530	0,00569	- 0,10869
V019	Tempo de permanência do último emprego	0,65068	0,42338	0,00808	0,02980

* Apenas as variáveis que no mínimo aumentam o R^2 de 1% são incluídas no modelo final.

Através do quadro 9, pode-se observar tal relação. As variáveis relacionadas com a decisão de sair estão agrupadas da seguinte forma:

26

- sete variáveis relacionadas com a satisfação (ATITSR, SATISAL, SATIS 2, 183, 171, 169, 182);
- duas variáveis relacionadas com o salário (73, 168);
- três variáveis relacionadas com o status no emprego (173, 034, 172);
- uma variável relacionada com os benefícios sociais (177);
- duas variáveis relacionadas com os fatores ambientais (53, 73).

O coeficiente de determinação (R^2) para este modelo é de 0,21, o que implica dizer que 21% da variação na decisão de sair voluntariamente da empresa são explicados pelo modelo. Aproximadamente, de 79% ($1 - 0,21$) é variação devida aos fatores exógenos.

Cabe ressaltar, também, que o estudo compreendeu o período de agosto a dezembro de 1978. Existe, então, a possibilidade de que o fenômeno em consideração, ou seja, a saída da empresa, ainda esteja por ser totalmente explicado. Quer dizer, um espaço de tempo maior entre a pesquisa inicial e um segundo levantamento talvez traga maior e elucidativa correlação entre as variáveis independentes e a saída.

4.6.3 Fatores explicativos da dispensa do empregado

O terceiro modelo proposto está exposto no quadro 10 e mostra a relação entre *dispensa pela empresa* e as variáveis utilizadas no estudo.

Constatou-se a existência de relação entre *dispensa* e as seguintes variáveis:

- seis variáveis relacionadas com satisfação (048, 170, ATITRAB, 183, 180, 179);
- três variáveis relacionadas com o status no emprego (034, 172, 006);
- duas variáveis relacionadas com os fatores ambientais (53, 54);
- uma variável relacionada com os fatores demográficos (43);

Assim, a demissão, apesar de se relacionar com "satisfação", de modo geral, não possui relação com supervisores. Por outro lado, também não apresenta relação com variáveis referentes ao sistema de fundo de garantia.

O coeficiente de determinação (R^2) é de 0,268, o que significa que 27% de variação na dispensa do empregado pela empresa são explicados pelo modelo ora proposto. Aproximadamente, de 73% ($1 - 0,27$) é a variação explicada pelos exógenos ao modelo.

4.7 Nível de explicação dos três modelos

Poderia surgir uma questão em torno do poder preditivo dos três modelos, considerando-se que os R^2 , situados entre 44 e 21%, podem parecer à primeira vista diminutos e insignificantes. No entanto, se se consideram outros estudos realizados na área (a exemplo de March e Mannari, que realizaram estudo semelhante e encontraram R^2 situados entre 11 e 12,5%), constata-se que esta pesquisa está inserida nos padrões de aceitação no campo de pesquisa das ciências sociais. Isso sugere a continuação de pesquisas sobre o referido tema.

Quadro 9
Regressão múltipla de desligamento voluntário com demais variáveis

		Tabela de Resultados			
Variáveis*		Coef. de Correlação	Coef. de Determinação	Aumento em R ²	Coef. de Correlação Simples
Atitsvrsr	Satis with supervsr o to 19 pts max grpd	0,16295	0,02655	0,02655	- 0,16295
V053	Proximidade da fábrica à residência	0,22910	0,05249	0,02593	0,14381
V073	Quais	0,26514	0,07030	0,01782	0,10973
V183	Meus colegas são detestáveis	0,29884	0,08931	0,01901	- 0,10595
V171	Boas condições físicas de trabalho	0,32568	0,10607	0,01676	0,13894
V014	Tempo de trabalho	0,34589	0,11964	0,01357	- 0,12199
V178	Participação nas decisões	0,36581	0,13382	0,01418	- 0,09662
V034	Ocupação	0,37982	0,14426	0,01044	- 0,14491
V169	A supervisão eficiente	0,39318	0,15459	0,01033	0,11858
V168	O salário	0,40499	0,16402	0,00943	- 0,08379
Satisal	Satisfaction with salary o to 10 pts pts max	0,41230	0,16999	0,00597	- 0,12445
V177	Benefícios sociais patr. pela empresa	0,42200	0,17809	0,00809	0,10031
V172	Adaptação ao cargo	0,42852	0,18363	0,00554	0,10552
V173	Proximidade da fábrica à residência	0,43552	0,18941	0,00578	0,14829
V182	Meu chefe não me trata bem	0,44189	0,19527	0,00585	0,09838
Satis2	Alt overall satis summary o to 25 pts max	0,45169	0,20402	0,00875	- 0,02780

* Apenas as variáveis que no mínimo aumentam o R² de 1% são incluídas no modelo final.

Quadro 10
Regressão múltipla da *demissão por parte da empresa* com demais variáveis

		Tabela de Resultados			
Variáveis		Coef. de Correlação	Coef. de Determinação	Aumento em R ²	Coef. de Correlação Simples
V054	Outro motivo	0,28963	0,08389	0,08389	- 0,28963
V048	Boas condições de trabalho	0,34315	0,11775	0,03387	- 0,22859
V172	Adaptação ao cargo	0,39461	0,15572	0,03796	0,19167
V053	Proximidade da fábrica à residência	0,42864	0,18374	0,02802	- 0,19809
V043	Por que	0,45224	0,20452	0,02078	- 0,11615
V014	Tempo de trabalho	0,46570	0,21688	0,01236	- 0,16003
V179	Meu salário permite-me apenas sobreviver	0,47798	0,22486	0,01159	0,11784
V006	Cargo que ocupa	0,48648	0,23666	0,00820	0,06103
V170	Adaptação aos companheiros de trabalho	0,49406	0,24409	0,00743	0,12875
Atitrab	Satis with work o to 17 pts max grpd	0,50015	0,25015	0,00606	- 0,13362
V180	As oport. de progr. são limitadas aqui na empresa	0,50637	0,25641	0,00626	- 0,02494
V183	Meus colegas são detestáveis	0,51159	0,26172	0,00531	0,02495
V034	Ocupação	0,55979	0,26833	0,00661	- 0,07687

27

5. CONCLUSÃO

Quais seriam as implicações desta pesquisa? É bom começar com os resultados da pesquisa em si.

1. Foi observada uma rotatividade de mais de 40% ao ano, no período de estudo na empresa. Essa taxa é alta e ao mesmo tempo normal, considerando as taxas observadas no país e, especialmente, na região.
2. O contexto ambiental desta rotatividade é uma região econômica em vias de desenvolvimento; há uma abundância de pessoal saído do campo, com pouca educação e nenhuma qualificação para o trabalho. O trabalho exigido na empresa demanda esforços físicos consideráveis. O interessante é que estas pessoas que não têm muita opção para sustentar a família, ainda continuam saindo em números sensíveis.

3. Os empregados pesquisados mostraram uma satisfação quanto ao emprego apenas regular. Eles reclamam contra baixos salários, condições difíceis de trabalho e pouca oportunidade de promoção. No mais, dizem que permanecem por falta de emprego melhor, e por ser mais próximo da residência.

Pergunta-se, então, se a empresa deve-se preocupar com o nível de rotatividade observada? Há sempre novas pessoas pedindo emprego. Então, em termos econômicos, o fator principal deve ser o de custos de recrutamento, seleção e treinamento e a baixa produtividade. Há também o aspecto de custo social de instabilidade no trabalho.

Seguindo esse raciocínio de não cuidar do operário não-qualificado, a empresa poderá estar adotando uma política de pessoal que acarretará problemas quando houver escassez desse tipo de mão-de-

obra. Há, também, o aspecto de prevenção, de evitar o surgimento de condições que criam atritos na área trabalhista e causam paradas de operações. Não é por acaso que estão eclodindo greves e reivindicações salariais no Sul do país onde justamente está concentrada a massa de pessoal qualificado, da qual há escassez.

Um caminho, então, será a majoração dos salários, visto que o trabalhador tem pouca participação na economia e os gastos com salários, em nível nacional, chegam a apenas 5% do valor da produção em média (10). Essa majoração, se acompanhada do aumento de produtividade, não implicará a redução de lucratividade da empresa.

Quanto às condições de trabalho, é claro que a melhoria seria compensada pelos aumentos em produtividade; uma questão interessante seria a natureza de modificações em tecnologia que viriam a ser introduzidas no esforço de melhorar o trabalho; se forem na direção de intensidade de capital, tiraria empregos, pelo menos em número total e a médio prazo. Por outro lado, modificações no sentido de ser intensivo em utilização de mão-de-obra serão inovadoras e justificáveis dentro do contexto econômico da região,

além de talvez auferir, maior rentabilidade à empresa.

No tocante ao desejo de oportunidade de promoção, há a clara possibilidade de aumentar o uso de posições intermediárias, de chefes intermediários, onde realmente acontece a delegação e responsabilidade. Esta medida, acompanhando as de aumentos de salário e melhoria nas condições de trabalho, trará sensíveis aumentos em produtividade e um bem-estar na força de trabalho, além de aumentar a rentabilidade da empresa.

Pode-se dizer que na atual fase do desenvolvimento no Nordeste, há possibilidade de continuar pagando salários relativamente baixos ao operário não-qualificado. Não há razões econômicas imediatas para tentar mudar a situação. Porém, a continuação dessa política acerbaria um relacionamento entre os trabalhadores e seus dirigentes. Além da evidente justiça social de melhorar a condição dos trabalhadores, há a perspectiva de melhoria na capacidade de concorrer internacionalmente e arrecadar lucros a longo prazo. Por isso, é do interesse do empresário começar voluntariamente a compartilhar os frutos de uma política de desenvolvimento regional implementada há anos no Nordeste.

Escalas: Cada uma dessas escalas foi apresentada em folhas distintas de questionário.

As instruções para cada escala são as seguintes: o entrevistado coloca S (sim) ao lado do item que descreve um aspecto particular do seu trabalho (quanto às condições, salário, entre outros) e N (não) se o item não descreve este aspecto.

A resposta apresentada ao lado de cada item é a resposta que indica satisfação.

28

Salário	N	Interminável	S	Conhece bem o trabalho tem experiência adequada
S Adequado às despesas normais	S	Dá-me sentimento da realização	S	É inteligente
S Existe uma distribuição satisfatória dos lucros na empresa	Promoção		S	Permite-me usar minha iniciativa o mais possível
N Permite-me apenas sobreviver	S	Existem boas oportunidades de progresso funcional	S	Está sempre perto quanto preciso dele
N Está abaixo dos níveis normais	N	As oportunidades de progresso são limitadas	N	É preguiçoso
S Permite-me viver confortavelmente	S	A promoção é feita com base na habilidade do empregado	S	Faz todo o possível para garantir minha segurança no trabalho
N Instável	N	A política da promoção na empresa é injusta	S	Não tem favoritos no grupo
N Inferior a minha qualificação	N	As promoções ocorrem raramente	Colegas	
S Considero meu salário bom	N	As promoções ocorrem frequentemente	S	Bem-humorados, agradáveis
N Tenho um salário ruim	S		N	Aborrecidos
N Meu salário é razoável			N	Vagarosos
Trabalho			S	Ambiciosos
S Fascinante	Supervisor		N	Pouco inteligentes
N Rotineiro	S	Pede-me opinião em assuntos que dizem respeito ao meu trabalho	S	Responsáveis
S Satisfatório	N	Difícil de agradar	S	Rápidos no trabalho
N Tedioso	N	Descortês	S	Inteligentes
S Bom	S	Elogia o trabalho bem feito	N	Irritam-se facilmente
S Permite-me usar minha criatividade	S	Trata-me como ser humano e se interessa pelo meu bem-estar	N	Falam muito durante o serviço
S Respeitado	S	É influente na empresa	N	São mordazes
N O local onde trabalho é quente	S	É atualizado	N	São preguiçosos
S Agradável	N	Não supervisona o suficiente	N	São desagradáveis
N Cansativo	N	Não controla seu temperamento	S	Intrometem-se na minha vida
S Saudável	S	Dá instruções claras e definitivas	N	São ativos
S Desafiante	N	É antipático	N	São desinteressados de tudo que os cerca
N Exhaustivo	N	Teimoso	S	Leais
N Frustrante	N		N	Costumam passear no horário de serviço
N Simples	N			

¹ Dados colhidos em setembro de 1978.

² Em setembro de 1978.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abernathy, William & Wayne, Kenneth. Limits of the learning curve. *Harvard Business Review*, 5(52):109-19, Sept./Oct. 1974.
2. Herzberg, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? mimeogr.
3. Maimon, Zvi & Ronen, Simcha. Measure of job facets satisfaction as predictors of the tendency to leave or the tendency to stay with an organization. *Human Relations*, 31(12):1019-30, Dec. 1978.
4. Vroom, Victor H. *Work and motivacion*. New York, Wiley, 1964.
5. Flowers, V. S. & Hughes, C. L. Why employees stay? *Harvard Business Review*, 51:49-60, 1973.
6. Marsh, Robert M. & Mannari, Hiroshi. Organizational commitment and turnover: a prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22:57, Mar. 1977.
7. Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth. A utilização de recursos humanos. *Psicologia para administradores de empresas*. São Paulo, EPU, 1976.
8. Robinson, John P. et alii. *Measures of occupational attitudes and occupational characteristic*. Michigan, University of Michigan, 1974.
9. Nie, Norman H. *SPSS Statistical package for social sciences*. Chicago, McGraw-Hill, 1975.
10. Mitos. Quem disse que os salários inflacionam? Uma pesquisa de técnicos do IBGE garante que não. *Isto é*, 4(130):89, 29 jun. 1979.