



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - MESTRADO

MAIANGO DIAS

Absenteísmo em *contact center* -
Estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais

Uberlândia

2005

MAIANGO DIAS

Absenteísmo em *contact center* -
Estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada – Mestrado do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins

Uberlândia

2005

FOLHA DE APROVAÇÃO

Maiango Dias

Absenteísmo em *contact center* –

Estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada – Mestrado do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Aprovada em 25 de Abril de 2005.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra.: Maria do Carmo Fernandes Martins (Presidente)

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG.

Prof. Dr.: Jairo Eduardo Borges-Andrade (Membro)

Instituição: Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Prof. Dr.: Sinésio Gomide Junior (Membro)

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG.

Dedico esta obra especialmente a meus pais, Vânia e Marcos, e à minha avó, Maria Helena, pela compreensão e pelo suporte irrestrito às minhas decisões pessoais e profissionais, possibilitando, assim, esta realização.

AGRADECIMENTOS

A meus pais, Vânia e Marcos, por tudo. Amor incondicional, suporte, liberdade, educação, cultura, respeito e tantas outras coisas. Espero que, de uma forma ou de outra, vocês tenham ciência da importância que têm em minha vida, mas que essas palavras não explicam.

À minha avó, Maria Helena, por ser minha “mãe” em Uberlândia, durante tantos anos aprendendo a conviver com costumes tão diferentes. Durante tantos anos me ensinado também. E como teve paciência!

A meus irmãos, Glaiko e Tarik, pela amizade, pelo respeito, pela torcida e, porque não, pelas dores de cabeça que me causaram algumas vezes! São coisas que fazem a gente crescer. E lembrem-se de que eu torço muito por vocês.

Às minhas famílias, Rahal, Hamam, Dias e Gomes (só sobrenomes, para não ser injusto). Agradeço aqui pelo conjunto de valores herdado, pela ética e moral que ultrapassam as crenças e as experiências. E é claro, pela felicidade que me proporcionam diariamente.

À Maria do Carmo Fernandes Martins, uma orientadora e inspiradora, com todos os superlativos que um professor pode ter. Pela confiança, paciência, respeito, competência, ética, brilho. Conhecendo você, qualquer um acredita que vale a pena ser um professor. Me ensinou muito, me inspirou muito mais.

Aos professores do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, especialmente ao Luis Avelino, à Maria José (Zezé), Rita Gandini, Sinésio Gomide Jr., Ederaldo Lopes, Cláudia Cunha, Marília Dela Coleta. Ensino, exemplo, amizade.

À Marineide, por todo o suporte técnico junto à UFU, desde os tempos de graduação. Sua presença constante sempre foi um conforto e uma alegria.

Aos membros da banca, pela dedicação e pelas valorosas contribuições, que espero aproveitar da melhor maneira possível.

Aos meus professores da Universidade de Brasília, Luiz Pasquali, Mário César, Ana Magnólia e, especialmente, à Gardênia Abbad. Em pouco tempo, vocês me facultaram um crescimento desproporcional pelos caminhos da ciência.

Ao Anselmo, diretor de operações da organização estudada, que proporcionou todo o apoio necessário à realização deste estudo. Não menos importantes neste quesito, destaco a participação do coordenador do projeto de atendimento pesquisado e de seus gerentes, que se desdobraram para facilitar a coleta de dados.

Ao Rondinelli e ao Adams, responsáveis por toda a tecnologia envolvida na coleta de dados. Uma ajuda preciosa, que evitou incontáveis dias de digitação e sistematização de bancos de dados. Contem comigo a qualquer hora.

Às estagiárias fundamentais em várias etapas da pesquisa: Andréia, Meline, Gizele, Samira, Maura, Rafaela, Lucielle, Micheli e Alina.

Aos colegas do PGPSI que sempre estiveram na torcida e acreditaram em mim. Em especial, ao Humberto Pinto Júnior, pela parceria de sucesso e presença de espírito; e à amiga, colega e professora Marta Ajej, por tanta amizade, confiança, suporte e parcerias realizadas.

Aos amigos Maja Meira e Francisco Coelho, cuja participação assídua em meus primeiros passos de pós-graduação, nos mais diversos setores, me revelaram todos os lados desse caminho.

Aos amigos de Campinas que sempre estiveram comigo: Camila Marion, Thaís Teixeira, Alessandro Furlan, André Biajoli, Adriano Almeida e Tatiane. Aos amigos Gustavo Canato, Pedro e Janaína Sevá, Ricardo e Rodrigo Duarte, Leandro Romanini e Édio Júnior.

Aos inesquecíveis amigos da vida uberlandense: Juninho, Walter, Niltinho, Déborah e Fróid, que abriram meus horizontes para além da sala de aula; Érika, Flávio, Ugues, Gustavo, João Pedro, Marcus Paulo, Daniel e Vinícius, por tudo que aprendemos juntos no curso de Administração; ao Flávio, Luciana, Rosana, Vanessa, Carol, Michela, Rosiane e Juliana, pelas experiências compartilhadas e pela amizade eterna; às grandes amigas Vanessa e Marina, que

estão começando, e Alice, Elisane, Janaína, Gesiane, Marjorie e Daniela que ainda virão para a pós, mas que sempre estiveram me apoiando.

À Tatiana Martins de Aquino, que esteve ao meu lado em alguns dos momentos mais importantes de minha vida; e a toda sua família, que é impar, obrigado pelo carinho e amizade.

Aos amigos Rogério, Paulinho, Álvaro, Lúcia, Marcela, Renata, Francielly: vocês têm sido fundamentais.

Às amigas Thaís Zerbini e Daren Tashima: por tudo de indescritível que já passamos, e sempre muito bem. Por mim, vocês são da família.

Lorraine Azevedo e Fernanda Machado: minhas amigas *Yin* e *Yang*, que me complementam em vários sentidos, e têm tornado minha vida mais feliz a cada dia. A vocês, minha sincera gratidão e minha amizade eterna: ∞ .

"Uma idéia que não é perigosa não merece ser chamada de idéia."

Oscar Wilde

"Para enxergar claro, basta mudar a direção do olhar."

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

DIAS, M. *Absenteísmo em contact center - Estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais*. 2005. 109f. Dissertação (Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

O objetivo geral deste estudo foi o de investigar a capacidade de explicação do Absenteísmo no trabalho de operadores de tele-atendimento, através de um conjunto de variáveis micro e macro-organizacionais, especificamente, Percepção de Suporte Organizacional, Clima Organizacional, Comprometimentos Afetivo e Calculativo e os cinco fatores globais de Personalidade aferidos pelo teste de personalidade 16PF. Para investigar estas relações, foi realizado um estudo de caso em uma grande empresa de tele-atendimento (*contact center*), de onde foi retirada uma amostra de 360 participantes, que respondeu a escalas validadas e consistentes de percepção de Suporte, Clima, Comprometimentos Afetivo e Calculativo e ao teste de personalidade. Quatro meses após este procedimento, foram recolhidos os dados de Absenteísmo (total de dias perdidos). Foram, então, realizadas análises descritivas, correlacionais e de regressão múltipla *stepwise*, tendo a medida de Absenteísmo como variável dependente; estes procedimentos foram realizados para a amostra completa e, posteriormente, para dois grupos da mesma amostra, de operadores receptivos e ativos de tele-atendimento. Os resultados indicaram, essencialmente, que o Absenteísmo da amostra geral (7,1%) e dos operadores receptivos (6,8%) é pouco predito pelo modelo, que incluiu apenas a percepção de Suporte (-) e o fator de personalidade Auto-controle (+), suposto como correlato de Conscienciosidade (fator de personalidade do modelo *Big Five* que tem reconhecido impacto sobre o desempenho geral). O modelo não explicou, significativamente, a variância da amostra de operadores ativos. A relação entre a percepção de Suporte e o Absenteísmo é

coerente com o modelo e os relatos internacionais; por sua vez, a relação encontrada entre Auto-controle e a variável dependente é surpreendente, pois contraria a maior parte da literatura. Entre os resultados, destaca-se a maior capacidade preditiva da variável macro-organizacional sobre a única micro-organizacional que permaneceu no modelo, permitindo inferir que o ambiente tenha maior controle sobre o comportamento contra-producente do que as variáveis individuais. Os resultados são discutidos à luz da literatura, destacando o papel da percepção de suporte organizacional sobre o desempenho dos trabalhadores. As conclusões do estudo refutam grande parte do modelo proposto, mas são reconhecidas as limitações do estudo e várias perspectivas para novas pesquisas são oferecidas. Também são levantadas as contribuições para a organização estudada, bem como para a prática dos profissionais de recursos humanos.

Palavras-chave: Absenteísmo, Suporte Organizacional, Personalidade no Trabalho.

ABSTRACT

DIAS, M. *Contact center absenteeism – a case study with micro and macro-level predictors*. 2005. 109p. Dissertation (Masters). Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

The general objective of this study was to investigate the capacity of explanation of Absenteeism among call center operators, through a set of micro and macro organizational variables, specifically, Perceived Organizational Support, Organizational Climate, Affective and Calculative Commitment and the Five Global Factors of Personality (Big Five) surveyed by the 16PF personality questionnaire. In order to investigate these relationships, a case study in a great contact center company was carried through, from a sample of 360 participants answered consistent and validated scales of perception about the measures under investigation (of Organizational Support, Organizational Climate, Affective and Calculative Commitment and the personality test). Four months after this procedure, the Absenteeism data (total of lost days) has been collected. Descriptive and correlate analyses and multiple regression stepwise have been, then, carried through, considering the measure of Absenteeism as a dependent variable. These procedures have been carried through for the complete sample and, later, for two groups of the same sample, of receptive and active call center operators. The results had indicated, essentially, that Absenteeism in the general sample (7,1%) and among receptive operators (6,8%) is slightly predicted by the model, including perception of Support (-) and the personality factor Self-control (+), a correlate of Conscientiousness (a personality factor of the Big Five model that has a recognized impact on the general performance). The model did not significantly explain variance in the active operators sample. The relationship between Perceived Organizational Support and Absenteeism is coherent with the model and

international reports; otherwise, the relationship found between Self-control and the dependent variable is surprising, since it contests most of the literature. Amongst the results, the major predictive capacity of the macro-organizational variable over the only micro-organizational variable that remained in the model must be pinpointed. This allows inferring that the environment has a greater control over the counter-productive behavior than the individual variable does. The results are discussed based on the literature, detaching the role of Perceived Organizational Support on the workers behavior. The conclusions of the study refute great part of the proposed model, but the limitations of the study are recognized and several perspectives for new research studies are offered. Contributions for the studied organization are also raised, as well as for practice among human resources professionals.

Keywords: Absenteeism, Perceived Organizational Support, Personality at Work.

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA	14
2.	INTRODUÇÃO AO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	19
3.	O PROBLEMA DO ABSENTEÍSMO	25
4.	VARIÁVEIS EM ESTUDO	35
4.1.	PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL	36
4.2.	CLIMA ORGANIZACIONAL	42
4.3.	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	48
4.4.	FATORES DE PERSONALIDADE NO TRABALHO	54
5.	MODELO E HIPÓTESES	62
6.	MÉTODO	64
6.1.	CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO	64
6.2.	PARTICIPANTES	67
6.3.	INSTRUMENTOS	67
6.4.	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	70
6.5.	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	68
7.	RESULTADOS	72
7.1.	AMOSTRA E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	72
7.2.	CONFIABILIDADE DOS INSTRUMENTOS	74
7.3.	ESTUDO CORRELACIONAL	75
7.4.	ANÁLISES DE REGRESSÃO LINEAR <i>STEPWISE</i>	76
7.4.1.	Etapa 1 (amostra geral)	77
7.4.2.	Etapa 2 (amostras parciais)	78

	13
8. DISCUSSÃO	81
9. CONCLUSÕES E AGENDA DE PESQUISA	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	101

1. APRESENTAÇÃO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Nas organizações contemporâneas, é crescente o reconhecimento dos profissionais de Recursos Humanos (RH), que têm sido responsáveis por grandes evoluções nas relações homem-empresa, as quais, notadamente, têm evoluído de uma situação de extrema exploração do trabalhador, para uma relação de parceria, ou seja, cada vez mais os trabalhadores têm papel ativo na troca estabelecida entre ambos. Prova disso, temos hoje grande interesse das empresas em figurar na lista das melhores empresas para se trabalhar: é a empresa se vendendo ao empregado, buscando uma relação de troca, parceria.

Não se propõe uma simplificação inconseqüente das relações de trabalho, mas é inegável o movimento real dos empregadores para a atração e retenção de talentos, de mão-de-obra de qualidade, capaz de gerar diferencial competitivo. Conseqüentemente, há uma pressão natural para um salto de qualidade da massa trabalhadora, para o desenvolvimento de pessoal e para a gestão de RH.

O reconhecimento do papel estratégico do RH deve-se em parte também à adoção, pelas empresas, de normas nacionais e internacionais de qualidade, que valorizam amplamente a qualificação de pessoal, a aprendizagem contínua e a coerência entre discurso (visão, missão, marketing social) e métodos administrativos (FNPQ, 1999).

É inegável, também, a contribuição dos resultados das pesquisas em Comportamento Organizacional (CO), que facultam aos profissionais de RH e gerentes, muitos dos conhecimentos e habilidades necessárias ao ganho de eficiência e eficácia na gestão de pessoas. A eficiência se traduz na melhoria das relações de trabalho, que por sua vez tem promovido a eficácia (resultados) das pessoas e das organizações.

Uma das revelações importantes que o estudo do CO produziu diz respeito exatamente ao papel fundamental que variáveis do nível macro-organizacional (como Clima e Suporte Organizacionais) têm sobre o desempenho geral dos indivíduos, num sentido inverso àquele que as práticas organizacionais “ensinam” aos gerentes, de que a responsabilidade pelo desempenho cabe exclusivamente ao funcionário, ou seja, eximindo os gerentes da “culpa” pelos fracassos organizacionais.

Neste sentido, desenvolver uma pesquisa como esta, que busca avaliar comparativamente a influência de dados relacionados aos sujeitos trabalhadores (natureza micro-organizacional) com dados relativos à organização como um todo (natureza macro-organizacional), em relação ao absenteísmo na empresa, é fundamental para, entre outras coisas, facultar aos profissionais da área informações preciosas sobre onde e como atuar.

A importância do estudo do CO para a melhoria das condições e relações de trabalho em nossa sociedade, bem como a necessidade de se aprofundar os estudos na área, fica ainda mais clara quando se observam os prejuízos causados pelo desconhecimento de suas nuances. O absenteísmo, por exemplo, leva à diminuição da produção e, ao mesmo tempo, aumento de despesas, como será debatido adiante.

Esta dissertação apresenta um estudo de caso, que teve como objetivo geral a investigação da capacidade de explicação do Absenteísmo no trabalho pelo modelo proposto, que inclui variáveis de grande importância potencial para a predição de desempenho, por exemplo. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de objetivos explicativos, de acordo com a tipologia de Borges-Andrade e Zanelli (2004).

Como objetivos específicos, pode-se destacar:

- comparação dos pesos relativos das medidas de nível micro-organizacional (Fatores de Personalidade e Comprometimento Organizacional Afetivo e

Calculativo) em relação às do nível macro-organizacional (Clima e Suporte Organizacionais) na predição de Absenteísmo no trabalho.

- investigação da capacidade de predição de Absenteísmo através do uso, em seleção de pessoal, das características de personalidade avaliadas pelo teste de personalidade 16PF;
- investigação das possíveis diferenças, baseadas no modelo, na explicação do Absenteísmo entre operadores ativos e receptivos de *contact center*;
- instrumentalização dos profissionais de Recursos Humanos para a atuação visando reduzir o Absenteísmo;

Esta pesquisa tem justificativa de cunho teórico e aplicado. Primeiro, os resultados deste estudo podem dar suporte empírico a alguns modelos que têm se sobressaído na explicação do CO. Em segundo lugar, busca-se explicar comportamentos por variáveis de diferentes níveis, determinando a parcela que se deve a cada um, almejando possíveis interferências sobre sua ocorrência. Além disso, é vital instrumentalizar os profissionais de recursos humanos, seja na tomada de decisão quanto à adoção de instrumentos de seleção, seja na determinação das características adequadas aos cargos, se houverem.

Todavia, a maior justificativa deste trabalho se pauta na importância da variável Absenteísmo para a pesquisa em organizações. Os prejuízos advindos deste comportamento são enormes, e envolvem muito mais do que aspectos financeiros, pois atingem a produção, o grupo de trabalho e a própria Rotatividade de pessoal, entre outros. Portanto, entender os mecanismos geradores do Absenteísmo, e também de que forma é possível atuar para sua redução, é um problema de alta relevância para os pesquisadores e profissionais da área.

De implicação bastante prática, esta pesquisa ainda se justifica pela importância sócio-econômica do setor estudado, que é hoje um dos que mais gera empregos no país, atrás apenas da indústria do entretenimento (cultura, esportes). Somente no município sede da

organização-caso, mais de 5% da população economicamente ativa encontra-se empregada no setor. É fundamental o desenvolvimento de estudos específicos para os trabalhadores da área, pois as características dos cargos estudados são bastante distintivas e ainda não foram bem elucidadas.

Em busca destes objetivos, foi realizado este estudo, ora apresentado nesta dissertação, que está estruturado em 9 seções: 1. Apresentação, objetivos e justificativa; 2. Introdução ao estudo do Comportamento Organizacional; 3. O problema do Absenteísmo; 4. Variáveis em estudo; 5. Modelo e hipóteses; 6. Método; 7. Resultados; 8. Discussão; 9. Conclusões e agenda de pesquisa.

Na seção 2 serão introduzidos alguns conceitos que fundamentam a pesquisa em CO, delimitando seu campo de abrangência e a importância dos estudos na área. Na seção 3, uma revisão sobre o Absenteísmo, o foco do estudo, busca esclarecer a magnitude do problema e a complexidade que envolve este comportamento, fato que, ao mesmo tempo, limita o conhecimento prático e estimula a continuidade das pesquisas. Na seção 4, é revisto o arcabouço teórico acerca das quatro variáveis independentes em estudo, Traços de Personalidade, Comprometimento Organizacional, Suporte Organizacional e Clima Organizacional, onde se procura delinear a evolução do conceito, os limites, as conclusões, a importância da variável, a definição e a operacionalização do construto. A seguir, na seção 5, apresenta-se o modelo e as hipóteses que norteiam o estudo. Na 6ª seção, o Método empregado é descrito: apresenta-se a organização em estudo, a amostra, os instrumentos utilizados e os procedimentos de coleta e análise dos dados. Na seção 7, são apresentados os resultados das análises de dados, de forma objetiva. Posteriormente, na seção 8, estes resultados são discutidos à luz da literatura apresentada, buscando respostas aos objetivos deste trabalho. Finalmente, na seção 9, serão enunciadas as principais conclusões do estudo,

suas contribuições e limitações, a partir das quais é formulada uma agenda de pesquisa, que objetiva despertar o interesse para novas pesquisas na área.

A seguir, para facilitar a compreensão das variáveis em análise, uma revisão aborda brevemente o campo do CO, buscando situar o leitor com a abordagem teórica. Na sequência, cada variável será introduzida, procurando sempre enfatizar sua importância para a compreensão dos problemas que abrangem o comportamento humano nas organizações.

2. INTRODUÇÃO AO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A presente revisão busca ser breve, embora suficiente para a justificação e fundamentação teórica para o desenvolvimento do estudo. A grande quantidade de material disponível na literatura internacional tem se refletido de formas diferenciadas no desenvolvimento das pesquisas bibliográficas: por um lado, há riqueza de correntes e opiniões, por outro, esta diversidade pode revelar a falta de resultados consistentes para o embasamento de pesquisas futuras (DIAS, 2002).

O estudo da relação do homem com seu trabalho é, sem dúvida, uma das maiores preocupações das Ciências Humanas, em função da importância que assume, em nossos dias, a atividade laborativa. Várias pesquisas sobre o universo do trabalho têm sido desenvolvidas pelos diversos campos do saber, em ciências humanas como a Psicologia, a Antropologia e a Sociologia, em ciências sociais aplicadas, notadamente na Administração, e até mesmo pelas ciências exatas (Engenharias). Estes estudos geraram uma gama de conhecimentos variados relativos ao trabalho e às organizações, mas que, historicamente, não criaram uma identidade própria, e os desenvolvimentos de cada área por vezes foram recebidos com ceticismo e incredulidade por outros estudiosos.

Contudo, em meados do século passado, estas ciências passaram por uma expansão significativa de suas fronteiras, chegando a delimitar novos campos do saber, baseados na interdisciplinaridade, num movimento que culminou no delineamento do campo do Comportamento Organizacional (CO), que emergiu durante a década de 60 (notadamente na Inglaterra), a partir dos estudos de Pugh (1966, 1969 apud SIQUEIRA, 2002), que se

dedicavam a compreender as relações entre os homens e seu trabalho, seu comportamento e suas atitudes no ambiente organizacional.

Este campo de desenvolvimento multidisciplinar trouxe para o CO uma gama de definições e divergências teóricas típica das ciências humanas, cujo leque de conflitos pode e deve ser encarado de forma bastante positiva, através da riqueza de teorias e técnicas disponíveis, que se complementam mais do que se contrapõe, e fornecem a mobilidade conceitual necessária a uma ciência que precisa acompanhar o ritmo das mudanças no contexto organizacional. Por outro lado, é também verdade que esta grande variedade de formas de se pensar o CO pode, por vezes, resultar em modismos e outras formas viciadas de produção teórica, nem sempre tão ricas (BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2004)

Como salienta Rousseau (1997), as organizações estão mudando (de organizações corporativistas para *organizing* - organizações em processo, movimento), e o CO muda junto, puxando o desenvolvimento dos conhecimentos da área. Esta reflexão da autora indica algo mais: a compreensão de que os comportamentos nas organizações são não apenas dinâmicos, mas verdadeiramente multideterminados, estando relacionados a variáveis de diferentes níveis, algumas estáveis e relativamente previsíveis, outras muito mais inconsistentes, dinâmicas.

Isto também é, em si, uma justificativa da opção pelo campo do CO para o estudo do Absenteísmo, um evento tipicamente multideterminado. O alcance da Psicologia Organizacional e do Trabalho talvez seja insuficiente para explicar tal comportamento; a interdisciplinaridade contribui de forma inequívoca para os estudos organizacionais.

Em busca de definição para o campo, Robbins (1999) trata o CO como “campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização” (ROBBINS, 1999, p.6). Esta

definição demonstra o interesse em compreender relações causais dos comportamentos, assumindo que as causas sejam devidas a pelo menos três fontes: características dos trabalhadores, a dinâmica dos pequenos grupos e equipes dentro da organização, e também à estrutura da mesma, que gera parâmetros contextuais às ações de seus membros. Além disso, é importante ressaltar que o autor determina as implicações sobre os resultados deste conhecimento: sua aplicabilidade na melhoria dos resultados organizacionais. Portanto, os estudos da área têm, como pressuposto, a aplicação prática de seus resultados nas organizações; o foco é a organização.

Em outra obra, Wagner III e Hollenbeck (2000) entendem que o CO seja uma disciplina que busca previsão, explicação, compreensão e modificação do comportamento humano, num contexto empresarial. Os autores enfatizam a criação de diferencial competitivo através do domínio (previsão, explicação, compreensão e modificação), pela empresa, do comportamento de seus membros, uma vez que este diferencial não é igualável pela concorrência, que pode ter as mesmas tecnologias, processos e sistemas, mas os recursos humanos são ímpares. Neste sentido, mantém a perspectiva de Robbins (1999), quanto à finalidade dos estudos em CO, bem às variáveis em análise, nos níveis micro, meso e macro-organizacional.

Mintzberg (1983) defende, ainda, o papel de fatores externos à organização na determinação de comportamentos, argumentando que, por exemplo, o poder dos sindicatos, do governo e dos acionistas é capaz de influenciar significativamente as atitudes e comportamentos dos membros de uma organização. Para Katz e Kahn (1987), os comportamentos e atitudes dos trabalhadores podem ser explicados pela relação entre valores, papéis e normas da organização. Estas três bases para o comportamento dos trabalhadores apresentam certa similaridade aos níveis de comportamento de outros autores, como Wagner III e Hollembeck (2000) e Robbins (1999), associando-se os valores ao nível micro-

organizacional ou individual, os papéis ao nível micro-organizacional ou de grupo, e as normas ao nível macro-organizacional ou da organização, respectivamente. Esta comparação evidencia certa redundância nestes conceitos, que traduzem uma direção clara para o entendimento do comportamento nas organizações.

A definição do campo de CO é fundamental para diferenciá-lo do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, tal como é definida, por exemplo, por Spector (2003). O autor entende que este campo busca, por um lado, fazer o uso apropriado dos recursos humanos nas empresas, em busca da efetividade organizacional, focado em temas como seleção de pessoal e treinamento (Psicologia Organizacional). O outro lado da Psicologia Organizacional e do Trabalho estaria mais preocupado com o trabalhador, no nível micro, focado em variáveis como *stress*, atitudes e bem-estar no trabalho (Psicologia do Trabalho). Dados estes parâmetros, reconhece-se que a Psicologia Organizacional contribui muito mais diretamente para o estudo do CO.

Seguindo a linha de Wagner III e Hollenbeck (2000), definiu-se os níveis de análise como micro-organizacional (indivíduos), meso-organizacional (grupos, equipes de trabalho) e macro-organizacional (organizações). É uma proposta bastante interdisciplinar: na análise do nível micro-organizacional, observam-se basicamente contribuições da Psicologia, ao abordar aspectos psicossociais dos indivíduos na organização, enquanto o nível meso-organizacional teria em seu referencial teórico muito da Psicologia Social, Antropologia e Sociologia, e, finalmente, o nível macro-organizacional buscaria seu referencial entre as Ciências Políticas, a Sociologia e a Antropologia.

Para os principais autores da área (ROBBINS, 1999; WAGNER III; HOLLENBECK, 2000; BOWDITCH; BUONO, 1992), as principais variáveis do nível micro-organizacional seriam: Características Biográficas, Habilidades, Valores e Atitudes, Fatores de Personalidade, Percepção, Motivação, Satisfação, Estresse, Aprendizagem Individual e

Tomada de Decisão Individual. No nível meso-organizacional, as variáveis mais estudadas seriam Comunicação, Conflitos, Relações Intergrupais, Estrutura de Grupo, Equipes de Trabalho, Poder e Política, Liderança e Tomada de Decisão Grupal. Finalmente, no nível macro-organizacional, as análises se concentram em pontos da estrutura da organização, como Cultura, Clima, Estrutura e Dimensionamento da Organização, Dimensionamento e Tecnologia do Trabalho, Políticas e Práticas de Recursos Humanos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000; ROBBINS, 1999; SIQUEIRA, 2002). Apesar deste expressivo número de variáveis já apresentado, outras têm ganhado força na literatura de CO, tais como Criatividade, Suporte Organizacional, Comprometimento Organizacional, Negociação, Justiça, Humor, Trabalho/Não-Trabalho, Contextos Organizacionais.

Fundamentalmente, o estudo de todas estas variáveis justifica-se através de seu impacto nos resultados (desempenho) dos trabalhadores, que por sua vez implicam o desempenho organizacional. As medidas de desempenho são observadas de formas variadas, incluindo aí a Produtividade, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Comportamentos Contra-Produtivos (onde se inclui o Absenteísmo), Qualidade e outras formas de desempenho, de interesse mais ou menos específico das organizações, ramos de negócio ou mesmo departamentos, como Vendas.

Contudo, estas variáveis tidas como de resultados também são estudadas através de suas interações, como, por exemplo, as relações (geralmente negativas) entre o Absenteísmo e Produtividade, Qualidade, Relações Interpessoais e Esforços (VISWESVARAN, 2002). A análise contígua destes comportamentos (resultados positivos e negativos) é importante pela provável existência de causas comuns.

Particularmente, o Absenteísmo é um dos fenômenos mais estudados, e pelas formas metodologicamente mais variadas possíveis (JOHNS, 2003). Ainda assim, como defende o autor, muitas questões se fazem presentes, e isso tem instigado mais e mais pesquisadores na

busca da compreensão do fenômeno. Neste ponto, é oportuno rever os principais conceitos relativos ao Absenteísmo, a evolução dos estudos, algumas conclusões e também algumas das questões que permanecem na pauta de pesquisa, como será feito na próxima seção.

3. O PROBLEMA DO ABSENTEÍSMO

A variável dependente (resultado) analisada no presente estudo (Absentéismo) tem sido considerada como crítica para a avaliação da eficácia dos recursos humanos de uma organização (ROBBINS, 1999; CHIAVENATO, 1997). Há mesmo, hoje, uma linha de pesquisa que trabalha especialmente os chamados “comportamentos contraproducentes”, onde se incluem variáveis como Absenteísmo, Atrasos e Rotatividade (SPECTOR, 2003; VISWESVARAM, 2002). Estas pesquisas buscam compreender fatores ligados a diferentes aspectos da organização, das equipes de trabalho e/ou do próprio trabalhador (principalmente), que possam estar relacionados a estes comportamentos.

Segundo Robbins (1999), os custos do Absenteísmo seriam um fator preponderante para o impulso dado às pesquisas de CO que pretendem compreendê-lo, uma vez que este custo é estimado anualmente (apenas em empresas dos Estados Unidos e Alemanha) em cerca de 75 bilhões de dólares americanos. Os custos se elevam drasticamente porque não se referem apenas aos salários dos ausentes, mas também à diminuição da produtividade, por exemplo. Portanto, o interesse em diminuir os índices de Absenteísmo deve ser comum a todos os profissionais e acadêmicos da área de Recursos Humanos.

Absenteísmo é um conceito complexo, mesmo em termos de definição. Numa definição simples, porém de grande alcance, pode-se entender o Absenteísmo como o ato de “faltas a um compromisso de trabalho” (HARRISON; MARTOCCHIO, 1998, p. 342). Esta definição, porém, abarca toda e qualquer forma de não comparecimento ao trabalho, ainda que seja direito do trabalhador, como licença médica ou luto. Magalhães, Duarte e Moura (1995, apud NASCIMENTO, 2003), compreendem que os períodos programados de ausência,

como licença e férias, devem também ser entendidos como Absenteísmo. Da mesma forma, profissionais de saúde como Sobrinho (2002) incluem ausências por doenças, direitos legais e outros fatores, ainda que alheios ao controle do trabalhador, na mesma categoria. Estes autores entendem o Absenteísmo do ponto de vista organizacional, pois um gerente, por exemplo, tem que lidar com todas as ausências da mesma forma, incluindo em seu planejamento as ausências previstas ou não.

Por outro lado, Nascimento (2003) trata o Absenteísmo como “ausências não previstas” (p. 55), e Chiavenato (1997) entende o conceito como ausências no momento em que o empregado deveria estar trabalhando normalmente. Assim, o Absenteísmo seria apenas relacionado a eventos fora do controle da organização, diferentemente das férias, por exemplo, que são escaladas pela gerência ou determinadas por políticas globais das organizações, e assim podem ser tomadas ações que diminuam os prejuízos da efetividade organizacional, ou seja, prevenção primária, enquanto os eventos não previstos de ausência de trabalhadores só podem, na melhor das hipóteses, sofrer prevenção secundária (durante o evento), quando os danos já estão ocorrendo.

Nosso estudo, dentro do campo do CO, tem interesse na predição e controle de todas as formas de ausências que prejudiquem o funcionamento da organização. Portanto, parece apropriado estabelecer como Absenteísmo, uma medida que seja compatível com os interesses de gerentes e administradores, ou seja, levar em conta todas as ausências não programadas, inclusive aquelas amparadas por questões legais, como dispensa por saúde. Desta forma, ficam excluídas da medida apenas férias e licenças programadas, como licença maternidade e paternidade. Operacionalmente, definiu-se Absenteísmo como *número de faltas não programadas em dado período*. Esta definição tem a preocupação de abarcar as faltas por motivos de saúde em função da chamada “indústria do atestado” (NEVES, 2004), que pode ser responsável por “transformar” faltas voluntárias em involuntárias.

Avançando na definição do problema, Johns (2003) entende que o Absenteísmo não é apenas um, mas uma grande variedade de comportamentos, com diversas causas. Este fato se reflete, por exemplo, na multidisciplinaridade de conhecimentos disponíveis sobre o assunto, uma vez que esses conhecimentos tradicionalmente não se complementam, sendo desenvolvidos à parte por cada uma das disciplinas, que vão da Psicologia à Engenharia, passando por áreas como Administração, Enfermagem, Ergonomia, Direito e Medicina, entre outras.

As diferentes faces do Absenteísmo são defendidas por vários autores, como Brief (1998) que, analisando as relações entre atitudes no trabalho e Absenteísmo, acredita que as fracas correlações encontradas em meta-análises sobre o assunto sejam devidas às várias formas de Absenteísmo diferentes em suas causas, embora lhe pareça lógico que, por exemplo, alguém que não esteja muito satisfeito com seu trabalho esteja menos propenso a ser assíduo. O autor acredita que a satisfação só poderia ser usada como unidade de análise dos casos de Absenteísmo relacionados a escolhas, ou seja, quando alguém prefere ir a um dado evento ao invés de ir ao trabalho, voluntariamente. Por este motivo, ele sugere que seja construída uma tipologia do construto que observe, por exemplo, as formas voluntárias e involuntárias de ausências do trabalho programado, no nível individual.

Outros autores, como Dalton e Mesch (1991), defendem tipologias para o construto, ao realizarem a distinção entre Absenteísmo devido a doenças ou devido a outras circunstâncias. Diferentemente da proposição de Brief (1998), estes autores encontraram correlações significativas entre variáveis do nível micro-organizacional (satisfação e gênero) e Absenteísmo devido a doenças (supostamente involuntário) e, por outro lado, ausências por outras circunstâncias relacionadas a variáveis do nível macro-organizacional (estabilidade do emprego e políticas organizacionais sobre Absenteísmo).

McDonald e Shaver (1981 apud NASCIMENTO, 2003) propõem uma tipologia que estabelece três categorias de Absenteísmo, baseados em causas intrínsecas (como eficiência da supervisão, características do cargo e controle), causas extrínsecas (como políticas organizacionais sobre Absenteísmo, comunicação, condições de trabalho) e causas de personalidade (inclusive alcoolismo). Embora várias das variáveis propostas pelos autores já tenham sido efetivamente analisadas em estudos diversos, o modelo ainda carece de suporte empírico.

Somando-se à discussão sobre as diferentes formas de Absenteísmo, Steel (2003) revisou a linha de pesquisa, focalizando as metodologias utilizadas, e ressaltou a diferenciação mais aceita entre os tipos de ausências do trabalho: voluntárias ou involuntárias, de acordo com o tipo de dados coletados, seguindo proposição anterior de Chadwick-Jones et al. (1971 apud STEEL, 2003). Nesta proposta, quando o Absenteísmo é medido em função do tempo total perdido (somatório de dias ou horas, onde pesam mais as ausências prolongadas, como as doenças), o mesmo é considerado involuntário. Por outro lado, a medida da frequência do comportamento (onde são ressaltadas as ausências repetidas) evidencia o Absenteísmo voluntário.

Baseado nesta distinção metodológica de Absenteísmo voluntário e involuntário, Steel (2003) comparou os resultados de três meta-análises sobre Absenteísmo e Satisfação no Trabalho, variável que tem sido vista como uma medida correlacionada às ausências voluntárias. Os resultados indicaram que não há suporte empírico para esta distinção entre Absenteísmo voluntário (frequência) e involuntário (tempo perdido). Portanto, a hipótese de Brief (1998), sobre diferentes causas de Absenteísmo e sua relação com Satisfação no trabalho, demonstra-se insuficiente para explicar a inconsistência de resultados ligando atitudes ao Absenteísmo.

Todavia, as relações entre Absenteísmo e Satisfação no trabalho têm se revelado um tema central na literatura da área (STEEL, 2003; BRIEF, 1998; HARRISON; MARTOCCHIO, 1998). De certa forma, pode-se observar que há um grande interesse dos pesquisadores em encontrar uma relação saudável entre a satisfação do trabalhador e a “satisfação” da empresa (resultados), ou seja, baixos níveis de Absenteísmo e Rotatividade somados a bons desempenhos nas tarefas e na produtividade (BRIEF, 1998; SPECTOR, 2003). Por exemplo, Johns (2003) cita três meta-análises, de meados do século passado, que verificaram o impacto da Satisfação no trabalho sobre Absenteísmo e Desempenho, encontrando resultados que indicam que a Satisfação no trabalho prediz melhor o Absenteísmo do que o Desempenho. Por outro lado, três meta-análises mais recentes fazem a mesma comparação, mas com resultados diferentes, indicando que Desempenho é, no mínimo, tão bem predito quanto Absenteísmo, através da Satisfação no trabalho (JOHNS, 2003).

Assim como Satisfação no trabalho, outras atitudes relacionadas ao trabalho ou à organização têm sido estudadas na predição de Absenteísmo, como variáveis que influenciam o comportamento em médio prazo. Harrison e Martocchio (1998) classificam (arbitrariamente) as origens do Absenteísmo em curto, médio e longo prazo, avaliando o peso do fator na predição das ausências em períodos de um a três meses, de quatro meses a um ano, e acima de um ano, respectivamente. As variáveis de curto prazo se referem principalmente a problemas da tomada de decisão; as de médio prazo são geralmente relacionadas a atitudes e contexto social; e as de longo prazo incluem personalidade e características demográficas. A tabela 2.1. resume as principais variáveis independentes encontradas pelos autores, com suporte empírico.

Os preditores de médio prazo têm sido os mais estudados, teórica ou empiricamente, sendo que o tempo modal das medidas de Absenteísmo nas pesquisas é de um ano

(HARRISON; MARTOCCHIO, 1998). Nestes estudos, o paradigma central é de que o Absenteísmo pode ser resultante da “fuga” de situações desagradáveis experimentadas no trabalho. Assim, a maior parte das teorias e modelos aplicados ao conceito inclui atitudes do trabalhador e o contexto social, pois estas variáveis são vistas como base relativamente consistente para a tomada de decisões. A cultura relativa ao Absenteísmo na empresa é um dos assuntos mais estudados, pois se entende que o trabalhador pode achar normal um certo número de faltas anuais, por exemplo, uma vez que seus colegas se comportem da mesma forma e não exista, por parte da empresa, qualquer restrição a esse padrão (SPECTOR, 2003). As atitudes relativas a este comportamento contraproducente serão tratadas de forma mais detalhada na seção 3.3 (Comprometimento Organizacional).

Tabela 2.1. – Principais preditores de Absenteísmo com suporte empírico (adaptado de HARRISON; MARTOCCHIO, 1998).

Curto Prazo	Médio Prazo	Longo Prazo
(um a três meses)	(quatro meses a um ano)	(acima de um ano)
Incentivos para comparecer	Satisfação	Gênero
Gostar de comparecer	Comprometimento	Idade
Pressão social	Envolvimento	Depressão
Stress físico e mental	Importância das tarefas	Hábito de fumar
Impedimentos	Cultura sobre absenteísmo	Alcoolismo
Tomada de decisão	Amparo de sindicatos	Consumo de drogas
	Horário flexível	Exercícios físicos
	Troca de turno liberada	

As pesquisas que usam medidas de médio prazo de Absenteísmo encontram resultados interessantes também para as práticas organizacionais de Recursos Humanos, que conseguem diminuir os níveis de ausência com a adoção de horário flexível e permissões para a troca de turnos entre os empregados. Outros registros têm sido observados, como a influência de

variáveis macro-econômicas (relação inversa entre Absenteísmo e desemprego), características do trabalho e *stress* relacionado ao trabalho (HARRISON; MARTOCCHIO, 1998).

Já as variáveis de longo e curto prazo têm sido menos estudadas, pelo alto grau de complexidade envolvido, por limitações de método (p.ex., pouca variância no curto prazo) ou ainda pela indisponibilidade relativa de dados (registros organizacionais de Absenteísmo superiores a um ano). Contudo, no nível proximal (curto prazo), Harrison e Martocchio (1998) identificaram avanços quanto aos fatores mais apontados pelos sujeitos para justificar suas ausências: dores, resfriados e gripes, e problemas de saúde de familiares, que têm se demonstrado suscetíveis a intervenções, como vacinação contra gripes que reduzem em até 43% as ausências relacionadas a este motivo. Os autores também citam pesquisadores que têm se interessado mais pelos processos de tomada de decisão, como a maximização da utilidade da escolha; neste caso, a racionalização leva o empregado a escolher o comportamento, e isto pode ser influenciado por recompensas e punições oferecidas pela organização, como prêmios para comparecimento integral em dado período (p.ex., um mês).

As influências de longo prazo sobre o Absenteísmo têm sido vistas geralmente em função de Características de Personalidade (ver seção 3.4), variáveis demográficas e problemas crônicos de saúde e hábitos individuais. Entre as variáveis demográficas, Harrison e Martocchio (1998) apontam idade e gênero como as mais investigadas, embora os resultados não sejam consistentes. Diferentemente dos vários eixos de pesquisa já apontados, os problemas de saúde e hábitos dos empregados são, basicamente, objeto de estudo de ciências da saúde, menos interessadas na predição e controle/intervenção sobre o comportamento, mas focadas em suas causas. Uso de substâncias tóxicas e cigarros, depressão e sedentarismo tem correlação positiva com o comportamento faltoso (HARRISON; MARTOCCHIO, 1998).

Outras contribuições da extensa revisão proporcionada por Harrison e Martocchio (1998) sobre o problema do Absenteísmo incluem fenômenos co-existentes (como atrasos e intenção de deixar o emprego) e derivados deste comportamento (redução de Desempenho e percepção de Iniquidade, por exemplo). Sobre aqueles, as pesquisas indicam que ações efetivas para a redução de um dos comportamentos devem gerar resultados simultâneos no Absenteísmo. Quanto aos resultados provenientes do Absenteísmo, os efeitos de curto e médio prazo recaem principalmente sobre os indivíduos e seu ambiente social (curto e médio prazo): Sobrecarga dos colegas, Cultura de Absenteísmo, diminuição de Desempenho, Conflitos com supervisores, e outros fatores. Porém, indubitavelmente, são os custos do Absenteísmo os mais evidentes para a organização, que arca com pagamentos por dias não-trabalhados, diminuição da produtividade, gastos de seguros, custos com substitutos, entre outros, destacando o impacto financeiro do problema.

Além destes resultados apresentados, esta discussão abre caminho também para outro tema complexo, as relações entre Absenteísmo e Desempenho. Em primeiro lugar, é importante notar que os comportamentos contra-producentes são tidos por vários autores como dimensões do desempenho geral do trabalhador, conforme enuncia Viswesvaran (2002); desta forma, pode-se supor que as causas entre eles sejam comuns em alguns casos. Meta-analiticamente, Viswesvaran (2002) encontrou resultados significativos e substanciais da correlação entre Absenteísmo e quatro formas de Desempenho: Produtividade ($r = -.21$) e Qualidade ($r = -.48$), avaliadas por registros organizacionais; e Esforço ($r = -.54$) e Comportamento Interpessoal ($r = -.33$), em avaliações feitas por supervisores. Estes dados, segundo o autor, são fortes indicativos da presença de um fator comum na base dos desempenhos individuais, como, por exemplo, Integridade (VISWESVARAM, 2002; VISWESVARAM; ONES, 2000).

Finalmente, vale destacar a susceptibilidade deste fenômeno às várias possibilidades de intervenções testadas na literatura (JOHNS, 2003; HARRISON; MARTOCCHIO, 1998), brevemente enunciadas anteriormente. Portanto, é fundamental ressaltar a importância da adoção de uma política organizacional que busque valorizar o comparecimento ao trabalho e, ao mesmo tempo, restringir os reforços ao Absenteísmo. Dadas algumas das dificuldades encontradas na condução de estudos sobre o problema, outra prerrogativa é a adoção de um acompanhamento mais refinado da organização sobre seus empregados faltosos.

Quanto à delimitação de métodos apropriados para o delineamento de pesquisa, poucas áreas oferecem tamanha diversidade de metodologias (JOHNS, 2003; HARRISON; MARTOCCHIO, 1998), talvez como reflexo do caráter multidisciplinar dos pesquisadores de Absenteísmo. Johns (2003) busca explorar a riqueza da diversidade metodológica nas pesquisas sobre o construto, revelando parte da gama e da importância do tema, além dos avanços diversos provenientes não da teoria, mas do uso das diferentes metodologias. Seus achados evidenciam a necessidade de estudos que incluam variáveis de diferentes níveis do comportamento. Segundo o autor, este tipo de estudo pode ajudar significativamente a compreensão de um fenômeno tão complexo quanto o Absenteísmo.

Buscando atender a estas e outras premissas metodológicas, o presente estudo integra variáveis independentes que podem ser classificadas em dois níveis do CO, micro (Traços de Personalidade e Comprometimento Afetivo e Calculativo) e macro-organizacionais (Percepção de Suporte Organizacional e Clima Organizacional). De outra forma, através da classificação específica elaborada por Harrison e Martocchio (1998) para o Absenteísmo, as variáveis podem ser divididas em nível distal ou de longo prazo (Traços de Personalidade) e de médio prazo (Percepção de Suporte Organizacional, Clima Organizacional, e Comprometimento Afetivo e Calculativo). Contudo, o estudo foi realizado em médio prazo, diminuindo o poder da classificação destes autores sobre as variáveis independentes ou

preditoras. Na próxima seção, serão tratadas estas variáveis independentes, em sua constituição e também em sua relação conhecida com o problema em estudo.

4. VARIÁVEIS EM ESTUDO

Diante da multiplicidade de causas e fatores associados ao Absenteísmo, o presente trabalho buscou investigar algumas variáveis sobre as quais é possível atuar ativamente, ou mesmo controlar sua ocorrência, dentro do contexto organizacional. Esta decisão exclui diversas facetas do comportamento observado (Absenteísmo), mas reflete a opção de investigar seu funcionamento dentro do campo do CO. Neste sentido, as variáveis escolhidas compreendem dimensões de nível macro e micro-organizacional, que podem interferir sobre o comportamento de perspectivas mais (Personalidade) ou menos (Clima, Suporte, Comprometimento) estáveis, considerando, ainda, que sobre aquela é possível exercer controle através da seleção de pessoal, por exemplo, enquanto as últimas são mais dinâmicas e podem ser influenciadas pela ação direta dos profissionais de RH ou mesmo pelos gerentes.

Estas variáveis, tidas como independentes neste estudo, são agora explicitadas e revistas sucintamente, com o objetivo de evidenciar sua relevância para os comportamentos na organização, tal como propõe a literatura nacional e internacional. A revisão segue a partir das variáveis macro-organizacionais, (1) Percepção de Suporte Organizacional e (2) Clima Organizacional, para posteriormente apresentar as variáveis do nível micro-organizacional, (3) Comprometimento Organizacional (que inclui os comprometimentos Afetivo e Calculativo, que serão investigados nesta pesquisa) e (4) Fatores de Personalidade no Trabalho.

4.1. PERCEPÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Percepção de Suporte Organizacional (PSO) pode ser entendida como a medida em que os empregados percebem que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (RHOADES; EISENBERGER, 2002)

Delineada primordialmente por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), a PSO revela-se hoje como uma das variáveis de maior poder explicativo para muitos dos comportamentos e desempenhos avaliados pelos pesquisadores da área organizacional (ABBAD; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999; RHOADES; EISENBERGER, 2002; BISHOP; SCOTT; BURROUGHS, 2000; SHORE; WAYNE, 1993), podendo ser analisada como variável independente (antecedente), dependente ou mediadora.

A teoria de Suporte Organizacional baseia-se fortemente em conceitos da Psicologia Social, especialmente a *norma de reciprocidade*, o *modelo motivacional de esforço-resultado* (*performance-rewards expectancies*) e a *ideologia da troca* (ABBAD et al., 1999; RHOADES; EISENBERGER, 2002). Fundamentalmente, estas abordagens revelam um modelo de ação e reação, onde comportamentos e atitudes favoráveis de empregados, por exemplo, devem se refletir em atitudes positivas de seus empregadores, ou melhor, da organização, que, todavia, aparece aqui personificada (EISENBERGER et al., 1986) na figura de seus supervisores e gerentes.

Esta personificação é fundamental para a teoria de PSO, uma vez que os empregados tendem a atribuir características humanas à organização, quando entendem que as atitudes de seus superiores são representativas das intenções da própria organização. Desta forma, os trabalhadores também entendem, que, quando são tratados de modo favorável ou desfavorável

por seus superiores, isto indica que a organização os aprecia ou não (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Eisenberger et al. (1986) defendem que a PSO indica a percepção do trabalhador sobre o tratamento que recebe da organização, em função de seu esforço pessoal no trabalho. Assim, a teoria indica quais seriam as expectativas dos empregados quando tem boa percepção de suporte: prontidão organizacional em recompensar aumento dos esforços no trabalho, suprimento de necessidades sócio-emocionais, ajuda para um desempenho eficaz no trabalho e também para lidar com situações estressantes.

Por outro lado, a organização espera que o empregado tenha maior desempenho, sinta-se obrigado a cuidar do “bem-estar” organizacional (comportamentos de cidadania organizacional), ajude a organização a alcançar seus objetivos, sinta-se afiliado à organização (satisfação sócio-emocional), desenvolva crenças de que bons desempenhos serão bem recompensados. Neste caso, a expectativa de uma boa medida de PSO é de que os dois lados saiam ganhando, com, por exemplo, maior satisfação no trabalho, melhor humor, maior comprometimento afetivo e desempenho, redução de rotatividade (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Através de uma meta-análise, Rhoades e Eisenberger (2002) categorizaram mais de 70 estudos sobre PSO (que utilizam a escala de EISENBERGER et al., 1986), identificando as principais variáveis independentes e dependentes, reveladas e estudadas na literatura de CO. Sustentando a teoria de suporte organizacional, tratamentos favoráveis aos empregados por parte da organização devem manter ou suportar uma boa PSO. Neste sentido, igualdade, suporte do supervisor, recompensas organizacionais e condições de trabalho têm sido amplamente pesquisadas no desenvolvimento da PSO.

Assim delineiam-se as principais variáveis independentes de PSO: o *tratamento igualitário*, que inclui a justiça de procedimentos e as políticas organizacionais; o *suporte do*

supervisor, onde se verifica a personificação da organização; as *recompensas organizacionais* e as *condições de trabalho*, que incluem reconhecimento, salário, promoções, segurança no trabalho, autonomia, controle de eventos e condições de stress, investimento em treinamento, tamanho da organização; e *características do empregado*, que incluem personalidade, com tendências disposicionais para experienciar afetos positivos ou negativos no trabalho e características demográficas (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Por outro lado, como conseqüências da PSO, a organização geralmente encontra: maior *comprometimento organizacional* (afetivo); melhores *afetos relacionados ao trabalho*, como satisfação no trabalho e humor positivo; *envolvimento com trabalho*, que denota interesse e identificação pela tarefa/cargo; *aumento do desempenho*; desenvolvimento da *cidadania organizacional*, denotada em comportamentos extra-papel que visam beneficiar a organização; mais *bem-estar psicológico* e menores *reações psicossomáticas*; maior *desejo de permanecer* na organização, baixa intenção de abandonar a organização e, finalmente, menor *rotatividade voluntária* (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

Além destas situações, a PSO pode ser vista como variável mediadora do comportamento organizacional como sugerem Allen, Shore e Griffeth (2003), que encontraram o papel mediador do suporte organizacional entre percepções de práticas suportivas de recursos humanos, como participação em tomadas de decisões, justiça nas recompensas e oportunidade de crescimento, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

Alguns estudos podem exemplificar rapidamente o papel da PSO nas medidas de comportamento organizacional, evidenciando através de dados empíricos seu papel na dinâmica organizacional corrente. A apresentação destes estudos não tem apenas o objetivo de familiarizar o leitor com relação à literatura da área, mas, principalmente, busca aludir sobre a força que vem apresentando o construto, seja quanto à sua validade discriminante

(RHOADES; EISENBERGER, 2002; ABBAD et al., 1999), ou quanto ao papel da variável PSO no comportamento organizacional, que tem se demonstrado bastante coerente com os pressupostos teóricos (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

No estudo de Allen et al. (2003), os pesquisadores buscaram identificar o papel da PSO como preditora de rotatividade voluntária. Para tanto, utilizaram-se de instrumentos que buscaram aferir em um primeiro momento a qualidade das práticas de recursos humanos como participação em tomada de decisão, justiça nas recompensas e oportunidade de crescimento, além de intenções de rotatividade; seis meses depois, os investigadores administraram instrumentos para avaliar a percepção de suporte organizacional, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. Ao final de um ano levantaram os dados de rotatividade voluntária. Através de equações estruturais, foi identificado o papel da PSO como maior preditor de rotatividade voluntária, além de seu altíssimo relacionamento com comprometimento afetivo e satisfação no trabalho.

Shore e Wayne (1993) buscaram investigar as relações entre diferentes formas de comprometimento, PSO e comportamento de cidadania organizacional, em uma grande organização multinacional norte-americana. Para tanto, foram aplicados questionários de PSO, comprometimento afetivo e comprometimento calculativo (quando o empregado permanece na empresa apenas porque os custos de deixá-la são maiores que os custos de permanecer) aos empregados, enquanto seus supervisores avaliaram seus comportamentos de cidadania. Os resultados indicaram correlações positivas entre comprometimento afetivo, PSO e comportamentos de cidadania, enquanto o comprometimento calculativo teve correlação negativa com estes comportamentos, ou seja, quanto maior o comprometimento calculativo menos comportamentos de cidadania como altruísmo são encontrados. Além disso, os autores enfatizam que PSO foi melhor preditor dos comportamentos de cidadania do que o comprometimento afetivo.

Bishop et al. (2000) desenvolveram uma análise de diferentes níveis do CO, para verificar as interdependências entre suporte e comprometimento nos níveis organizacional e grupal, lançados como preditores de intenções de rotatividade, de comportamentos de cidadania e de desempenho no trabalho. Foram investigados 65 equipes pequenas (6 indivíduos) que trabalhavam internamente em grande interdependência; essas equipes responderam a duas versões de questionários de percepção de suporte e de comprometimento, que ora continham o termo “organização”, ora continham o termo “equipe de trabalho”. Além disso, foram administrados questionários de intenção de rotatividade, enquanto os facilitadores dos times avaliaram desempenho e comportamentos de cidadania. As análises foram conduzidas com equações estruturais via LISREL. Relacionamentos diretos foram encontrados entre PSO e comprometimento organizacional (+), entre percepção de suporte da equipe e comprometimento com a equipe (+), entre comprometimento organizacional e intenções de rotatividade (-), comprometimento organizacional e de equipe com comportamentos de cidadania (+), comprometimento de equipe e desempenho no trabalho (+). Os resultados também revelam os papéis mediadores dos comprometimentos organizacional e de equipe, entre percepções de suporte e resultados. Este estudo evidencia a força do construto de suporte, especialmente quanto ao seu relacionamento com comprometimento.

Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski e Rhoades (2002) conduziram uma série de três estudos correlacionando percepção de suporte do supervisor, PSO e rotatividade. Seus resultados sugerem que a percepção de suporte do supervisor resulta em PSO, longitudinalmente. Além disso, os autores encontraram dados que revelam uma completa mediação de PSO entre percepção de suporte do supervisor, rotatividade geral, rotatividade voluntária e absenteísmo. Estes resultados são consistentes com a teoria de PSO,

que sugere que quanto maior a PSO, maior será a obrigação sentida pelo trabalhador com relação à empresa, além do maior comprometimento afetivo, reduzindo a rotatividade.

Todavia, entre os resultados comportamentais investigados nas pesquisas revisadas por Rhoades e Eisenberger (2002), o Absenteísmo ainda não ocupa lugar de destaque, tendo sido encontrados poucos estudos relacionando estas duas variáveis, o que desfavorece as possíveis conclusões acerca destas relações. Os autores entendem que existem correlações negativas moderadas entre PSO e Absenteísmo, como as encontradas por Eisenberger et al. (1986), que investigaram essa relação entre professores, mediada pela ideologia da troca: quanto maior a aceitação da ideologia da troca entre os sujeitos com maior percepção de Suporte, menor o número de faltas ao trabalho, em períodos ou dias.

A medida do construto de PSO tem hoje, no Brasil, duas vertentes distintas: a primeira baseia-se no instrumento original de Eisenberger et al. (1986), o SPOS (*Survey of Perceived Organizational Support*), e, mais recentemente, o Questionário de Percepção de Suporte Organizacional, de Abbad et al. (1999). O primeiro se refere a um instrumento unifatorial de 36 itens (escala de concordância de 7 pontos – discordo totalmente a concordo totalmente), que se referem a um padrão de crenças que os empregados desenvolvem sobre as respostas da organização em relação às suas contribuições, que devem provocar reações favoráveis ou desfavoráveis a eles. Este instrumento tem uma forma reduzida original de 17 itens com altas cargas e outras várias versões ainda menores, apoiadas na alta confiabilidade do instrumento original. Rhoades e Eisenberger (2002) conduziram análises fatoriais confirmatórias e exploratórias, que confirmam a alta confiabilidade interna e a unidimensionalidade do SPOS, inclusive em suas diversas formas reduzidas. Este instrumento foi adaptado para o Brasil por Siqueira (1995), em sua forma reduzida.

Recentemente, Abbad et al. (1999) desenvolveram um instrumento mais rico em categorias e com boa qualidade psicométrica, o questionário Percepção de Suporte

Organizacional (QPSO), também unifatorial, com 50 itens (escala de concordância de 5 pontos – discordo totalmente – concordo totalmente), com excelente índice de consistência interna. Como amostra da riqueza de conteúdo, os autores puderam ainda gerar quatro sub-escalas de PSO, também com altos índices de confiabilidade: a primeira sub-escala é denominada *gestão de desempenho*, a segunda *carga de trabalho*, a terceira *suporte material*, e um quarto fator denominado *práticas organizacionais de ascensão, promoção e salários*. Este instrumento pode oferecer maior precisão na identificação dos principais componentes do construto, facilitando assim a interpretação dos dados. Estes dois instrumentos (SPOS e QPSO) foram comparados por Pinto Junior et al. (2004), tendo sido encontrados resultados significativamente ($p < 0,01$) diferentes de suporte para amostras pareadas (equivalentes), indicando que os mesmos avaliam construtos diferenciados.

A análise das publicações recentes revela interesse crescente sobre a medida de PSO e as organizações têm muito a comemorar com a aplicação destes conceitos em sua prática cotidiana, pois o diagnóstico de PSO parece bastante confiável, possibilitando um parecer genuíno sobre as condições de trabalho nas organizações e, também, sobre a qualidade das supervisões.

4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Profissionais e pesquisadores ligados ao CO têm se dedicado a compreender as relações (afetivas e cognitivas) que o trabalhador estabelece com sua organização. Este interesse tem produzido resultados significativos para aqueles que procuram, especialmente, aumentar os índices de satisfação e de qualidade de vida no trabalho, certos de que este tipo

de relação “positiva” do trabalhador para com a empresa tende a gerar benefícios mútuos: o indivíduo deve se sentir melhor e mais realizado, enquanto a empresa receberia maiores e melhores esforços do trabalhador, gerando lucro.

Na busca deste objetivo, é cada vez mais evidente o papel de uma variável do contexto macro-organizacional, que revela a forma como o ambiente organizacional é percebido pelo empregado, o “clima organizacional” (MARTINS et al., 2004; BROWN; LEIGH, 1996). Portanto, clima organizacional revela aqueles significados compartilhados num dado momento entre os empregados de uma organização, indicando influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento dos trabalhadores.

Este termo, “clima organizacional”, tem sido utilizado por pesquisadores de CO há muito tempo, embora sua conceituação na comunidade científica ainda careça de precisão, dada a semelhança ou mesmo confusão verificada na literatura envolvendo variáveis como clima individual e cultura organizacional. Na década passada, contudo, o estudo de clima organizacional parece ter ganhado contribuições substanciais, tendo sido pesquisado em diversas instituições, como escolas, hospitais, organizações financeiras e outras, conforme atestam Martins et al. (2004), em sua revisão de literatura. Ainda segundo os autores, é interessante notar que estes estudos utilizaram metodologias tanto quantitativas quanto qualitativas de coleta e análise de dados, o que certamente contribui para o aprofundamento da dimensão do construto.

Com estes avanços, parece hoje haver um consenso entre pesquisadores de que o clima organizacional seja um conceito relativo às percepções compartilhadas pelos membros de uma dada organização quanto ao ambiente da mesma (MARTINS et al., 2004). Note-se que um ponto fundamental deste conceito está na coexistência de significados, ou seja, necessariamente, o clima organizacional deve ser percebido pela coletividade dos trabalhadores, ainda que de forma representativa.

Embora tenhamos avançado significativamente no conceito de clima organizacional, é necessário e conveniente analisar algumas das distinções estabelecidas entre esta e outras variáveis do CO, afim de melhor delimitar seu conteúdo, evitando possíveis incoerências relativas à validade do construto.

Uma primeira distinção teórica refere-se à existência de uma variável conhecida como clima psicológico, que apresenta várias semelhanças com o clima organizacional. Mas, embora ambas sejam avaliadas num ambiente organizacional, a análise daquela se dá com foco no plano individual, enquanto os pesquisadores desta se preocupam fundamentalmente com os aspectos macro-organizacionais. Martins et al. (2004) salientam ainda que o clima psicológico tem um caráter mais afetivo, enquanto o organizacional é tratado de forma predominantemente cognitiva, fato que os diferencia por completo, ao menos do ponto de vista psicológico. Schneider e Reichers (1983), por exemplo, distinguem os dois construtos, reconhecendo clima psicológico como sendo o significado da ligação individual entre o trabalhador e a empresa, enquanto o clima organizacional se denota nos significados partilhados entre os trabalhadores e sobre aspectos particulares do trabalho.

Um segundo ponto de destaque, entre as confusões teóricas a que o conceito de clima organizacional está sujeito, é, sem dúvida, uma ingênua superposição do mesmo com um dos conceitos de maior interesse entre os pesquisadores e profissionais da área, a satisfação no trabalho. Brief e Weiss (2002), em sua revisão sobre o afeto no ambiente de trabalho, definem claramente a satisfação no trabalho como sendo um “julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho” (p. 6). Com base nesta definição, e dado o exposto anteriormente acerca do clima organizacional, fica bastante clara a natureza afetiva da satisfação no trabalho, enquanto o clima organizacional é eminentemente cognitivo, o que significa dizer, por exemplo, que para se avaliar a satisfação, devemos avaliar o que o indivíduo gosta ou não gosta em dada situação ou organização; por

outro lado, a investigação do clima se dá em termos da percepção que o trabalhador tem sobre esses aspectos, inclusive tratando de sua adequação ou não, de sua existência ou não.

Neste ponto surge uma terceira variável correlata ao clima organizacional, que também se reflete nas atitudes dos funcionários da organização, mas de forma muito mais profunda do que o clima, a cultura organizacional.

A distinção entre os construtos talvez não seja tão nítida, pois há inclusive autores como Tamayo (1999) que incluem o clima como parte da cultura organizacional, interpretando-o como um retorno superficial e imediato da cultura. Neste sentido, Schneider (1985) defende que a cultura seja um construto muito mais profundo do que o clima. Tamayo (1999) e Martins (2000) entendem que o clima atue nas percepções e interpretações mais comuns do ambiente, das políticas e das atividades da empresa, enquanto a cultura seria um determinante dessas mesmas políticas, ambiente e atividades organizacionais, incluindo aí sua gênese, transmissão e compartilhamento.

Além disso, os pesquisadores do CO utilizam-se de diferentes abordagens metodológicas para investigar os dois construtos. Frequentemente, o clima organizacional é investigado através de questionários fechados ou *surveys*, aplicáveis (após validação) a quaisquer instituições, uma vez que os dados levantados por estes instrumentos são objetivos, e tratados quantitativamente para fins de diagnóstico organizacional. Já os pesquisadores que buscam avaliar a cultura de uma organização preferem o levantamento de dados qualitativos, que buscam descrições profundas da mesma, a fim de alcançar exatamente aquilo que lhe é singular, e que “guia” o modo de pensar, agir e interpretar os fatos naquela organização.

Segundo Toro (2001), o clima organizacional afeta significativamente os trabalhadores, seja na motivação, seja na satisfação com o trabalho, regulando sua produtividade e, por conseqüência, a produtividade da organização inteira. Como o clima age na percepção das políticas e do ambiente, conseqüentemente influencia substancialmente a

formação dos valores e opiniões/juízos, de forma generalizada, acarretando conseqüências para as ações do grupo de funcionários; que são pautadas nas crenças e percepções a respeito do trabalho.

Dada a importância que o conceito de clima organizacional vem assumindo nas pesquisas e nas organizações atuais, é imprescindível que se discuta a questão da medida de clima, ou seja sua avaliação. Somente através da avaliação é possível avançar de forma mais concreta, não apenas nas questões relativas aos benefícios que os profissionais de recursos humanos podem alcançar ao dominar esta variável, mas, principalmente, para que possamos desenvolver com maior clareza e coerência a própria definição e situação do clima no campo do CO, incluindo aí suas prováveis correlações com outras variáveis, tais como suporte e comprometimento organizacional. Os próprios caminhos das intervenções em clima carecem de medidas válidas e confiáveis, que permitam empenho adequado dos esforços organizacionais em prol do desenvolvimento do pessoal e da instituição como um todo (MARTINS et al, 2004).

A profusão de escalas para a avaliação de clima organizacional é uma das dificuldades encontradas pelo pesquisador e/ou profissional de recursos humanos que procura definições e certezas quanto ao clima organizacional. Mesmo com esta variedade de estudos, Martins et al. (2004) afirmam que prevalecem a confusão teórica e problemas de operacionalização; as dúvidas começam nos próprios objetivos das pesquisas: avaliar os indivíduos ou a organização? Isto ocorre porque existem duas formas básicas de se levantar dados sobre o clima, seja usando dados da organização, como tamanho, estruturas de relacionamento, normas organizacionais e níveis hierárquicos, seja através de avaliações subjetivas, partindo de questionários aplicados aos membros da organização, quando se estabelece o indivíduo como unidade básica de análise.

Na maior parte da literatura, como atesta a revisão de Martins et al. (2004), os pesquisadores procuram obter resultados generalizáveis. Os autores citam, por exemplo, Karasick (1973), que elenca algumas dimensões do clima organizacional que deveriam fazer parte de quaisquer instrumentos generalizáveis de medida, no caso: estrutura das tarefas, relação entre recompensa e punição, centralização das decisões, ênfases nos resultados e no treinamento e desenvolvimento, segurança e riscos, abertura e defesa, status, motivação, reconhecimento e *feedback*, competência e flexibilidade da organização em geral.

Alguns pesquisadores, como Tamayo (1999), por outro lado, entendem que o clima, como a cultura, seja específico para cada organização, e, portanto, a construção e validação de uma medida generalizável de clima sejam um objetivo intangível. Contudo, entende-se que a tentativa de generalização de um instrumento, através de boa amostragem, análises inferenciais adequadas e bons índices de validade e fidedignidade podem ser realmente úteis para a consolidação do construto, o que fatalmente permitirá ganhos crescentes nos processos organizacionais.

A maior parte dos instrumentos disponíveis para este fim é proveniente da literatura estrangeira, especialmente de língua inglesa, mas nem sempre são encontradas análises fatoriais que permitam a identificação segura dos aspectos mais consistentes da medida de clima. Na América do Sul, uma referência é o instrumento de Toro (2001), a ECO – Escala de Clima Organizacional, construída com os dados de 18.363 trabalhadores colombianos, validada fatorialmente com altos índices de fidedignidade (de 0,88 a 0,91); Tamayo (1999), produziu uma escala com sete fatores validados, a saber: liderança, comprometimento, segurança no trabalho, ambiente de trabalho, mudanças sem rumo certo, valorização do empregado e treinamento.

Martins (2000) identificou uma “base comum” nos instrumentos de clima, composta por liderança, suporte/apoio do chefe ou da organização, relacionamento com colegas, clareza

da tarefa e pressão/controle. Com base nestes indicadores, os pesquisadores desenvolveram e validaram uma escala com 63 itens, que responsáveis pela explicação de 34,8% da variância, apresentando alto índice de fatorabilidade ($KMO = 0,96$) e resultando numa escala de cinco fatores: Apoio da Chefia e da Organização, Recompensa, Conforto Físico, Controle/Pressão e Coesão entre Colegas. Esta escala ainda foi recentemente revalidada por Martins et al. (2004), satisfazendo todas as exigências psicométricas.

4.3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Dentro do nível micro-organizacional, poucos conceitos têm adquirido tamanha importância na literatura científica quanto o Comprometimento Organizacional, que chega a ser considerado por alguns profissionais e pesquisadores como o “Santo Graal” para o gerenciamento de recursos humanos (SWAILES, 2000). De acordo com Rego (2003), tamanho interesse deve-se a uma causa simples: para fazer frente à nova realidade do ambiente empresarial, inseguro e turbulento, as empresas lançam mão de pessoas dispostas a quebrar padrões e ir além do prescrito, “vestindo a camisa” da empresa e demonstrando comportamentos de cidadania organizacional. Como de praxe nas ciências humanas, contudo, o grande interesse e a importância deste construto ainda não resultaram em assertividade suficiente para que se estabeleça uma definição capaz de abarcar as questões relativas à teoria ou mesmo à avaliação do comprometimento organizacional.

A primeira grande corrente teórica a repercutir no campo do CO é resultante dos estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), que investigaram os vínculos entre os trabalhadores e as organizações, e foram responsáveis pelo desenvolvimento de um

instrumento bastante utilizado nas pesquisas internacionais, o OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). O OCQ é um instrumento unidimensional de 15 itens que busca determinar o quanto o empregado quer permanecer associado à organização, o quanto ele está disposto a oferecer altos esforços pela organização e também o quanto ele acredita nas normas e valores da mesma. Diversos pesquisadores utilizam-se de uma versão reduzida do instrumento, com apenas 9 itens, fato que incorre em maior agilidade na operacionalização da avaliação (MOWDAY et al., 1982).

Este trabalho pioneiro no campo do comprometimento organizacional teve, como definição, o conceito da “força relativa de uma identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização em particular” (MOWDAY et al., 1982, p.27). Os autores enfatizam a diferença entre o comprometimento assim definido e a simples lealdade à organização, uma vez que o comprometimento implica em ações e atitudes dos trabalhadores no sentido de contribuir para a empresa e seu bem-estar, ou seja, não se resume o comprometimento ao campo atitudinal, nele estariam intrínsecas as ações dos associados. Por outro lado, o comprometimento organizacional deixa de contemplar, por exemplo, o comprometimento com a carreira ou com o sindicato (BASTOS, 1994).

Outra corrente bastante popular de pesquisas relativas a comprometimento é a vertente de Meyer e Allen (1984), que traz uma distinção conceitual entre o comprometimento afetivo e o comprometimento calculativo, e, posteriormente, o comprometimento normativo. O primeiro se caracteriza por ligação, envolvimento e identificação afetiva com a organização; o segundo se traduz nos custos percebidos pelo empregado no caso de deixar a organização, ou seja, uma derivação da teoria dos “side-bets” ou ganhos secundários. Já o comprometimento normativo (ALLEN; MEYER, 1990), seria um sentimento de dever para com a organização, que se refletiria numa obrigação em permanecer na organização. Para este modelo de comprometimento, os autores desenvolveram e validaram três escalas diferentes de medida,

que identificam separadamente as diferentes propostas teóricas (*Affective* – ACS, *Calculative* – CCS e *Normative* – NCS *Commitment Scales*).

Mais recentemente, Swailes (2000) propôs uma nova definição de comprometimento, o comportamental, como uma “coincidência entre os objetivos das tarefas e a demonstração contínua de comportamentos dirigidos à realização de metas e outros resultados positivos que beneficiem a organização” (p. 207). O autor distingue sua obra das anteriores, em virtude de uma nova postura epistemológica que considera o trabalhador não mais como uma “peça” da organização, mas como um profissional em condições de escolher entre as tarefas que irá realizar. Segundo o autor, esta diferenciação se faz necessária em função das novas relações de trabalho, que orientam especialmente os mercados europeu e norte americano, bem diferentes daquelas encontradas quando do desenvolvimento das primeiras escalas relativas ao comprometimento organizacional.

Evidentemente, o comprometimento organizacional é uma variável que inclui a situação de troca, psicológica ou não, conforme verificado nos diversos estudos sobre PSO, ou seja, o empregado se compromete à medida que a organização corresponde às suas expectativas, desejos e necessidades. A relação entre PSO e Comprometimento é sempre alvo dos pesquisadores, até porque a PSO é tida como o Comprometimento da empresa para com o empregado (RHOADES; EISENBERGER, 2002).

As relações entre o Comprometimento e o Absenteísmo têm sido estudadas por poucos pesquisadores (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; HERSCOVITCH, 2001). Autores como Sagie (1998) têm procurado relacionar, principalmente, Absenteísmo voluntário ao construto, junto a outras atitudes relacionadas ao trabalho, buscando explicações geralmente no nível micro-organizacional. Meyer e Herscovitch (2001) entendem que o Comprometimento é capaz de prever Absenteísmo, ainda que as relações sejam baixas a moderadas, e que a forma afetiva do Comprometimento seja a mais importante neste modelo.

Neste estudo, a ênfase se dá em função do arcabouço teórico desenvolvido por Meyer e Allen (1984, 1990), uma vez que esta corrente tem verificado excelentes resultados nas pesquisas, tendo produzido resultados significativos para a validade discriminante do conceito, conforme meta-análise de Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002). Neste sentido, faz-se necessária a revisão mais aprofundada do quadro teórico que delineia os conceitos de comprometimento afetivo, calculativo e normativo, incluindo aí suas principais variáveis independentes e dependentes.

O comprometimento afetivo é, sem dúvida, o que mais desperta interesses dos pesquisadores e profissionais do campo do CO; prova disso, Meyer et al. (2002), encontraram 144 estudos empregando o questionário ACS, gerando uma base de dados de 47.073 sujeitos no total. De forma geral, os dados corroboram a estrutura conceitual proposta, baseada no tripé: crença e aceitação dos valores e objetivos organizacionais, desejo forte de manter o vínculo com a organização, vontade de despendar esforços a favor da organização.

Siqueira (1995) afirma que o comprometimento afetivo depende de três pontos fundamentais: a identificação do sujeito com a empresa, o que seria a base de sua ligação; o envolvimento com o papel organizacional, com o cargo, por onde se verifica a força da ligação afetiva, e; a própria afetividade do trabalhador com relação à empresa, como uma lealdade, que permite a avaliação do vínculo existente. No modelo teórico, o comprometimento afetivo encerra características pessoais e experiências do trabalho (suporte organizacional, por exemplo) como variáveis independentes ou preditoras; por outro lado, as variáveis dependentes mais estudadas seriam rotatividade e absenteísmo, ambas com relação negativa, e comportamentos de cidadania, desempenho, saúde e bem-estar do empregado, estas com relação positiva com comprometimento (MEYER et al., 2002).

Na literatura nacional, os trabalhos de Bastos (1994) e Siqueira (1995) têm se destacado no campo do comprometimento organizacional. Esta última é autora da ECOA,

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, um instrumento validado com 18 itens que descrevem afetos do sujeito para com a organização, sendo a quase totalidade dos itens de conteúdo positivo (15) e apenas 3 itens de conteúdo inverso. Seguindo uma tendência clara na literatura internacional de desenvolvimento de instrumentos psicométricos, a autora disponibiliza ainda uma versão reduzida da ECOA, com apenas 5 itens (todos positivos), mas que, assim como a forma completa, apresenta índices de precisão superiores a 0,90.

Com relação ao comprometimento calculativo, também conhecido como instrumental, *side-bets* (ganho secundário) ou de continuação, é interessante notar que sua origem remonta a Becker (1960 apud MEYER et al, 2002) com sua perspectiva comportamentalista de custo-benefício, que instituiu o ganho secundário como uma das forças motrizes do comprometimento organizacional. De acordo com essa linha de raciocínio, a relação de um sujeito com um objeto, no caso a empresa, pode se manter em virtude dos eventuais prejuízos que poderiam ocorrer caso a relação cessasse. Portanto, na hipótese ou iminência de perder algo de valor, como tempo, dinheiro ou esforço caso deixe a empresa, o empregado faz uma avaliação dos riscos e custos envolvidos nesta ação, e compara com os benefícios decorrentes de se permanecer na mesma, de forma que, caso os lucros sejam mais interessantes do que os prejuízos da saída, ele se convence a permanecer comprometido com a empresa.

Por outro lado, além desta troca econômica (psicossocial), o funcionário percebe que pode haver uma relação entre o comprometimento despendido de sua parte e os benefícios recebidos da organização, o que o impele a realizar maiores esforços para permanecer na empresa, em detrimento dos eventuais riscos da interrupção do contrato; neste ponto, ele está comprometido com a empresa.

Algumas das críticas ao modelo tratam exatamente de sua validade discriminante, pois embora haja provas estatísticas em contrário, Swailes (2000), por exemplo, acredita que o construto se confunde com a intenção de rotatividade, já que opera em função da

possibilidade de abandonar a organização. Contudo, o modelo teórico estabelece relações entre estas variáveis, mas apenas conferindo à intenção de rotatividade a condição de variável dependente, junto aos comportamentos de rotatividade e absenteísmo (correlação negativa), além dos comportamentos de cidadania, desempenho, saúde e bem-estar do trabalhador, que podem apresentar correlações nulas ou negativas. Na condição de independentes do comprometimento calculativo, encontram-se as características pessoais, as alternativas e os investimentos empreendidos na organização.

Para efetuar a medida, a literatura brasileira disponibiliza a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – ECOC, desenvolvida e validada por Siqueira (1995), que contém 15 itens que descrevem perdas ou custos relacionados à interrupção das relações de trabalho com a organização. Estes itens encontram-se distribuídos em quatro diferentes dimensões, que buscam avaliar as perdas que o trabalhador poderia enfrentar caso abandonasse a organização: perdas sociais, profissionais, de investimentos feitos na empresa e de retribuições organizacionais. A análise fatorial da ECOC encontrou índices de precisão que variaram de 0,71 a 0,78, o que permite seu uso apenas como instrumento de pesquisa, impossibilitando o diagnóstico. Neste estudo, porém, a medida efetivada por esta escala é aceita como uma medida global de Comprometimento Calculativo, unifatorial, portanto. Esta adaptação é possível em virtude do estudo conduzido por Siqueira (2001), que realizou a análise discriminante de três escalas brasileiras de medida de comprometimento (Afetivo, Calculativo e Normativo), incluindo todos os itens de Comprometimento Calculativo em um único fator, com alfa de Cronbach de 0,92.

O terceiro componente do modelo de Allen e Meyer (1990) é o comprometimento normativo, que trata da relação entre as atitudes e seu poder preditivo sobre o comportamento. Neste sentido, subentende-se que o comprometimento normativo baseia-se em padrões morais do trabalhador que o impulsionam no compromisso com a empresa. A crença é de que o

compromisso existente é uma questão moral, trata-se do que é certo fazer, uma vez que a empresa espera este compromisso: esta atitude opera contra a dissonância cognitiva que poderia surgir caso houvesse contradição entre os esforços depreendidos pela organização em prol do trabalhador e o seu padrão de comprometimento.

O instrumento ECON – Escala de Comprometimento Organizacional Normativo, desenvolvido e validado por Siqueira (2000), é composto de 7 itens acerca das crenças dos membros organizacionais sobre suas obrigações e deveres morais relativos à empresa. Sendo unifatorial e com alfa de Cronbach (índice de precisão) de 0,86, demonstra-se bastante confiável para a utilização tanto em pesquisas quanto no diagnóstico organizacional.

4.4. FATORES DE PERSONALIDADE NO TRABALHO

As relações entre o desempenho no trabalho de forma geral e a personalidade dos trabalhadores vêm sendo alvo das pesquisas psicológicas há pelo menos um século (BARRICK; MOUNT; JUDGE, 2001; ROBBINS, 1999; WAGNER III; HOLLENBECK, 2000). Barrick et al. dividem as pesquisas em dois períodos distintos, sendo o primeiro até meados dos anos 80, onde os resultados eram inconclusivos, baseados em inventários de personalidade muito diversificados e raramente satisfatórios, de modo que não se podia afirmar que uma ou outra característica de personalidade pudesse ser boa preditora de comportamento no trabalho, a fim de ser usada principalmente na seleção de pessoal.

Após este período, as pesquisas se concentraram nas medidas relativas ao “Big Five” ou “Modelo dos Cinco Fatores” de personalidade (BARRICK; MOUNT, 1991; GOLDBERG, 1992). O modelo propõe, em virtude da análise de uma vasta gama de trabalhos publicados, a

definição de cinco fatores gerais de personalidade: Extroversão (dominância, sociabilidade, ambição), Agradabilidade (cooperatividade, confiabilidade, afabilidade), Estabilidade Emocional (baixa ansiedade, baixa hostilidade, baixa insegurança pessoal), Conscienciosidade (empenho para realizações, independência, planejamento) e Abertura à Experiência (criatividade, fuga dos padrões, imaginatividade). As pesquisas mais recentes, que levam em consideração este referencial, já começam a introduzir vários ganhos na literatura, especialmente com relação à Conscienciosidade, que tem se mostrado importante preditora de desempenho nas mais variadas ocupações estudadas (BARRICK et al., 2001).

Como ainda há boa diversificação de métodos e resultados, diferentes instrumentos são utilizados pelos pesquisadores para avaliar fatores de personalidade no trabalho, sejam elementos componentes do “Big Five” ou apenas correlatos. Cattell, Cattell e Cattell (1957) construíram e validaram fatorialmente o teste de personalidade 16PF, que apresenta um construto interessante para a aplicação em contextos organizacionais. O teste foi desenvolvido a partir de todos os adjetivos da língua inglesa que descrevessem o comportamento humano, que foram transformados em itens e passaram pela validação fatorial, resultando numa escala de 185 itens, agrupados em 16 fatores primários de personalidade, chamados 16PF (*Sixteen Personality Factors*).

Estatisticamente, os fatores primários não apresentam grandes índices de precisão, fato que pesa sobre seu uso diagnóstico, mas ainda permite seu uso em pesquisa. Os 16 fatores primários são: Expansividade, Inteligência, Estabilidade Emocional, Afirmação, Preocupação, Consciência, Desenvoltura, Brandura, Confiança, Imaginação, Requite, Apreensão, Abertura a Mudanças, Auto-suficiência, Disciplina, e Tensão. Note-se que o fator B é Inteligência, aferida através de uma bateria de itens que avaliam raciocínio lógico, através de questões de múltipla escolha; o fator foi incluído no instrumento, segundo Russell e Karol (2002), porque o estilo cognitivo é reconhecido na literatura como sendo moderador de muitos traços de

personalidade. Nos demais fatores, o teste apresenta itens bipolares onde o examinando deve responder qual das opções lhe agrada mais.

Um ponto forte a favor do 16PF, especialmente para o uso no contexto organizacional, é a ausência de itens cujo conteúdo aborde sexualidade, pois isto permite seu uso em exames de seleção, sem que os examinados sintam-se “invadidos” pelo conteúdo. Além disso, o teste apresenta, em determinados fatores, normas diferenciadas para homens e mulheres ou norma de sexo combinado, permitindo equiparar com justiça os sujeitos.

Outra característica importante do teste é a possibilidade de se monitorar respostas viciadas, através das escalas de Administração da Imagem e ainda de Aquiescência, que permitem ao examinador controlar a desejabilidade social e a tendência a responder sempre de acordo com a questão formulada.

A quinta versão do instrumento apresenta outra novidade, os fatores de segunda ordem ou secundários: Extroversão, Ansiedade, Rigidez de Pensamento, Independência e Auto-Controle. Estes fatores parecem ser mais interessantes do ponto de vista da aplicação no contexto organizacional, como os processos seletivos, por aglutinarem em apenas cinco dimensões as características básicas dos examinandos, facilitando a “leitura” dos dados em ambientes turbulentos e ágeis como o do Recrutamento e Seleção das grandes empresas. Ainda que sejam correlatos, estes cinco fatores secundários não designam exatamente aqueles componentes da teoria “Big Five”, apresentados anteriormente; todavia, apenas a pesquisa pode possibilitar a confirmação ou não da validade de tal instrumento para uso na análise de pessoal em contexto organizacional.

Em recente análise dos testes de personalidade disponíveis no mercado brasileiro, com relação à qualidade do material, qualidade das instruções, qualidade dos itens e da documentação, Noronha (2002) posiciona o 16PF na segunda colocação geral, sendo que o mesmo perdeu apenas um ponto entre os doze avaliados. Além disso, o teste foi replicado em

2002 numa amostra de 1152 sujeitos brasileiros, o que permitiu sua revalidação (RUSSELL; KAROL, 2002) e a confecção do manual da Quinta edição, onde constam os cinco fatores secundários de personalidade a serem utilizados neste estudo. A revisão dos cinco fatores de segunda ordem, feita a seguir, segue a apresentada no manual do teste, inclusive citações (RUSSELL; KAROL, 2002).

O primeiro destes fatores é a Extroversão (extrovertido versus introvertido), conceito que tem origem nos trabalhos de Jung (1971), quando tratou dos “Tipos Psicológicos”. Porém, existem registros na literatura de vários estudos anteriores a esta data conduzidos por Eysenck (1960) e Cattell (1957). Numa das mais comentadas e importantes obras do campo da Psicologia da Personalidade, Goldberg (1992) descreve os cinco grandes fatores de personalidade, conhecidos como “Big Five”, onde incluiu a medida de extroversão. Pode-se dizer que a Extroversão revela uma orientação mais social do sujeito, de forma geral.

Segundo a teoria do 16PF, os sujeitos com altos escores no fator extroversão costumam ter suas atenções voltadas para os outros, e estão sempre buscando novas relações com terceiros. Já os sujeitos introvertidos, menos sociáveis, tendem a passar mais tempo sozinhos, em detrimento da possibilidade de contato com outros. As características da extroversão incluem expansividade interpessoal, baixa preocupação, desenvoltura, genuinidade e a necessidade de se afiliar a outras pessoas, chegando mesmo a serem dependentes do grupo. Fortes relações entre conveniência social e o fator global de extroversão são verificadas na literatura.

O segundo fator global, a Ansiedade (ansioso versus impassível), é outro dos fatores que fazem parte da teoria dos “Big Five”, descritos por Goldberg (1992), e está relacionada ao estado de vigília, cujo antagonismo se evidencia pela expressão “lute ou fuja”. É importante ressaltar que a ansiedade pode ser uma condição interna do sujeito, bem como resultante de fatores externos (situações ansiogênicas), alheios à vontade do indivíduo, como por exemplo,

um teste. Neste sentido, entende-se que a mesma pode estar associada a ameaças reais ou imaginárias ao bem-estar do sujeito.

Numa ponta do fator, estariam os indivíduos pouco ansiosos, impassíveis, que tendem a ser imperturbáveis. Contudo, este tipo de sujeito pode vir a minimizar efeitos negativos das situações, ou mesmo ser desmotivado para a mudança, uma vez que se sente confortável. Já os indivíduos mais ansiosos podem ter tendência ao sofrimento desnecessário, pois experimentam sensações negativas que podem causar dificuldades em controlar emoções e reações, o que pode provocar atitudes antiproducentes. Altos escores no fator Ansiedade representam baixos percentis nos fatores primários Estabilidade Emocional e Confiança, altos em Apreensão e Tensão. Parece haver forte relação entre conveniência social e a ansiedade, pois vários dos fatores primários correlacionados à ansiedade fazem parte da escala de Administração de Imagem.

Com relação ao terceiro fator global descrito por Cattell, Rigidez de Pensamento (rígido versus perceptivo), podemos descrever os sujeitos com altos escores como sendo vivazes e alertas, pois tendem a lidar com os problemas de modo despojado e cognitivo. A rigidez pode também se revelar na presença de quadros de crenças bastante fixos que podem mesmo se estabelecer de forma imutável nas referências do sujeito, acarretando inconvenientes, por exemplo, no ambiente de uma empresa de alta tecnologia, onde as mudanças acontecem em ritmo acelerado e imprevisto. Além disso, os rígidos de pensamento não são muito abertos a outros pontos de vista (podendo gerar conflitos), nem a pessoas fora do padrão e novas experiências. Pessoas rígidas de pensamento apresentam baixos escores em Expansividade, Brandura, Imaginação e Abertura a Novas Experiências.

No pólo contrário da rigidez de pensamento estão os receptivos, pessoas que tendem a lidar com os problemas de forma educada, refinada ou sensível. Pessoas receptivas não apresentam tendência a observar com avidez os aspectos práticos ou objetivos de uma

situação. Via de regra, são Expansivas, Brandas, Imaginosas e Experimentadoras, em alusão aos fatores primários.

Karol e Russel (2002) chegam a estereotipar os tipos rígidos como femininos e os receptivos como masculinos, em alusão à diferença de padrão entre os gêneros encontrada nos estudos realizados. Inflexibilidade e a falta de abertura são bastante características da alta rigidez de pensamento. Outras características comuns podem ser descritas: firmeza e resolução, teimosia, dificuldade em aceitar novos pontos de vista, (especialmente quando envolvem subjetividade e emoções). Nos tipos receptivos, encontram-se pessoas que tendem a agir sempre pautadas em suas emoções, com pouca objetividade, chegando a ignorar questões práticas das situações.

O quarto fator de segunda ordem no 16PF é a Independência (independente versus acomodado), que apresenta dois pólos bastante antagônicos: de um lado, indivíduos que possuem altos escores no pólo independente, com grande tendência a serem afirmativos, desenvoltos, desconfiados e experimentadores. Em oposição a este lado, temos os acomodados, que geralmente têm tendência a serem pessoas humildes, acanhadas, confiantes e conservadoras.

A independência é a característica de uma pessoa ativa e bastante auto-determinada, que comanda seus próprios pensamentos e ações. Indivíduos independentes parecem gostar de tentar realizar coisas novas. Um ponto que desperta a relevância deste fator é a tendência dos independentes de exibirem interesses intelectuais. Os sujeitos mais independentes buscam destaque e imposição social, com tendência a terem opiniões formadas e defenderem-nas frente aos outros. Sendo persuasivos e forçosos, estão sempre dispostos a desafiar o *status quo*. Podem ser pessoas desagradáveis quando os altos resultados em independência são associados a baixo autocontrole ou introversão, ou ainda falta de sensibilidade de receptividade.

Já os acomodados não procuram questionar a realidade e os outros, pois se prendem à agradabilidade e à acomodação mais que à auto-determinação. Não procuram seus próprios caminhos. Seja com relação às suas opiniões ou ao seu comportamento, costumam ser moldados e guiados pela influência externa, através de normas internalizadas ou mesmo sugestão e controle direto. Podem ser sujeitos incapazes de agir corretamente em situações onde seja necessário demonstrar auto-expressão, assertividade ou persuasão.

O quinto e último fator de segunda ordem ou global de personalidade do 16PF é o Autocontrole (controlado versus descontrolado). Quanto maior o autocontrole, maior a capacidade do sujeito de controlar seus impulsos e desejos, possibilitando maior ajustamento social, pois permite administrar melhor suas relações com objetos ou outras pessoas. Dentre as características das pessoas controladas, podemos destacar a sobriedade, a conscienciosidade, a praticidade e o controle emocional; contudo, estas mesmas pessoas podem desvalorizar características importantes como flexibilidade e espontaneidade. As características do autocontrole se ligam fortemente a certas normas de rigidez e de convívio social.

Já os indivíduos descontrolados são mais aptos a seguir seus impulsos, pois são geralmente despreocupados, evasivos, imaginativos e indisciplinados. Estas características podem ser bem exploradas no caso de pessoas empreendedoras, e estão ligadas a pessoas mais flexíveis. Por consequência, têm dificuldade de se limitarem, podem ser desorganizadas, irrefreáveis ou irresponsáveis, até mesmo inconseqüentes. Este fator é o correlato do fator Conscienciosidade da teoria “Big Five”.

Todas estas características de personalidade, importantes em virtude da possibilidade de sua utilização em seleção de pessoal, por exemplo, somadas aos conceitos anteriormente apontados, de Suporte, Clima e Comprometimentos Afetivo e Calculativo, foram explicitadas nesta seção com o objetivo de sustentar a formulação de hipóteses e modelos teóricos para a

predição do comportamento de Absenteísmo, posteriormente convertidos em investigação empírica desenvolvida em uma organização de *contact center*, conforme demonstram os próximos capítulos.

5. MODELO E HIPÓTESES

Esta pesquisa buscou verificar as possíveis correlações existentes entre Percepção de Suporte Organizacional, Clima Organizacional, Comprometimento Organizacional (Afetivo e Calculativo), Características de Personalidade (Extroversão, Ansiedade, Rigidez de Pensamento, Independência e Auto-Controle) com relação aos níveis de Absenteísmo. Estas possíveis relações podem ser melhor observadas no modelo apresentado pela Figura 5.1:

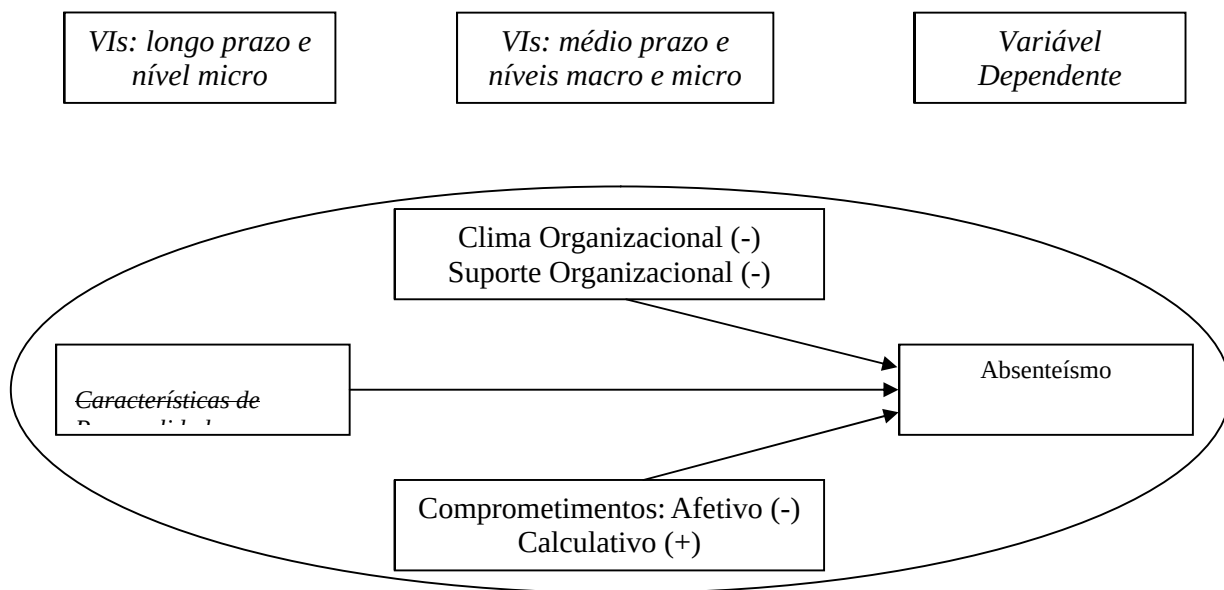


Figura 5.1- Modelo das relações entre Clima Organizacional, Comprometimento Organizacional, Suporte Organizacional e Características de Personalidade e Absenteísmo.

Seguindo os resultados encontrados na literatura nacional e internacional, a hipótese fundamental deste estudo é de que *maiores níveis de Percepção de Suporte Organizacional e de Comprometimento Afetivo e Percepção de Clima Organizacional favorável tenham impacto negativo nos níveis de Absenteísmo no trabalho, enquanto o inverso se espera do Comprometimento Calculativo.*

Com relação aos cinco fatores secundários de personalidade (Extroversão, Ansiedade, Rigidez de Pensamento, Independência e Auto-Controle), a análise será exploratória, uma vez que a literatura acerca do uso do teste 16PF no contexto organizacional é escassa, não permitindo a formulação de hipóteses. Contudo, é possível correlacionar alguns fatores de segunda ordem do 16PF com seus correlatos teóricos dentre os chamados *Big Five*, especialmente, Neuroticismo e Ansiedade, Auto-controle e Conscienciosidade, Rigidez de Pensamento e Abertura a Experiências. Assim sendo, pode-se esperar que Auto-controle tenha relação inversa com o Absenteísmo, e Ansiedade tenha ligação positiva com este construto, seguindo a literatura internacional (JUDGE; MARTOCCHIO; THORENSEN, 1997).

6. MÉTODO

Dados os objetivos desta pesquisa, foram traçadas propostas metodológicas que permitissem alcançar os resultados de forma a atender premissas básicas da produção de conhecimento científico, com valor acadêmico e social (DRENTH, 1984). Este capítulo oferece ao leitor uma descrição detalhada da organização estudada, da amostra, dos instrumentos utilizados e dos procedimentos de coleta e análise de dados, a fim de facilitar a crítica e a compreensão do estudo realizado.

Evidentemente, por se tratar de um estudo de caso, algumas das decisões tomadas pelo pesquisador são mais circunstanciais do que devidas ao planejamento de pesquisa, como por exemplo, o período de coleta de dados da variável dependente, Absenteísmo, que foi restrito ao período em que os registros organizacionais foram disponibilizados. Estas e outras questões serão tratadas convenientemente na discussão dos resultados.

6.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A organização estudada é uma empresa de *contact center*, ou seja, uma empresa que presta serviços a outras organizações (empresas contratantes) no relacionamento destas com seus clientes, de forma terceirizada. Estas empresas são também conhecidas como *call centers*, uma vez que seu principal produto é o tele-atendimento, onde é feito o relacionamento dos consumidores com as empresas contratantes, por telefone. Conhecer as dinâmicas específicas deste ramo de negócio é de suma importância para o desenvolvimento

das organizações brasileiras, pois é um mercado em franca expansão, e que emprega grande quantidade de massa trabalhadora. Atualmente, acredita-se que estejam em atividade no país mais de 80 mil posições de atendimento (PAs) e cada PA pode gerar até 4 empregos de atendente.

Os maiores contratantes de *contact centers* são empresas de telecomunicações e do setor financeiro, que buscam nestas operadoras a oportunidade de diminuir sua atenção a procedimentos operacionais, diminuição de custos (especialmente de natureza trabalhista e de manutenção), baixos riscos operacionais e desmobilização do capital (diminuição do investimento em bens duráveis, como computadores e prédios). Por outro lado, diversas empresas receiam terceirizar seu relacionamento, pela exposição de informações sigilosas, por exemplo.

A organização pesquisada é uma empresa de grande porte, com cerca de 6.000 associados, respondendo por aproximadamente 5% do mercado de *contact center* no Brasil. A empresa tem sua matriz em uma cidade de médio porte, mas possui uma unidade em uma cidade de grande porte, ambas na região sudeste. Uma de suas características é o funcionamento em tempo integral, mas não há rotatividade de turnos. Outra característica diferencial deste tipo de organização é a utilização do sistema de tele-trabalho, pois o funcionário pode exercer suas atividades em casa; este procedimento tem sido utilizado, por exemplo, em casos de trabalhadores portadores de necessidades especiais.

Outra questão que diferencia os trabalhadores deste ramo de serviços é o tipo de controle exercido pela organização, que, por exigências legais e de programas de qualidade (normas técnicas, inclusive), monitora intensivamente o trabalho dos associados, seja pelos supervisores, seja por auditores de qualidade, presentes em tempo integral nos diversos processos. Este procedimento prevê a avaliação constante do respeito ao *script*, o cumprimento das regras e procedimentos e também a exatidão das informações fornecidas,

bem como o desempenho dos operadores como um todo. Mais ainda, este monitoramento pode ser acompanhado pela empresa cliente, ampliando as formas de controle a que são submetidos os atendentes.

Entre as principais atividades realizadas pelos tele-atendentes, podemos citar o Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC (atendimento telefônico para reclamações, esclarecimento de dúvidas, repasse de sugestões, obtenção de informações diversas, ações de relacionamento e fidelização, suporte pós-venda e outros) e o Televendas Ativo e Receptivo (ações de contato por telefone, no qual o operador efetua ou recebe a ligação de um cliente podendo realizar vendas, divulgar produtos e serviços, campanhas promocionais, ou ainda ações de retenção de clientes e agendamento de visitas).

Além destas, são exercidas atividades de Cobrança (receber valores atrasados, recuperar clientes e reduzir a inadimplência); *Help Desk* (suporte técnico para hardware e software, reparos básicos, suporte de produtos); Pesquisas (satisfação de clientes, estudo de opiniões, levantamento de potencial de mercado, qualificação de clientes, e atualização de banco de dados) e outras.

A divisão das equipes por projetos de atendimento (geralmente, um contratante de muitas PAs) é também característica diferencial desta organização, pois os operadores são alocados em empresas contratantes, com coordenações e gerências específicas. Esta particularidade (típica das empresas de terceirização) pode gerar sub-culturas distintas em seu quadro de pessoal, bem como diferentes padrões de comportamento organizacional. Por exemplo, os níveis de Absenteísmo e Rotatividade de pessoal podem ser diferentes em cada projeto.

6.2. PARTICIPANTES

O estudo foi realizado em um único projeto dentro da organização; esta decisão foi tomada em virtude de negociação realizada com a empresa. Contudo, o projeto é o maior da empresa em número de operadores (cerca de 2.500 à época da coleta), divididos em receptivos (responsáveis por atendimentos diversificados de SAC) e ativos (tele-vendedores), o que possibilita uma rica amostra de funcionários. Dentre este universo, foi selecionada aleatoriamente uma amostra de 360 participantes (cerca de 15% dos trabalhadores do projeto, ou 6% da organização); este número de pessoas é necessário para atender às exigências das análises de regressão *stepwise* (40 sujeitos por variável independente, segundo TABACHNICK; FIDELL, 1996).

Atendendo às restrições éticas e legais, os operadores foram convidados a participar da pesquisa, mediante consentimento livre e esclarecido (Anexo F). Todos os participantes têm idade superior a 18 anos; não há restrições de gênero ou estado civil; além disso, a escolaridade mínima exigida (Ensino Fundamental) pela natureza dos instrumentos de coleta foi desnecessária, pela característica dos trabalhadores (este nível de escolaridade é exigência da empresa). A descrição da amostra é sumarizada na seção 7.1. (Resultados).

6.3. INSTRUMENTOS

Os instrumentos de coleta de dados utilizados pela equipe executora da pesquisa são todos validados para a população brasileira com Ensino Fundamental completo, embora os autores geralmente recomendem a coleta em sujeitos com Ensino Médio completo. São

constituídos de questões fechadas, objetivas, às quais os respondentes apenas assinalaram seus graus de preferência, no caso específico do 16PF, ou de concordância, nos demais instrumentos.

Além dos instrumentos psicométricos utilizados para coleta dos dados relativos às variáveis independentes (suporte, clima, comprometimento e personalidade), foram coletados os dados relativos ao absenteísmo (variável dependente) dos funcionários que responderam a estes instrumentos, através de registros organizacionais (análise documental). Estes dados foram coletados diretamente junto ao setor de recursos humanos da empresa, que os disponibilizou em meio eletrônico para a análise do pesquisador. Os dados relativos ao Absenteísmo foram relatados em número de faltas (em dias) dos atendentes.

Os instrumentos encontram-se em anexo, exceto o 16PF, de uso exclusivo do Psicólogo, cuja reprodução não é autorizada, mas o mesmo se encontra disponível para consulta (de psicólogos) no Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia (cadernos de questões, folhas de resposta, crivos, manual, sistema informatizado de correção). Os instrumentos disponíveis para o exame das variáveis envolvidas neste estudo foram descritos previamente, durante a revisão de literatura, e encontram-se enumerados abaixo:

- a) 16PF (*Sixteen Personality Factors*), quinta edição (CATTELL; CATTELL; CATTELL, 2002).
- b) Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (SIQUEIRA, 1995) (ver Anexo A).
- c) Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (SIQUEIRA, 2001) (ver Anexo B).
- d) Escala de Medida de Clima Organizacional (MARTINS et al, 2004) (ver Anexo C).
- e) Escala de Percepção de Suporte Organizacional (SIQUEIRA, 1995) (ver Anexo D).

f) Termo de consentimento da instituição (Anexo E) e termo de consentimento livre e esclarecido dos sujeitos (anexo F).

Com exceção do teste 16PF, a consistência interna dos instrumentos foi checada e os resultados encontram-se disponíveis na seção 7.2., Resultados.

6.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos de coleta de dados foram realizados em duas etapas. Para a primeira etapa, foram selecionadas dez estagiárias de Psicologia, encarregadas da aplicação do teste 16PF e da atenção aos respondentes das escalas. A autorização da empresa foi necessária e foi formalizada através de termo de consentimento anexo (ver Anexo E).

Na primeira fase, a equipe executora realizou o contato com os participantes dentro da própria empresa, que disponibilizou salas para a aplicação coletiva do teste 16PF (procedimento permitido pelas normas do teste). Foram explicitados aos sujeitos convidados os objetivos da pesquisa, as normas éticas às quais a pesquisa está subjugada, a confidencialidade dos dados, o tratamento de dados a ser utilizado e a disponibilidade dos resultados. Então, os sujeitos receberam os termos de consentimento livre e esclarecido (Anexo F). Foi informada a necessidade de identificação das folhas de resposta, pois é esta informação que permite o cruzamento estatístico dos dados.

O primeiro instrumento a ser administrado foi o 16PF, aplicado separadamente das outras escalas, em virtude do tempo médio de coleta, de aproximadamente 50 minutos. A correção dos testes foi informatizada (em sistema próprio do teste) e foi conduzida ao término da aplicação dos mesmos.

Em um segundo contato com os sujeitos, imediatamente após o término da aplicação do 16PF, foram aplicadas as escalas ECOA, ECOC, EMCO e a Escala de Suporte Organizacional, via computador. Para tanto, as escalas foram adaptadas à linguagem *php*, que permite a criação de páginas de web em contato com planilhas de dados em um servidor. Assim, os sujeitos puderam responder às questões em computadores reservados, tendo seus dados enviados através de rede interna (*intranet*) de dados para o servidor. Os dados foram alinhados aos resultados do teste 16PF em planilha do SPSS 10.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Os dados de Absenteísmo foram coletados no período de quatro meses consecutivos ao início da coleta de dados das variáveis independentes (outubro/2004 a janeiro/2005), caracterizando uma análise de preditores de médio prazo do Absenteísmo, pela indicação de Harrison e Martocchio (1998). Disponibilizados em dias de ausência, estes dados foram também alinhados em planilha do SPSS 10.0.

6.5. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados por meio do SPSS 10.0. Foram submetidos a análises descritivas e de consistência interna (Alpha de Cronbach). As associações entre as variáveis dependentes e independentes foram verificadas por meio do cálculo de correlações (bivariadas) e de análises de regressão *stepwise*, à luz das quais foram interpretadas (TABACHNICK; FIDELL, 1996; ABBAD; TORRES, 2002). Neste passo, foram realizadas, primeiramente, as análises de regressão *stepwise* para toda a amostra; em seguida, em virtude

dos resultados, foram realizadas novas análises de regressão *stepwise* para testar resultados diferentes para duas divisões da amostra, ou seja, operadores receptivos e ativos.

Durante as análises, foram extraídos da amostra geral 5 (cinco) sujeitos identificados como *outliers* através da análise de *boxplot* dentre as variáveis. Como todos os instrumentos eram validados para a população brasileira, sua fatorabilidade não foi checada, também em função dos índices obtidos na análise da consistência interna.

A distribuição não-normal das respostas foi assumida como inerente a este tipo de estudo, pois, sendo os instrumentos válidos, confiáveis e precisos, aplicados a um único caso é plausível que haja assimetria, por exemplo. Além disso, outros autores, como Zerbini (2003) e Tamayo (2002) dispensaram a transformação de resultados, por entenderem que este procedimento dificulta a interpretação dos resultados e não os altera significativamente. Assim, não houve razão para transformação e/ou aumento da amostra.

Os resultados destas análises são descritos no próximo capítulo e, em seguida, discutidos referenciando-se à literatura.

7. RESULTADOS

7.1. AMOSTRA E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

A amostra geral deste estudo foi composta por 360 participantes, que responderam aos instrumentos de coleta na própria organização, com apoio da equipe executora. Dentro do projeto em que estavam alocados, os participantes estavam reunidos sob três gerências diferentes, ainda que trabalhando para o mesmo cliente; esta subdivisão é devida à natureza da tarefa (receptivos ou ativos) e também à região do país da clientela atendida (Sul ou Sudeste).

Os participantes eram em sua maioria do sexo feminino (73%), com idade média de 24 anos (DP = 5,75), tinham geralmente o Ensino Médio completo (78%), e, ainda, eram solteiros (74%). Estas características são bastante singulares, evidenciando uma amostra distante da distribuição normal de trabalhadores (ver Tabela 7.1.1.), ainda que seja característica reconhecida da área.

Tabela 7.1.1. – Descrição da amostra.

<i>Amostra</i>	<i>Sexo</i>		<i>Idade</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Estado civil</i>	<i>Meses na org.</i>
	<i>M</i>	<i>F</i>	<i>(média)</i>	<i>(Ens. Médio)</i>	<i>(Solteiros)</i>	<i>(média)</i>
Geral (360)	27%	73%	24	78%	74%	8,35
Ativo (99)	36%	64%	23	81%	70%	6,93
Receptivo (261)	22%	78%	24	78%	76%	8,94

Os resultados apontam também que os operadores trabalhavam, em média (na data da primeira coleta) há apenas 8 meses na organização (DP = 8,55). Estes dados corroboram a

expectativa do pesquisador, uma vez que a empresa tem apenas seis anos, tendo crescido mais de 30% ao ano, em média.

As variáveis aferidas como independentes ou preditoras do estudo também foram verificadas. Na amostra, os resultados do teste 16PF demonstram tendência central, como esperado, para a população geral. Os estenos (resultados padronizados utilizados pelos autores do teste) de cada fator apontaram aproximadamente 5 ou 6 pontos, em média, em escalas de um a dez pontos.

No nível macro-organizacional, os resultados do Clima Organizacional se mostram levemente favoráveis ao desempenho dos operadores: média 3,53 (DP = 0,48), em escala de 1 a 5 pontos. De forma semelhante, a Percepção de Suporte Organizacional é positiva, embora moderada: média 5,12 (DP = 1,36), em escala de sete pontos.

Tabela 7.1.2. – Estatísticas descritivas (amostra geral).

<i>Variável</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>Skewness</i>	<i>EP</i>	<i>Kurtosis</i>	<i>EP</i>
Extroversão	355	6,2678	1,68942	-,502	,128	,265	,254
Ansiedade	355	4,5273	2,21404	,249	,128	-,563	,254
Rigidez de pensamento	355	5,5109	1,72607	,068	,128	,533	,254
Independência	355	6,3197	1,69899	-,397	,128	,189	,254
Autocontrole	355	6,3634	1,85846	-,244	,128	-,522	,254
C. Afetivo	355	3,8072	0,74568	-,700	,128	,324	,254
C. Calculativo	355	2,8931	0,75195	,050	,128	-,473	,254
Suporte	355	5,1230	1,36300	-,632	,128	-,388	,254
Clima	355	3,5271	0,48290	-,436	,128	,598	,254
Assiduidade (4 meses)	328	92,9848	11,9950	-2,983	,135	9,991	,268

As variáveis Comprometimento Afetivo e Calculativo, referentes ao nível micro-organizacional e que coexistem nos membros de uma organização, obtiveram médias significativamente diferentes ($p < 0,001$; t de Student). Na amostra, o Comprometimento Afetivo é maior: média 3,80 (DP = 0,75), enquanto o Comprometimento Calculativo obteve:

média 2,89 (DP = 0,75). Ambas as formas de comprometimento são avaliadas em escalas de concordância de cinco pontos.

Estes valores encontrados pelas escalas de Clima, Suporte e Comprometimento Afetivo e Calculativo, dizem respeito à interpretação da avaliação direta das escalas, não são comparados a outras organizações, ou mesmo a outras áreas da empresa.

A assiduidade (Absentéismo invertido, utilizado para os cálculos estatísticos) média foi de 93% em 4 (quatro) meses. Estas características estão condensadas na Tabela 7.1.2.

7.2. CONFIABILIDADE DOS INSTRUMENTOS

A confiabilidade dos instrumentos foi testada (pela consistência interna) através do alfa de Cronbach, que mostrou resultados bastante positivos, conforme destacado na Tabela 7.2.1..

Tabela 7.2.1. – Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa.

Instrumento	Alfa de Cronbach original	Alfa revalidado
ECO A (Siqueira, 2001)	0,92	0,96
ECOC (Siqueira, 2001)	0,92	0,89
EMCO (Martins et al, 2003)	0,90	0,96
SPOS (Siqueira, 1995)	0,86	0,89

Por sua vez, o teste 16PF, declarado “teste psicológico sem condições de uso” pelo Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI) do Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2004), foi mantido neste estudo, principalmente, em virtude da indisponibilidade de outros instrumentos correlatos para avaliação de construtos equivalentes aos “Cinco

Grandes”, entre outros motivos de ordem operacional. Cabe ressaltar, ainda, que a restrição imposta pelo CFP é para o uso em diagnóstico clínico, o que não impede seu uso em pesquisas.

7.3. ESTUDO CORRELACIONAL

As correlações bivariadas foram analisadas pelo método Pearson. O objetivo deste estudo foi o de identificar padrões de interação entre as variáveis, que podem, por exemplo, influenciar as técnicas de regressão utilizadas para a análise das relações de predição entre as mesmas e o Absenteísmo, como no caso de multicolinearidade, ou mesmo dar indícios da necessidade de se investigar a superposição de construtos.

Os resultados indicaram correlações fracas ou nulas entre os fatores de personalidade investigados pelo teste 16PF, sendo a maior correlação verificada entre os fatores Autocontrole e Ansiedade ($r = -0,33$). Esta correlação é bem próxima daquelas encontradas entre os fatores Autocontrole e Rigidez de Pensamento ($r = 0,29$) e entre os fatores Independência e Extroversão ($r = 0,31$). Os fatores Independência e Ansiedade não se correlacionaram significativamente ($p > 0,05$), enquanto o fator Autocontrole não se correlacionou com os fatores Extroversão e Independência. Além disso, apenas o fator Autocontrole obteve correlação significativa com uma variável alheia ao teste 16PF, $r = -0,11$ com assiduidade (ver Tabela 7.3.1).

Todas as outras variáveis do modelo se correlacionaram significativamente (Comprometimentos Afetivo e Calculativo, Suporte, Clima e assiduidade; $p < 0,01$). Correlações fracas foram encontradas entre a assiduidade e os construtos de Clima, Suporte e

Comprometimento. Entre os construtos de Comprometimento Afetivo, Suporte e Clima as correlações foram relativamente altas, como a correlação entre Clima e Suporte ($r = 0,72$), que pode inclusive delinear um caso de superposição de construtos. Já com o Comprometimento Calculativo, aqueles construtos demonstraram correlações moderadas, variando entre $r = 0,36$ e $0,43$ ($p < 0,01$), sendo todas positivas.

Tabela 7.3.1 – Correlações bivariadas entre as variáveis do modelo (Pearson).

		<i>Extroversão</i>	<i>Ansiedade</i>	<i>Rigidez de pensamento</i>	<i>Independência</i>	<i>Autocontrole</i>	<i>C. Afetivo</i>	<i>C. Calculativo</i>	<i>Suporte</i>	<i>Clima</i>
<i>Ansiedade</i>	Correlação (Pearson)	-,16**								
	N	350								
<i>Rigidez de pensamento</i>	Correlação (Pearson)	-,17**	-,24**							
	N	355	350							
<i>Independência</i>	Correlação (Pearson)	,31**	-,05	-,16**						
	N	355	350	355						
<i>Autocontrole</i>	Correlação (Pearson)	,02	-,33**	,29**	,02					
	N	355	350	355	355					
<i>C. Afetivo</i>	Correlação (Pearson)	-,02	,03	,02	,03	-,06				
	N	355	350	355	355	355				
<i>C. Calculativo</i>	Correlação (Pearson)	,03	,00	,03	,06	-,07	,43**			
	N	355	350	355	355	355	355			
<i>Suporte</i>	Correlação (Pearson)	,05	,02	-,04	,04	-,09	,63**	,36**		
	N	355	350	355	355	355	355	355		
<i>Clima</i>	Correlação (Pearson)	,06	-,03	,00	,06	-,03	,70**	,38**	,72**	
	N	355	350	355	355	355	355	355	355	
<i>Assiduidade</i>	Correlação (Pearson)	-,04	-,04	-,00	,04	-,11*	,18**	,07	,19**	,16**
	N	319	314	319	319	319	319	319	319	319

** Correlação significativa a 0.01;

* Correlação significativa a 0.05.

Dentre os fatores de personalidade, apenas o fator Auto-controle relacionou-se significativamente com a variável dependente, Absenteísmo. Entre os demais construtos estudados, apenas o Comprometimento Calculativo não se relacionou de forma significativa com o Absenteísmo; as correlações destes construtos foram positivas com a assiduidade, portanto negativas para o Absenteísmo, embora tenham sido relativamente pequenas.

7.4. ANÁLISES DE REGRESSÃO LINEAR *STEPWISE*

As análises de regressão descritas nesta seção são resultantes de duas etapas do estudo: na primeira etapa, foi estudada a amostra geral de atendentes, seguindo o modelo hipotetizado anteriormente. Na segunda etapa, a análise traz os resultados da amostra dividida em atendentes receptivos e ativos, que buscou identificar possíveis diferenças entre os grupos, embora tenha sido necessário quebrar alguns dos pressupostos da regressão, como a proporção de casos por VI. As possíveis diferenças entre operadores receptivos e ativos devem-se ao fato de que estes recebem comissões por produtividade (diretamente influenciada pela presença ou ausência no trabalho), enquanto aqueles recebem salários fixos mensais.

7.4.1. Etapa 1 (amostra geral)

Os resultados da análise de regressão *stepwise* indicam dois modelos significativos na predição de assiduidade na amostra geral: o primeiro modelo (*a*) inclui apenas a variável

Suporte, com 5,7% de explicação da variância da variável dependente assiduidade ($p < 0,001$); um segundo modelo (*b*) aumenta o poder de explicação da assiduidade, somando-se à equação da regressão o fator de personalidade denominado Auto-controle ($R^2 = 7,1\%$, $p < 0,05$) (ver tabela Tabela 7.4.1.1).

Tabela 7.4.1.1. – Sumário do modelo de regressão da amostra geral.

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R²</i> <i>Ajustado</i>	<i>Erro Padrão</i> <i>da Estimát.</i>	<i>R² Modif.</i>	<i>F Modif.</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig. F</i> <i>Modif.</i>
a	,238	,057	,054	11,6676	,057	19,038	1	316	,000
b	,267	,071	,065	11,5959	,015	4,921	1	315	,027

a. Preditores: (Constante), Suporte

b. Preditores: (Constante), Suporte, Auto-controle.

Os coeficientes de regressão indicam o peso relativo das variáveis independentes na predição da assiduidade. No modelo *a* (ver Tabela 7.4.1.2), a variável Suporte apresenta um Beta de 0,238 ($p < 0,001$), que é parcialmente reduzido no modelo *b*, onde assume o valor 0,228 ($p < 0,001$), quando é somado o peso da variável Auto-controle ($B = -0,121$, $p < 0,05$) ao modelo.

Tabela 7.4.1.2. – Coeficientes de regressão.

<i>Modelo</i>		<i>Coeficientes não-padronizados</i>		<i>Coeficiente padronizado</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Erro P.</i>	<i>β</i>		
a	(Constante)	82,238	2,537		32,409	,000
	Suporte	2,098	,481	,238	4,363	,000
b	(Constante)	87,650	3,509		24,979	,000
	Suporte	2,010	,479	,228	4,193	,000
	Autocontrole	-,780	,352	-,121	-2,218	,027

Variável Dependente: Assiduidade

7.4.2. Etapa 2 (amostras parciais)

Assim como nas análises da amostra geral, os resultados da regressão *stepwise* realizados na amostra de atendentes receptivos indicam dois modelos significativos na predição de assiduidade: o modelo *a* inclui apenas a variável Suporte, com uma força um pouco menor (5,2%; $p < 0,001$) (ver Tabela 7.4.2.1) do que aquela encontrada anteriormente na explicação da variância da variável dependente; o modelo *b* também é bastante semelhante, pois aumenta a explicação da assiduidade para 6,9% ($p < 0,05$) ao associar o fator Auto-controle no modelo.

Tabela 7.4.2.1. – Sumário do modelo de regressão dos operadores receptivos.

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>R</i> ² <i>Ajustado</i>	<i>Erro Padrão</i> <i>da Estimát.</i>	<i>R</i> ² <i>Modif.</i>	<i>F Modif.</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig. F</i> <i>Modif.</i>
a	,227	,052	,048	12,47476	,052	13,039	1	239	,000
b	,263	,069	,061	12,38636	,017	4,424	1	238	,036

a. Preditores: (Constante), Suporte

b. Preditores: (Constante), Suporte, Auto-controle

Os coeficientes de regressão do modelo *a* indicaram que a variável Suporte apresenta um peso (Beta) de 0,227 ($p < 0,001$) na predição de assiduidade (ver Tabela 7.4.2.2), que também será parcialmente reduzido no segundo modelo (*b*), assumindo o valor 0,223 ($p < 0,001$). Neste modelo (*b*), o peso da variável Autocontrole é de -0,132 ($p < 0,05$).

Tabela 7.4.2.2. – Coeficientes de regressão para operadores receptivos.

<i>Modelo</i>		<i>Coeficientes não-padronizados</i>		<i>Coeficiente padronizado</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Erro P.</i>	<i>β</i>		
a	(Constante)	81,792	2,972		27,521	,000
	Suporte	2,177	,603	,227	3,611	,000
b	(Constante)	87,941	4,154		21,171	,000
	Suporte	2,130	,599	,223	3,556	,000
	Auto-controle	-,917	,436	-,132	-2,103	,036

Variável Dependente: Assiduidade

Complementando as análises, foram efetuados os cálculos de regressão para amostra de operadores ativos, apesar do tamanho da amostra neste caso ser insuficiente para garantir a adequação à análise. Talvez por esta razão, não foram revelados preditores significativos de assiduidade nesta análise (nenhum modelo foi aceito).

8. DISCUSSÃO

Os instrumentos utilizados neste estudo foram investigados em sua confiabilidade, com exceção do 16PF (com esta amostra não é possível checar adequadamente as qualidades psicométricas do 16PF, como seria desejável em função de sua situação junto ao CFP). Os resultados desta investigação foram bastante favoráveis, sendo que, em certos casos, os índices *Alfa de Cronbach* superaram os resultados da própria validação do instrumento. Estes resultados indicam a consistência psicométrica dos mesmos, quando aplicados a uma amostra.

Contudo, por si só, estes dados não garantem a exatidão das medidas dos construtos, pois não são exames de validade discriminante. Uma das formas de se investigar esta validade é a análise da correlação bivariada encontrada nos resultados descritivos da amostra, como as altas correlações entre Suporte e Clima (0,72) que podem indicar uma sobreposição de construtos. Neste caso, os dois instrumentos parecem estar avaliando percepções semelhantes dos sujeitos quanto ao ambiente organizacional, o que é até mesmo possível, pois o construto de Clima (MARTINS et al., 2004) envolve o fator Apoio, que inclui facetas bastante similares àquele conceito, e os dois construtos são de nível macro-organizacional. Portanto, é necessário ter certa precaução ao realizar inferências quanto ao papel destes dois construtos na dinâmica do CO.

O mesmo se poderia dizer quanto às relações entre os construtos de Clima Organizacional e de Comprometimento Afetivo, uma vez que a correlação apontada neste estudo é igualmente alta (0,70). Neste caso, porém, existe uma distinção teórica fundamental, pois os “vetores” são inversos: o Clima é percebido como influência do ambiente externo no comportamento do trabalhador, enquanto o Comprometimento Afetivo denota a predisposição interna do mesmo influenciando o comportamento. Todavia, os construtos e instrumentos

utilizados neste estudo têm sido investigados por outros pesquisadores (RHOADES; EISENBERGER, 2002; SIQUEIRA, 1995; MEYER et al., 2002), e a discriminação dos mesmos parece bem apoiada em evidências empíricas.

Sobre a amostra, como esperado, a não-normalidade é aparente: na assiduidade, por exemplo, os índices de *Skewness* (-2,983, EP = 0,135) e *Kurtosis* (9,991, EP = 0,268), demonstram uma distribuição altamente deslocada para a direita e bastante pontiaguda. Estes dados mal distribuídos provocam a perda de poder explicativo de análises mais profundas, como a análise de regressão *stepwise* (TABACHNICK; FIDEL, 1996). Todavia, conforme apontam Abbad e Torres (2002), a análise de regressão tem se mostrado robusta o bastante para a quebra de pressupostos, como a normalidade da amostra e a multicolinearidade, que não aconteceu. Além disso, as alternativas metodológicas para atingir a normalidade estatística seriam incondizentes com a especificidade do caso analisado.

O objetivo geral do estudo, que buscava identificar o poder de predição do modelo proposto, envolvendo variáveis de médio e longo prazo (HARRISON; MARTOCCHIO, 1998) e de diferentes níveis do CO (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000) sobre o Absenteísmo dos operadores de tele-atendimento, foi examinado pela regressão *stepwise*, que revelou pequeno, porém significativo, poder de explicação do fenômeno, apoiando apenas parcialmente a hipótese fundamental do estudo ($>PSO$, $<Absenteísmo$). O modelo assumido pelo pesquisador é o modelo 2, que soma a PSO e o fator Auto-controle de personalidade na explicação da variância de Absenteísmo; o modelo explica, assim, 7,1% da variância na amostra geral. No modelo 1, a variância explicada é um pouco menor (5,7%), apesar de haver apenas uma variável explicativa (PSO).

Com relação aos valores de β , é relevante notar que as variáveis do modelo têm impactos diferentes para a formação do Absenteísmo (notando-se que o valor apresentado nos resultados é de assiduidade, ou seja, Absenteísmo invertido). A relação entre PSO e

Absenteísmo é inversa ($\beta = -0,228$), ou seja, quanto melhor o suporte, menor será o Absenteísmo (este dado é corroborado pela leitura das correlações bivariadas entre as variáveis, na Tabela 7.3.1). De forma diferente, o fator de personalidade Auto-controle contribuiu positivamente para o desenvolvimento do Absenteísmo, com $\beta = 0,121$, indicando que os sujeitos com maior nível de Auto-controle, neste estudo, foram mais faltosos, como também indica a correlação entre as variáveis (ver Tabela 7.3.1.).

Estes resultados são contraditórios. Por um lado, conforme os resultados apontam, espera-se que a percepção de suporte influencie negativamente o Absenteísmo (EISENBERGER ET AL, 1986; RHOADES; EISNEBERGER, 2002), pois o empregado que sente a preocupação da empresa a seu respeito tende a retribuir com comportamentos produtores. Neste sentido, a teoria suporta totalmente essa relação preditiva entre suporte e redução de comportamentos contra-produtores.

Todavia, os resultados encontrados neste estudo com relação à variável Auto-controle parecem ser incondizentes com a literatura sobre personalidade e trabalho, lembrando que o fator Auto-controle seria o correlato (no 16PF) do fator Conscienciosidade da teoria dos “cinco grandes” fatores de personalidade. Este fator congrega pontos como disciplina, conscienciosidade, auto-determinação, sobriedade e controle emocional, fortalecendo as relações com o meio social (RUSSEL; KAROL, 2002). Portanto, seria presumível que altos escores neste fator de personalidade se refletissem em menores taxas de Absenteísmo, ou seja, correlação inversa. Efetivamente, os estudos que relacionam personalidade e desempenho no trabalho, por exemplo, são praticamente unânimes em anunciar a conscienciosidade como preditor significativo de desempenho, nas mais diferentes ocupações estudadas (BARRICK; MOUNT; JUDGE, 2001). Especificamente relacionada ao Absenteísmo, esta variável foi observada como preditora (negativa) por Judge, Martocchio e Thorensen (1997), confirmando suas hipóteses baseadas exclusivamente no construto teórico deste fator de personalidade.

É possível que o 16PF não seja capaz de medir adequadamente o construto, como descrito em sua teoria, ou mesmo que a abordagem conceitual utilizada neste estudo, que compara o fator Auto-controle ao construto de conscienciosidade seja equivocada, ou ao menos incompleta. Contudo, os dados deste estudo também demonstram correlações significativas entre Auto-controle e Ansiedade (-) e Rigidez de Pensamento (+); estas características reforçam a perspectiva de que um sujeito com maior Auto-controle, maior Rigidez de Pensamento e menor Ansiedade esteja mais propenso a cumprir seu papel, de forma controlada e planejada, sem grandes interferências em seu roteiro habitual, aumentando a incoerência do peso positivo do Auto-controle sobre o Absenteísmo. Portanto, ainda que não possa ser explicado pela evidência científica disponível, o que leva sujeitos sóbrios, disciplinados, emocionalmente controlados e que valorizam as regras sociais a apresentarem maiores níveis de Absenteísmo, neste caso, pode-se supor que seja resultado da tomada de decisão dos mesmos, como processo de esquiva. Os indivíduos com maior grau de Autocontrole podem entrar em choque com os excessivos controles externos, característicos da organização do trabalho em *contact center*, e podem então estar utilizando as ausências do trabalho como uma forma de enfrentamento desta situação, possivelmente em busca da manutenção de seu bem-estar.

Este estudo teve, como objetivo secundário, investigar as diferenças entre fatores de diferentes níveis na construção do Absenteísmo de operadores de tele-atendimento. Como não foi encontrado na literatura modelo equivalente, a discussão será facilitada pela discussão dos pesos parciais de cada variável inclusa, bem como das VIs excluídas dos modelos encontrados. Para tanto, foram realizadas análises que permitem inferências sobre os contrastes entre variáveis de diferentes níveis de CO, e, ao mesmo tempo, de maior ou menor grau de estabilidade, ou seja, sobre as quais se pode obter maior controle ou possibilidade de intervenção.

Entre os níveis de CO, os resultados das análises de regressão *stepwise* permitem, apenas, verificar que a percepção de suporte (variável associada ao nível macro-organizacional) explica consideravelmente mais variância de Absenteísmo do que a única variável do nível micro-organizacional que permaneceu no modelo, o fator de personalidade Auto-controle, inclusive com maior grau de significância ($p < 0,001$ para PSO, $p < 0,05$ para Auto-controle). Além disso, o estudo compreendeu sete variáveis do nível micro-organizacional (seis foram excluídas do modelo: Extroversão, Ansiedade, Rigidez de pensamento, Independência e as duas formas de Comprometimento, Afetivo e Calculativo, das quais apenas as duas formas de comprometimento obtiveram correlações significativas com a VD), contra apenas duas de nível macro (Clima Organizacional também foi excluído do modelo hipotetizado, apesar de sua correlação significativa com a VD). Uma estratégia para melhorar as análises das interações entre as variáveis seria a utilização de modelos de equação estrutural.

A exclusão de tantas variáveis do modelo pode ter sido facilitada pela violação de algumas das propriedades estatísticas, como anteriormente enunciado, uma vez que outras variáveis apresentaram correlações significativas com a variável dependente. Uma sugestão para melhorar estas propriedades é aumentar o tempo de coleta do Absenteísmo ou o tamanho da amostra (STEEL, 2003). Esta estratégia poderia aumentar a dispersão de dados do Absenteísmo, favorecendo a análise de regressão. Além disso, com o aumento da amostra seria possível investigar o impacto de duas variáveis altamente distintivas desta amostra sobre os resultados: a baixa idade média dos sujeitos e também o pouco tempo na organização. Estas duas últimas variáveis podem ter efeitos diversos na percepção dos fatores macro-organizacionais, por exemplo, em função da inexperiência (quantas situações podem evidenciar a preocupação da empresa com o bem-estar de seus funcionários, ou, ainda, em caso de primeiro emprego, o conforto físico pode ser comparado e valorizado?).

Por outro lado, a gama de causas envolvidas na formação do Absenteísmo (JOHNS, 2003; NASCIMENTO, 2003; BRIEF, 1998; HARRISON; MARTOCCHIO, 1998; HACKETT; BYCIO, 1996) certamente influencia estes resultados, pois não se deve esperar que um único fator seja responsável por grande explicação da variância do fenômeno, e ainda é presumível que boa parte da variância seja indescritível por meios estatísticos, atrelada a fatores muito específicos (falta de eletricidade, assaltos, acidentes de carro, etc.), cuja avaliação e mensuração seja virtualmente impossível.

Estes resultados permitem, no entanto, inferir que elementos do nível organizacional (supostamente manipuláveis em médio prazo pela organização) têm maior poder sobre a ocorrência de Absenteísmo do que elementos mais estáveis, porém do nível micro-organizacional (personalidade). Este achado é condizente com a literatura de Absenteísmo, que revela o alto poder de diminuição deste fenômeno quando da adoção de programas organizacionais específicos para este fim (JOHNS, 2003; HARRISON; MARTOCCHIO, 1998), demonstrando que as diferenças individuais são relativamente “manipuláveis” pela iniciativa dos gestores e pelas políticas de recursos humanos.

Outra perspectiva de análise destes resultados pode ser feita em função da “cultura de Absenteísmo” (SPECTOR, 2003). Este construto poderia ser evidenciado em se contrastando amostras com diferentes níveis de Absenteísmo médio, cujo valor poderia ser correlacionado com o Absenteísmo individual. Ainda que não tenhamos dados para efetivar este contraste, o percentual médio de Absenteísmo (7% em um período de 4 meses) parece bastante elevado, permitindo inferências, ainda que levianas, sobre a existência de tal cultura, e que parece ser um tanto quanto permissiva. De qualquer forma, é interessante notar que esta possível explicação, a ser investigada posteriormente, é também de natureza social, como o Suporte, podendo se manifestar nos grupos ou na organização como um todo, e, caso confirmado seu

poder sobre a explicação do fenômeno, estaria se reforçando o poder de fatores externos, suscetíveis à atuação da organização, no controle de Absenteísmo.

Quanto à validade do teste de personalidade 16PF para fins de predição do Absenteísmo, através de seu uso na seleção de pessoal, pouco se pode afirmar, pois os resultados indicam dados teoricamente contraditórios. Vale ressaltar que não foram especificamente examinadas neste estudo outras medidas de desempenho (como qualidade e produtividade) ou mesmo com outras formas de comportamentos contra-producentes (atrasos e rotatividade). Contudo, a análise das correlações entre as variáveis levantadas na amostra não apontou qualquer relação entre os cinco fatores globais de personalidade (Extroversão, Ansiedade, Rigidez de Pensamento, Independência e Auto-controle) e os outros construtos, especialmente o Comprometimento Afetivo, que é largamente reconhecido como um grande preditor de desempenho geral (MEYER; HERSCOVITCH, 2001; MATHIEU; ZAJAC, 1990), supondo possíveis relações entre personalidade (traços disposicionais) e afeto. Portanto, maior número de estudos seriam demandados para a efetiva confirmação da validade preditiva dos fatores globais de personalidade avaliados pelo 16PF.

Todas as considerações feitas até este ponto ainda são passíveis de uma observação importante: os resultados se referem a trabalhadores da base operacional da empresa, conhecidos na literatura internacional como “pink collar” (geralmente mulheres, empregadas em atendimento e serviços ao cliente). Destarte, não se deve inferir que não haja diferenças entre os preditores de comportamento destes trabalhadores e daqueles que ocupam cargos mais elevados na estrutura organizacional. Esta colocação é fundamentada pela natureza da tarefa (repetitiva, programada, controlada), que provavelmente exige menos independência do que tarefas ligadas à criação, por exemplo.

Com respeito à natureza da tarefa, houve a preocupação de verificar as possíveis diferenças entre os operadores de tele-atendimento receptivos e ativos, dentro da amostra. Os

resultados descritos na seção 6.4.2. são relativos aos operadores receptivos, que perfazem a maior parte dos sujeitos da amostra geral. Basicamente, os modelos resultantes das análises de regressão *stepwise* são muito próximos daqueles encontrados na amostra geral. O modelo com maior poder explicativo da variância do Absenteísmo foi, novamente, composto pelas variáveis independentes PSO e Auto-controle; estas duas variáveis, em conjunto, explicaram 6,8% da variância do Absenteísmo (contra 7,1% da amostra geral). Não parece haver razão para a assunção de um modelo diferenciado para esta amostra.

Por sua vez, a amostra de operadores ativos (tele-vendedores, basicamente), submetida aos mesmos procedimentos de análise de dados, não obteve qualquer modelo significativo de explicação da variância da VD Absenteísmo. Esta situação pode ser derivada diretamente do número de trabalhadores participantes da amostra de operadores ativos, muito pequeno para o total de variáveis independentes, o que pode ter provocado um erro falso negativo (ABBAD; TORRES, 2002).

Os demais resultados extraídos deste estudo devem ter maior significado para os gestores e profissionais de recursos humanos da organização avaliada. Em primeiro lugar, quanto aos procedimentos de seleção de pessoal: o teste 16PF (cuja precisão não é avaliada adequadamente neste estudo) não foi capaz de identificar perfis diferenciados nos operadores de tele-atendimento, ou seja, caso exista a investigação de características de personalidade para o processo seletivo, com vistas a identificar e selecionar características específicas de personalidade consideradas apropriadas para a função, estas não foram encontradas na amostra (que refletiu a média da população: estenos entre 5 e 6). Resultados semelhantes foram encontrados por Guimarães, Dias e Martins (2004), que investigaram a diferenciação de atitudes relacionadas ao trabalho no desempenho de líderes, analisadas por um inventário de uso comum entre os profissionais de seleção, e que não foram capazes de prever desempenho.

Uma segunda perspectiva que pode contribuir para a prática destes profissionais e gestores é a validade da Percepção de Suporte Organizacional para a predição de comportamento no trabalho. Como verificado neste estudo, esta variável foi a que obteve melhor capacidade de explicar o Absenteísmo, superando outras variáveis consideradas importantes para a compreensão dos comportamentos nas organizações. O desenvolvimento do Suporte, demonstrando preocupação com o bem-estar dos empregados, e valorizando suas contribuições, além de favorecer a diminuição do Absenteísmo, deve acarretar outras conseqüências bastante positivas para a empresa, como demonstram Rhoades e Eisenberger (2002), incluindo maior Comprometimento Afetivo, Envolvimento com o trabalho, melhor Desempenho geral, menos *Stress*, maior desejo de permanecer na organização e diminuição dos comportamentos contra-producentes, como um todo.

As análises descritivas anteriormente apresentadas também devem chamar a atenção dos envolvidos. Os construtos de Suporte, Clima, Comprometimento Afetivo e Calculativo, foram avaliados por instrumentos validados e consistentes, que permitem aferir com boa precisão a avaliação dos funcionários sobre aqueles do ambiente, bem como revelam suas formas de comprometimento. Estas avaliações podem e devem ser usadas para o diagnóstico organizacional, pois permitem identificar os fatores que merecem atenção das políticas de gestão de pessoas. Uma informação relevante é referente às altas correlações entre estes construtos, o que pode demonstrar que a atuação sobre um fator específico deve surtir efeito em outras variáveis.

O construto de Clima, por exemplo, inclui o fator secundário Recompensas (MARTINS et al., 2003), onde os trabalhadores têm a oportunidade de avaliar a qualidade das recompensas, sua pertinência e justiça. Como a literatura aponta para a possibilidade de diminuição do Absenteísmo através de recompensas à assiduidade (HARRISON; MARTOCCHIO, 1998), pode ser de grande valia a adoção de um programa específico de

recompensas pela assiduidade, que deve promover direta e indiretamente a diminuição do Absenteísmo, pelo reforço do bom comportamento e pela melhoria do Clima e do Suporte (prontidão em reconhecer os esforços dos trabalhadores), além de promover o desenvolvimento do Comprometimento Afetivo.

8. CONCLUSÕES E AGENDA DE PESQUISA

O conceito de Absenteísmo, como já foi discutido, é abordado por múltiplas e amplas disciplinas e correntes teóricas, proporcionando formas variadas de compreensão do fenômeno, que exigem do pesquisador atenção redobrada em sua investigação. Além disso, devido a suas inúmeras facetas, alguém poderia, ingenuamente, se decepcionar com o relativamente pequeno poder de explicação do construto quando submetido a análises criteriosas e exigentes como as realizadas neste estudo.

Todavia, os modelos analisados neste estudo podem contribuir para o desenvolvimento teórico do campo e também para a prática dos profissionais de RH e gestores. Johns (2003) salienta as contribuições para as teorias advindas da diversificação metodológica encontrada na área; contudo o autor revela que a maior parte destes estudos tende a investigar exclusivamente as causas individuais de Absenteísmo (disposições, atitudes, histórico pessoal, problemas crônicos de saúde), até porque os estudos oriundos do campo do CO não são a maioria na área. Neste sentido o autor procura ressaltar a importância de estudos que buscam cruzar dados de diferentes níveis da organização, como este, para expandir as fronteiras dos modelos existentes. Os resultados deste estudo são consistentes, por exemplo, com os estudos na área de transferência de treinamento, que demonstram o maior poder preditivo de variáveis do nível macro-organizacional sobre os resultados individuais (TAMAYO, 2002; ABBAD, 1999).

O papel das políticas de recursos humanos e dos gestores deve ser cada vez mais ativo no controle do Absenteísmo, pois os resultados individuais parecem ser influenciados significativamente através de incentivos, reconhecimento, preocupação com o bem-estar dos funcionários, atendimento a suas necessidades para o desempenho adequado. Neste ponto

deve-se ressaltar que, de acordo com a norma de reciprocidade, os empregados têm a capacidade de descobrir quais são as expectativas da organização sobre eles, a fim de retribuir prioritariamente estas expectativas (EISENBEGGER et al., 1986). Portanto, se a organização valoriza (retribuindo, na figura do superior imediato ou de outros poderosos) a assiduidade dos empregados, ainda que em detrimento da qualidade de seu desempenho, eles farão o possível para não faltar, mesmo que não estejam em condições de desempenhar seu papel adequadamente (presenteísmo).

Entre as contribuições do estudo, pode-se citar também a avaliação das ferramentas psicométricas, que trazem resultados instigantes, mais do que conclusivos: a diferenciação entre os construtos de Clima e Suporte, por exemplo, deve ser mais investigada. Estudos de validade discriminante podem revelar a possível sobreposição de construtos, uma vez que o conceito de clima parece ser mais abrangente e incluir pontos teoricamente semelhantes ao conceito de Suporte.

Outra investigação que se delineia é a da validade interna e externa do 16PF, que pode ser realmente incapaz de avaliar as características de personalidade descritas, ao menos na população brasileira. A adaptação de um teste de personalidade requer cuidados diferenciados, devido à importância que assume a cultura na formação do indivíduo.

A investigação conduzida procurou evidências que pudessem satisfazer os objetivos do estudo, que foram parcialmente atingidos. Se, por um lado, o modelo não pôde explicar grande parte da variância do fenômeno, por outro, foram encontrados resultados que podem direcionar os esforços de pesquisa para novas hipóteses, que incluam variáveis de diversos níveis de comportamento, e, ao mesmo tempo, análises estatísticas mais apuradas, como aquelas baseadas na teoria multi-nível (KLEIN; KOZLOWSKI, 2000), cujos modelos permitem inferir as relações entre variáveis de diferentes níveis na explicação de resultados do nível mais baixo, como o Absenteísmo (nível micro-organizacional).

O estudo ainda proporciona a oportunidade para se questionar as teorias de personalidade aplicadas ao trabalho, que buscam identificar características disposicionais comuns entre sujeitos de melhor e pior desempenho. Ainda que vários autores defendam o uso destas características para a seleção de pessoal (JUDGE; MARTOCCHIO; THORENSEN, 1997; BARRICK; MOUNT; JUDGE, 2001), os dados ainda são bastante inconclusivos, como os deste estudo, que apresenta resultados opostos aos da literatura. Esta situação pode ter sido causada por erros de medida, mas também pode ser resultante da força relativa do ambiente organizacional sobre o comportamento de seus membros, como demonstram os estudos transculturais.

Algumas limitações deste estudo são evidentes. Primeiramente, como estudo de caso, a generabilidade de seus resultados pode ser contestada; ainda que os procedimentos tenham procurado minimizar os problemas decorrentes desta realidade, a não-normalidade (estatística) da amostra pode ter afetado seriamente as análises estatísticas. Outro problema do estudo de caso pode ser decorrente da utilização da “máquina” organizacional para a coleta de dados, ao invés de coletar os dados em ambiente “neutro”, que poderia diminuir os anseios dos sujeitos e melhorar as medidas. Todavia, como se verificou, a descrição do ambiente organizacional não passa de “moderadamente positiva”, que não é um resultado tão expressivo para a organização.

A adequação do número de sujeitos aos procedimentos estatísticos foi seguida para a amostra geral, embora várias recomendações tenham sido feitas na literatura para buscar a normalidade da amostra (STEEL, 2003; ABBAD; TORRES, 2002); o que pode enfraquecer a qualidade dos resultados apresentados. No caso do estudo com a amostra parcial de operadores ativos, por exemplo, é possível que a insuficiência da amostra tenha sido determinante para a ausência de resultados significativos para o modelo. Neste sentido, novos estudos devem, de antemão, delinear sua amostra com maior folga.

Uma perspectiva levantada na literatura (sensibilidade do Absenteísmo às intervenções) foi entendida como derivação do poder do meio organizacional sobre a variância do fenômeno. Esta perspectiva pode ser comprovada em estudo posterior, de caráter experimental, que tenha acesso a dados pré e pós-intervenções com recompensas pela assiduidade. Este tipo de estudo não é comum na literatura nacional, mas é coerente com os achados teóricos aqui expostos e corroborados pelos resultados deste estudo. Ainda na perspectiva de se compreender melhor a força da organização para diminuir o Absenteísmo, especial atenção deve ser dada em novos estudos à “cultura do Absenteísmo”, discutida na seção anterior, que pode ter influência severa na predição e controle do fenômeno.

Novos estudos podem buscar evidências empíricas para as possíveis relações entre o Absenteísmo e a percepção de existência de oportunidades de trabalho fora da empresa, pois os trabalhadores podem estar utilizando os dias faltosos para buscar novas oportunidades. Levando-se em conta características demográficas da população analisada, o Comprometimento com a Carreira deve ser alvo de pesquisas, pois é possível que os trabalhadores (geralmente mulheres, com Ensino Médio completo, muito jovens) estejam também procurando novos desafios, mais condizentes a seus objetivos profissionais (como o ingresso em curso superior).

A centralidade do trabalho nas esferas de vida (divididas entre trabalho, lazer, família, religião e comunidade) também pode influenciar as decisões pessoais em comparecer ou não ao trabalho, devendo também ser investigada. Da mesma forma, no nível micro-organizacional, devem ainda ser objeto de pesquisa questões como os valores atribuídos ao trabalho, o significado do trabalho (como as relações entre as estratégia macro-organizacionais e a função do trabalhador), o significado do dinheiro para o trabalhador e a percepção da justiça organizacional, que podem influenciar os comportamentos contra-producentes como um todo.

Além destas questões, alguns estudos poderiam abordar o nível meso-organizacional, ou seja, a relação do indivíduo faltoso com o grupo e com a sua liderança, considerando-se a influência aqui evidenciada do papel do suporte organizacional sobre o Absenteísmo: o superior personifica a organização.

Deste modo, acredita-se que este estudo trouxe colaborações importantes para o esclarecimento das relações entre as variáveis focalizadas que, todavia, precisam ser aprofundadas em estudos futuros, conforme se sugeriu anteriormente. Além disso, os dados coletados permitem análises complementares que serão conduzidas posteriormente, visando estudar outras relações entre variáveis que não constituíram os objetivos deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD, G.** Um modelo integrado de avaliação do treinamento no trabalho – IMPACT. Tese (Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ABBAD, G.; TORRES, C.V. Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em psicologia organizacional. **Estudos de Psicologia**, 7 (nº esp.), 19-29, 2002.
- ABBAD, G.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E. Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário, **Revista de Administração Contemporânea**, 3, 29-51, 1999.
- ALLEN, D.; SHORE, L.M.; GRIFFET, R.W. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. **Journal of Management**, 29, 99-118, 2003.
- BARRICK, M.R.; MOUNT, M.K.; JUDGE, T.A. Personality and job performance at the beginning of the new millenium: What do we know and where do we go next? **International Journal of Selection and Assessment**, 9, 9-30, 2001.
- BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Tese (Doutorado) 294f, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BISHOP, J.W.; SCOTT, K.D.; BURROUGHS, S.M. Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. **Journal of Management**, 26, 1113-1132, 2000.
- BORGES-ANDRADE, J.E; ZANELLI, J. C. A psicologia e a produção de conhecimento em organizações de trabalho. Im J.E. Borges-Andrade; J.C. Zanelli (orgs), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Editora ARTMED, 2004.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRIEF, A.P. **Attitudes in and around organizations.** Thousand Oaks: SAGE, 1998.

BRIEF, A.P.; WEISS, H.M. Organizational behavior: affect in the workplace. **Annual Reviews Psychology**, 53, 279-307, 2002.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1997.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Sistema de Avaliação de Teste Psicológicos - SATEPSI**. 2004. Disponível em: <<http://www.pol.org.br/>>. Acesso em: 23 fev. 2005

DALTON, D.; MESCH, D. On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions . **Journal of Applied Psychology** 76(6): 810-817, 1991.

DIAS, M. **Levantamento de necessidades de transferência de treinamento**. Monografia para a disciplina “Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal”, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

DRENTH, P.J.D. Research in work and organizational psychology: principles and methods. Em P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willens, e C.J. Wolff (Eds.), “**Handbook of work and organizational psychology**”, Chichester: John Wiley and Sons. Pp. 13-50, 1984.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, 72 (3), 500-507, 1986.

EISENBERGER, R.; CUMMINGS, J.; ARMELI, S.; LYNCH, P. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. **Journal of Applied psychology**, 82, 812-820, 1997.

EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F.; VANDENBERGHE, C.; SUCHARSKI, I.; RHOADES, L. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied psychology**, 87, 565-573, 2002.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE. **Hospital Taquaral – relatório de gestão**. São Paulo: FNPQ, 1999.

GOLDBERG, L.R. The development of markers for the Big-Five factor structure. **Psychological Assessment**, 4, 26-42, 1992.

GLICK, W.H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**, 10 (3), 601-616, 1985.

GUIMARÃES, F.A.L.; DIAS, M.; MARTINS, M.C.F. **O poder preditivo de características medidas pelo IAT no desempenho de líderes.** In: I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2004, Salvador. **Anais...** Florianópolis: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2004. Disponível em: < <http://www.sbpot.org.br/>>. **Acessado em: 18 fev 2005.**

HACKETT, R.; BYCIO, P. An evaluation of employee absenteeism as a coping mechanism among hospital nurses. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 69 (4), 327, 1996.

HARRISON, D.A.; MARTOCCHIO, J.J. Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. **Journal of Management**, 24 (3), 305-350, 1998.

JOHNS, G. How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work. **Human Resource Management Review**, 13 (2), 157-184, 2003.

JUDGE, T.; MARTOCCHIO, J.; THORESON, C. Five-factor model of personality and employee absence. **Journal of Applied Psychology**, 82(5): 745-755, 1997.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

KLEIN, K.J.; KOZLOWSKI, S.W.J. **Multilevel theory, research and methods in organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LEITÃO, J.S.S. **Relações entre clima organizacional e transferência de Treinamento.** Dissertação (Mestrado), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

LYNCH, P.; EISENBERGER, R.; ARMELI, S. Perceived organizational support: Inferior-versus-Superior performance by wary employees. **Journal of Applied Psychology**, 84, 467-483, 1999.

MARTINS, M.C.F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C.F.; PEREIRA, K.C.; SOUSA, M.R. Construção e Validação de uma Escala de Medida de Clima Organizacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, vol 4(1), 37-60, 2004.

MARTINS, M.C.F. Clima organizacional: o estado da arte. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro**, 3, 12-18, (jan/jun), 2000.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-Organization linkages – the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

NASCIMENTO, G.M. **Estudo do absenteísmo dos trabalhadores de enfermagem em uma Unidade Básica e Distrital de Saúde do município de Ribeirão Preto – SP**. 2003. 139f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2003.

NEVES, A. Abortada trama no PPS. **A notícia** (Joinville), disponível em <<http://www.an.com.br/2004/jun/13/0alc.htm>>. Acesso em: 02 fev. 2005.

PAYNE, R.L.; PUGH, S.S. Organizational structure and organization climate. Em M.D. Dunnette (Ed), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

PAZ, M.G.T.; MARTINS, M.C.F.; NEIVA E. O poder nas organizações de trabalho. Em J. E. Borges-Andrade; J. C. Zanelli (orgs), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Editora ARTMED, 2004.

PINTO JUNIOR, H. et al. **Ensaio de discriminação entre dois instrumentos de medida de suporte organizacional**. In: I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2004, Salvador. **Anais...** Florianópolis: Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2004. Disponível em: < <http://www.sbpot.org.br/>>. Acessado em: 18 fev 2005.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **RAE**, 43 (4), 2003.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. **Journal of Applied Psychology**, 87, 698-714, 2002.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional** (8ª ed.). Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

ROUSSEAU, D.M. Organizational behavior in the new organizational era. **Annual Review of Psychology**, 49, 515-546, 1997.

SAGIE, A. Employee absenteeism, organizational commitment and job satisfaction: another look. **Journal of Vocational Behavior**, 52, 156-178, 1998.

SHORE, L.M.; WAYNE, S.J. Commitment and employee behaviour: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 78, 774-780, 1993.

SIQUEIRA, M.M.M. Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. In: ENANPAD, 2001, Campinas. **Anais do ENANPAD/2001**, 2001.

SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, 7 (nº esp.), 11-18, 2002.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Brasília, Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, 1995.

SOBRINHO, T.G. **Controle do absenteísmo** 2002. Disponível em: <http://www.tgs.med.br/tech_produtos_6.htm> **Acessado em: 16 fev. 2005.**

SPECTOR, P.E. **Industrial & Organizational Psychology** (3ª ed.). Hoboken: Wiley, 2003.

STEEL, R.P. Methodological and operational issues in the construction of absence variables **Human Resource Management Review**, 13 (2), 243-251, 2003.

TABACHNICK, B.G., e FIDELL, L.S. **Using multivariate statistics** (3ª ed.). New York: Harper Collins College Publish, 1996.

TAMAYO, A. **Valores e clima organizacional**. Em M.G.T. Paz e A.Tamayo (Orgs). Escola, saúde mental e trabalho. (241-269). Brasília: Editora UnB, 1999.

TAMAYO, N. **Auto-conceito profissional, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

TORO, F.A. **El clima organizacional: perfil de empresas colombianas**. Medellín: Cicel Ltda., 2001.

VISWESVARAM, C. Absenteeism and measures of job performance: a meta-analysis. **International Journal of Selection and Assessment**, 10 (1/2), 2002.

VISWESVARAM, C.; ONES, D.S. Perspectives on models of job performance. **International Journal of Selection and Assessment**, 8, 216-226, 2000.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.A. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, 7 (nº esp.), 79-88, 2002.

ZERBINI, T. **Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ANEXOS

ANEXO A

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (Siqueira, 1995):

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalho. Gostaríamos de saber o **QUANTO VOCÊ SENTE ESTE SENTIMENTOS E EMOÇÕES**

Dê suas respostas marcando com um x, na tabela após cada frase , aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 – Nada

4 – Muito

2 – Pouco

5 – Extremamente

3 – Mais ou menos

Itens	1	2	3	4	5
01 – Confiante nela.					
02 – Desgostoso com ela.					
03 – Empolgado com ela.					
04 – Fiel a ela.					
05 – Apegado a ela.					
06 – Orgulhoso dela.					
07 – Contento com ela.					
08 – Responsável por ela					
09 – Distante dela.					
10 – Dedicado a ela.					
11 – Entusiasmado com ela.					
12 – Preocupado com ela.					
13 – Encantado com ela .					
14 – Desiludido com ela.					
15 – Envolvido com ela.					
16 – Fascinado com ela.					
17 – Interessado por ela.					
18 – Animado com ela.					

ANEXO B

Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (Siqueira, 2001):

As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaria de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase.

Dê suas respostas marcando com um x, na tabela após cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 – Discordo Totalmente

4 – Concordo

2 – Discordo

5 – Concordo totalmente

3 – Nem concordo e nem discordo

Itens	1	2	3	4	5
01- Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.					
02 – Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta empresa					
03 – Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido)					
04 – Eu teria dificuldades para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu cargo atual.					
05 – Eu demoraria para encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.					
06 – Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa					
07 – Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.					
08 – Eu deixaria para trás tudo o que investi nesta empresa.					
09 – Eu estaria prejudicando minha vida profissional.					
10 – Eu demoraria para conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa					
11 – Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece a seus empregados					
12 – Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.					
13 – eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.					
14 – Eu levaria muito tempo para me acostumar com um novo trabalho					
15 – Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.					

ANEXO C

Escala de Medida de Clima Organizacional (Martins et al, 2004):

As frases abaixo falam de algumas características da empresa onde você está trabalhando. Gostaria de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase.

Dê suas respostas marcando com um x, na tabela à frente de cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta, conforme descrito abaixo:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem concordo e nem discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
01- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.					
02- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.					
03- O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.					
04- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.					
05- Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.					
06- O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
07- As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).					
08- As mudanças nesta Empresa são informadas aos funcionários.					
09- Nesta Empresa, as dúvidas são esclarecidas.					
10- Aqui, existe planejamento das tarefas.					
11- O funcionário pode contar com o apoio do chefe.					
12- As mudanças nesta Empresa são planejadas.					
13- As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa.					
14- Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.					
15- O chefe valoriza a opinião dos funcionários.					
16- Nesta Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.					
17- O chefe tem respeito pelo funcionário.					
18- O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.					
19- Nesta Empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.					
20- A Empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas.					
21- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.					
22- Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
23- Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.					
24- Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.					
25- O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.					

26- Nesta Empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.					
27- Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.					
28- Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários.					
29- As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.					
30- O trabalho bem feito é recompensado.					
31- O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.					
32- A produtividade do empregado tem influência no seu salário.					
33- A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.					
34- Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.					
35- Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
36- O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.					
37- Nesta Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.					
38- O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.					
39- O ambiente físico de trabalho é agradável.					
40- Nesta Empresa, o local de trabalho é arejado.					
41- Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					
42- Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
43- Esta Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.					
44- O setor de trabalho é limpo.					
45- Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					
46- Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.					
47- O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
48- Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.					
49- Nesta Empresa, tudo é controlado.					
50- Esta Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
51- A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta Empresa.					
52- Aqui, o chefe usa as regras da Empresa para punir os funcionários.					
53- Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
54- Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.					
55- Nesta Empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.					
56- Nesta Empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.					
57- As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.					
58- O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.					
59- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.					
60- Aqui nesta Empresa, existe cooperação entre os colegas.					
61- Nesta Empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.					
62- Existe integração entre colegas e funcionários nesta Empresa.					
63- Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.					

ANEXO D

Escala de Percepção de Suporte Organizacional (Siqueira, 1995):

Abaixo estão listadas varias frases sobre a empresa onde você trabalha atualmente. Gostaríamos de saber o **QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.**

Dê suas respostas marcando com um x os números que vem após as frases, buscando marcar aquele que melhor represente a sua resposta.

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 1 – Discordo totalmente | 5 – Concordo levemente |
| 2 – Discordo moderadamente | 6 – Concordo moderadamente |
| 3 – Discordo levemente | 7 – Concordo totalmente |
| 4 – Nem concordo e nem discordo | |

Itens	1	2	3	4	5
01 – Esta empresa ignoraria qualquer reclamação de minha parte.					
02 – Esta empresa não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam.					
03 – É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.					
04 – Esta empresa realmente se preocupa com meu bem estar.					
05 – Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.					
06 – Esta empresa está pronta a me ajudar quanto eu precisar de um favor especial.					
07 – Esta empresa preocupa-se com minha satisfação geral no trabalho.					
08 – Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo					
09 – Esta empresa tenta fazer com que meu trabalho seja o mais interessante possível.					

ANEXO E*Termo de Consentimento da Instituição*

A Empresa _____ declara que concorda em colaborar com a pesquisa “*Absenteísmo em contact center – Estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais*”, coordenada pelo mestrando Maiango Dias, do PGPSI/UFU, ciente de que não está sujeita a nenhum prejuízo e de que sua identidade será totalmente preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração por nenhuma das partes.

A Empresa é livre para se recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento.

Nossa decisão em participar ou não desta pesquisa não implicará em nenhuma discriminação, represália ou consequência que possam denegrir nosso nome.

Assinatura da Empresa Participante

Data: _____

ANEXO F*Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos Sujeitos*

Eu, _____, concordo em colaborar com a pesquisa “*Absenteísmo em contact center – Estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais*”, ciente de que não estou sujeito a nenhum prejuízo e de que minha identidade será preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração.

Sou livre para me recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento, sem que isto me traga qualquer prejuízo pessoal ou em meu trabalho.

A minha decisão em participar ou não, desta pesquisa, não implicará em nenhuma discriminação ou represália por parte dos pesquisadores ou da Empresa onde trabalho.

Assinatura do Participante

Data: _____

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborado pelo Sistema de Bibliotecas da UFU - Setor de
Catalogação e Classificação - mg / 03/05

C198c

Dias, Maiango, 1976-

Absenteísmo em *contact center* - Estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais.

Maiango Dias - Uberlândia, 2005.

109 f. : il.

Orientadora: Maria do Carmo Fernandes Martins.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui bibliografia.

1. Trabalho – Aspectos psicológicos – Teses. 2. Absenteísmo (trabalho) – Teses. 3. Comportamento organizacional – Teses. I. Martins, Maria do Carmo Fernandes. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título

CDU: 159.9:331.446.4(043.3)
159.944(043.3)

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.