

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

DILEMAS REFLEXIVOS EM TRANSIÇÕES AVANÇADAS DE DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL

Manoela Ziebell de Oliveira

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial
para obtenção do Grau de Doutora em Psicologia
sob orientação do Prof. Dr. William Barbosa Gomes.

Porto Alegre, 20 de Fevereiro de 2014.

Dilemas Reflexivos em Transições Avançadas de Desenvolvimento Profissional

Manoela Ziebell de Oliveira

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial
para obtenção do Grau de Doutora em Psicologia
sob orientação do Prof. Dr. William Barbosa Gomes.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Porto Alegre, 20 de Fevereiro de 2014.

Agradecimentos

Do início do curso de graduação em Psicologia à conclusão desta tese de doutorado passaram-se doze anos. Essa longa trajetória contou com a participação de muitas pessoas especiais que influenciaram, não apenas minha carreira e a forma de entender as relações de trabalho – temas desta tese – mas o jeito de viver e pensar sobre a vida. Assim, agradeço imensamente:

À minha família pelo amor, pelo respeito e por apoiar a decisão de trilhar uma carreira acadêmica, tolerando as dificuldades que ela impõe. À minha mãe Viviane pelo exemplo, pela interlocução, e pelo suporte diário; ao meu pai Guaracy por alimentar (às vezes literalmente) minhas ideias e por escutar meus *brainstormings* sem se queixar de sua falta de sentido; ao meu irmão Guilherme pelo suporte logístico em diversos momentos cruciais, e por escolher também seguir a carreira acadêmica – admiro imensamente tua competência e entusiasmo; e à minha irmã Juliana, por tornar a vida mais leve, descontraída, e mais bonita, e por se manter sempre presente, apesar da distância.

Ao professor William Gomes, pela primeira acolhida, em 2002, e por todas as outras que se sucederam; pelos ensinamentos, pelo carinho, pela confiança, e pelos insights (os seus, e os compartilhados comigo). Graças ao seu investimento me tornei a pesquisadora que sou hoje.

Ao Jean Natividade, por trilhar comigo boa parte desse caminho, por compartilhar os momentos alegres e pelo incentivo nos momentos difíceis da trajetória; por ser meu parceiro em tantas empreitadas; pelos ensinamentos e debates, pelas boas ideias, pela cumplicidade, carinho, e compreensão, por acreditar em mim e me ajudar a querer ser sempre melhor.

Aos meus colegas e amigos do LaFEC e do BiosPhec, em especial ao Luciano Alencastro e ao Thiago Castro pela disponibilidade, pelo carinho e pela amizade sincera. Aquele abraço!

Às ICs Jéssica Sartori, Francielle Beria, e Isadora Ligório, e a ex-IC e agora colega Marcelle Pinhatti, que em diferentes momentos foram meus braços direitos e tornaram possível a realização dessa tese. Não tenho palavras para agradecer a dedicação, o entusiasmo, e o carinho. Sem a ajuda que recebi de vocês esse trabalho não seria possível.

Às grandes amigas que fiz e que me acompanharam nesses anos Paola Vargas Barbosa, Lorena Laskoski, e Amanda DaSilveira, e ao Marcos Janzen pela parceria e confiança, pela companhia, pelo suporte, e inúmeras revisões de textos e auxílio nas coletas de dados.

Aos professores Marco Antônio Teixeira, Mauro Magalhães, Claudia Antonello, e Sidinei Rocha pela leitura atenta, pelo diálogo e pelas valiosas contribuições para este trabalho.

Aos professores Maria Célia Lassance e Silvia Koller pelo carinho e pelas oportunidades; Cláudio Hutz, pelo encorajamento constante e pela confiança; e Ana Cláudia Vasquez pelos sábios conselhos.

To professor Nicky Dries for the thought-provoking dialogues, for the warm welcome to Leuven, for trusting my work and including me in some of your projects.

To professor Rodger W. Griffeth for having accepted me at the Ohio University and for enabling the achievement of several projects, among which one of the articles that composes this dissertation.

À Maria Lucia e ao Higino Lopes, pela amizade que começou durante o doutorado sanduiche, pela companhia agradável, pelas conversas instigantes e por todas as ajudas. Saudades!

A todos aqueles que responderam e ajudaram a divulgar essa pesquisa, pela contribuição com o meu trabalho e com a ciência.

Aos amigos que souberam entender as ausências e que me ajudaram a concluir essa etapa por meio de incentivos e distrações necessárias, mas também com a ajuda na divulgação da pesquisa. Em especial à Aline Tonetto, à Ana Meinhardt, à Gabriela Longo, à Mariângela Bragagnolo, e ao Renan Barcellos.

Ao Rafael Souto e à Ana Bortolini pelo interesse nessa pesquisa e pela oportunidade de aplicar teoria à prática profissional.

Por fim, ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFRGS pela formação de excelência, e à CAPES pela concessão da bolsa de doutorado e de doutorado sanduíche, sem as quais esse trabalho não seria possível.

Sumário

Apresentação	9
Referências	12
CAPÍTULO I.....	13
ARTIGO 1: O Problema da Rotatividade de Profissionais no Brasil: Uma Revisão Crítica da Literatura	13
Resumo	14
Resúmen	15
Abstract.....	16
Introdução.....	17
Método.....	19
Resultados.....	20
Discussão	27
Considerações Finais	30
Referências	31
CAPÍTULO II.....	35
Medidas para Avaliar o <i>Turnover</i>	35
Referências	37
ARTIGO 2: Validation of the Turnover and Attachment Motives Scale (TAMS) for use with Brazilian professionals	38
Abstract.....	39
Introduction	40
Method.....	43
Participants	43
Procedures	43
Instruments	44

Analyzes	46
Results	47
Discussion.....	53
Final Considerations	57
References	58

ARTIGO 3: Cross-Cultural Measurement Invariance of the Employment Opportunity Index (EOI) in Mexican and Brazilian Professionals		63
Abstract.....		64
Introduction		65
Method.....		69
Participants		69
Measures		70
Data Analysis Strategy		72
Results		72
Discussion.....		77
Conclusion.....		80
References		81
Appendix 1. Versão Brasileira do Índice de Oportunidade de Emprego (EOI)		85

ARTIGO 4: A Medida do Talento: Evidências de Validade de uma Escala para Aferir Talento em Organizações.....		86
Resumo		87
Abstract.....		88
Resumen		89
Introdução.....		90
Método.....		98
Participantes		98
Instrumentos		98
Procedimentos		99
Resultados.....		99

Discussão	105
Conclusão	108
Referências	109
Apêndice: Escala de Talento nas Organizações	113
CAPÍTULO III	114
ARTIGO 5: Antecedentes da Intenção e do Comportamento de <i>Turnover</i> Voluntário em Profissionais Brasileiros	114
Resumo	115
Abstract.....	116
Introdução.....	117
Método.....	121
Participantes	121
Instrumentos	121
Procedimentos	124
Resultados.....	125
Discussão	136
Considerações Finais	142
Referências	143
Apêndice.....	147
CAPÍTULO IV	150
Discussão e Conclusões.....	150
Referências	155
ANEXO A. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Profissionais.....	156
Anexo B. Questionário	157

Lista de Tabelas

Artigo 1. Tabela 1. Informações Sobre os Artigos Analisados	21
Artigo 2. Table 1.R esults of Analyzes of Principal Components Performed with the Subscales of TAMS.....	49
Artigo 2. Table 2. Convergent, and Discriminant Validity of TAMS' and the EOI's Subscales .	51
Artigo 2. Table 3. Predictive Model of Turnover Intention	52
Artigo 3. Table 1. Descriptive Statistics for the EOI Dimensions.	71
Artigo 3. Table 2. Model Fit Indices for the EOI in An American Hold-Out Sample (n = 543)...	73
Artigo 3. Table 3. Measurement Invariance Tests Between American (n = 577), Mexican (n = 208), and Brazilian (n = 676) Samples on the (5-factor) EOI.....	74
Artigo 3. Table 4. elationships Between EOI Dimensions and Withdrawal Cognitions in American, Mexican, and Brazilian Professionals.	77
Artigo 4. Tabela 1. Cargas Componenciais e Comunalidades dos Itens a Partir de uma Análise de Componentes Principais com Rotação Oblimin	101
Artigo 4. Tabela 2. Índices dos Modelos Testados a Partir de Análise Fatorial Confirmatória...	102
Artigo 4. Tabela 3. Correlações dos Fatores da Escala de Talento nas Organizações e Demais Variáveis.....	104
Artigo 5. Tabela 1. Testes t para Características Demográficas e Talento.....	127
Artigo 5. Tabela 2. Correlações entre Intenção de <i>Turnover</i> em T1, <i>Turnover</i> em T2, e Aspectos Organizacionais com Alta Carga Afetiva e Menor Carga Afetiva	147
Artigo 5. Tabela 3. Correlações entre Intenção de <i>Turnover</i> em T1, <i>Turnover</i> em T2, e Aspectos Contextuais Não Organizacionais.....	148
Artigo 5. Tabela 4. Correlações entre Intenção de <i>Turnover</i> em T1 e Comportamento de <i>Turnover</i> em T2, e Aspectos Individuais	149

Artigo 5. Tabela 5. Comparações de Médias entre Profissionais que Deixaram as Organizações e Não Deixaram, e entre Altos Talentos e “Profissionais Médios”	130
Artigo 5. Tabela 6. Modelos Preditivos da Intenção de <i>Turnover</i> em T1	132
Artigo 5. Tabela 7. Modelos de Regressão Logística para Predição de <i>Turnover</i> Voluntário....	135
Capítulo IV. Tabela 1. <i>Aspectos que Motivam a Intenção de Sair ou Não do Emprego</i>	152
Capítulo IV. Tabela 2. Aspectos que Diminuem e que Aumentam a Chance de sair do Emprego	153

Lista de Figuras

Artigo 1. Figura 1. Variáveis principais dos estudos investigados.....	25
Artigo 1. Figura 2. Variáveis secundárias dos estudos analisados.....	25
Artigo 5. Figura 1. Mapa integrativo das teorias sobre <i>turnover</i> , adaptado de Steel & Lounsbury (2009).	119

Resumo

O objetivo da presente tese foi investigar quais motivos que levam profissionais brasileiros, e em especial os altos talentos, a terem intenção e emitirem o comportamento de saída voluntária das organizações onde trabalham (*turnover* voluntário). Foram realizadas uma revisão da literatura nacional sobre *turnover* e três estudos de validação dos instrumentos necessários à investigação. A revisão da literatura evidenciou consequências negativas do *turnover* para organizações e indivíduos. Os estudos de validação apresentam medidas satisfatórias e promissoras para investigar a intenção e o comportamento de *turnover* em profissionais brasileiros. Por fim o estudo dos antecedentes desses fenômenos indicou que há diferenças entre fatores que motivam a intenção e o comportamento de *turnover*; que há diferenças entre os grupos de talentos e de profissionais médios no que tange às variáveis motivadoras do comportamento de *turnover*; que os principais motivadores de intenção e comportamento são aspectos organizacionais, em detrimento dos individuais ou contextuais.

Palavras-chave: rotatividade de pessoal, intenção, talento, predição, motivação.

Abstract

The purpose of this dissertation was to investigate which motives make Brazilian professionals, and in particular top talents, develop the intention and the behavior of voluntarily leaving the organizations in which they work (voluntary turnover). A review of the Brazilian literature on turnover, and three studies validating the research instruments were conducted. The literature review exposed the negative consequences of turnover for organizations and individuals. The validation studies presented satisfactory and promising instruments to investigate turnover intentions and behaviors of Brazilian professionals. Finally, the study of the antecedents of these phenomena indicated that: there are differences between factors that motivate turnover intention and turnover behavior; there are differences between groups of top talents and regular professionals in terms of the motivational forces of turnover behavior; the main motivators of turnover intentions and behaviors are organizational, rather than individual or contextual aspects.

Keywords: employee turnover, turnover intention, talent, prediction, motivation.

Apresentação

Este projeto de tese dá continuidade à pesquisa realizada na dissertação de mestrado intitulada “O processo reflexivo e os autorrelatos de profissionais sobre as carreiras proteanas e sem-fronteiras” (Oliveira 2010). No quarto estudo da referida dissertação, “A mediação da conversa interna nas deliberações sobre carreiras proteanas e sem-fronteiras” a autora entrevistou sete executivos de diferentes estados brasileiros e buscou conhecer como se dava a mediação de suas conversas internas nas deliberações do *self*. Estes profissionais apresentavam orientações de carreira contemporâneas, marcadamente proteanas (caracterizadas por autogerenciamento da carreira e direcionamento para valores pessoais) ou sem-fronteiras (caracterizadas por mobilidade física e psicológica).

O contexto escolhido para investigar tais deliberações caracterizou-se pelos embates entre a estrutura (as determinações da empresa e as exigências e perspectivas de carreira) e a agência (a definição, escopo, amplitude e limites das deliberações do *self*) ou, em outras palavras, o processo de tomada de decisão do profissional. Um dos principais achados do estudo evidenciou que os entrevistados realizavam os processos de tomada de decisão acerca de suas carreiras em três etapas sequenciais. Os passos descritos pelos participantes tiveram início com um direcionamento para si. Através deste movimento era possível entrar em contato com seu passado e os aprendizados, habilidades e competências decorrentes de suas experiências prévias. Estes aspectos podiam então ser considerados para avaliar o presente, o contexto do trabalho e da organização atual e as perspectivas apresentadas pelo mercado. Ao concluir estes dois primeiros passos o profissional poderia então estabelecer um projeto para o futuro, além de objetivos e metas a serem alcançados. É importante apontar que durante a avaliação do próprio processo de tomada de decisão, os participantes demonstravam clareza sobre seus objetivos em relação à carreira profissional. No entanto, não consideravam que era possível alcançá-los na organização na qual estavam empregados no momento da entrevista. Em outras palavras, seriam necessárias transições para que alcançassem seus objetivos e metas em relação à carreira profissional (Oliveira, 2010).

Transições voluntárias de carreira como as visadas pelos profissionais do estudo supracitado (Oliveira, 2010) vêm ganhando maior atenção dos pesquisadores das teorias sobre comportamento de *turnover* em diversas áreas, como gestão de negócios e de recursos humanos, economia, ciência organizacional, psicologia e ciência política (Berry, 2010). O interesse crescente por este fenômeno está relacionado à nova compreensão de carreira decorrente das mudanças no mercado de trabalho e nas organizações contemporâneas.

Até alguns anos atrás, as carreiras eram entendidas como uma sucessão de progressões lineares de um trabalhador dentro de poucas empresas. O sucesso profissional era definido pela organização e recompensado com promoções e aumentos de salário. Assim, o desenvolvimento de carreira era organizado de acordo com uma hierarquia funcional, com os trabalhadores se movimentando através de diferentes cargos e funções de maneira ordenada e em uma sequência previsível (Kilimnik, Castilho, & Sant'Anna, 2006; McDonald, Brown, & Bradley, 2005; Walsh & Gordon, 2008). Nas últimas décadas, contudo, importantes transformações organizacionais, como a aceleração dos avanços tecnológicos, a intensificação da competitividade internacional e o enxugamento de estruturas produtivas foram responsáveis por uma alteração significativa na dinâmica das relações de trabalho. Em resposta a estas mudanças econômicas e sociais, o entendimento do conceito de carreira foi alterado e a literatura registrou a emergência de novos estilos de carreira: a “Carreira Proteana” e a “Carreira sem-fronteiras” (Arthur & Rousseau, 1996; Collin, 1998), por exemplo. Estes estilos têm como principais características o papel ativo dos profissionais no gerenciamento de suas carreiras, as transições frequentes entre empregadores e a flexibilidade (Littleton, Arthur & Rousseau, 2000). Tais características evidenciam que a tradicional relação de troca entre as organizações e os profissionais deixa de ser condição suficiente para assegurar a satisfação e a longa permanência destes em uma única empresa. Como consequência, mesmo os profissionais empregados tendem a monitorar constantemente o mercado na busca por melhores oportunidades de trabalho. Assim, verifica-se um acirramento da disputa pelos talentos e uma diminuição da capacidade das organizações de propor as trajetórias e administrar as carreiras de seus funcionários (Iles, 1997).

A existência desta “guerra global por talentos” (Beechler & Woodward, 2009) justifica o esforço para compreender de que forma e por que motivos alguns profissionais transitam por diferentes organizações com frequência, e o que os leva a mudarem de organização. Tais questões tornam-se ainda mais relevantes quando são considerados os investimentos feitos pelas empresas no desenvolvimento de seus funcionários considerados *high potentials* ou *Top talents* (altos potenciais ou grandes talentos). Um estudo recente com mais de 20.000 profissionais de organizações norte-americanas indicou que praticamente todas as organizações investigadas possuíam algum tipo de programa para desenvolver seus profissionais mais talentosos a fim de transformá-los nos futuros líderes das organizações (Martin & Smith, 2010). Segundo a mesma pesquisa, os esforços realizados pelas organizações parecem ir de encontro ao plano de carreira de cerca de um quarto dos seus profissionais de maior potencial, fração aproximada de trabalhadores de alto potencial ou

talento que pretendiam mudar de empregador no ano seguinte. Estes resultados indicam que os profissionais em quem as organizações fazem os maiores investimentos também estão atentos às oportunidades que surgem no mercado de trabalho e que podem deixar as organizações a qualquer momento.

A presente tese teve como objetivo principal investigar os antecedentes da intenção e do comportamento de *turnover* voluntário de profissionais brasileiros. O objetivo secundário foi analisar as semelhanças e diferenças entre os motivos que levam ao *turnover* voluntário de profissionais médios e de altos talentos. Para responder tais objetivos, a tese foi composta de quatro capítulos que reúnem cinco artigos que podem ser considerados, simultaneamente, peças independentes e passos encadeados de um único processo de investigação. O primeiro capítulo intitulado “O problema da Rotatividade de Profissionais no Brasil: Uma Revisão Crítica da Literatura,” constituído de um artigo, apresenta o problema da rotatividade de profissionais por meio de uma revisão sistemática da literatura nacional. Entre outros aspectos, são discutidos os principais achados e algumas limitações dos estudos brasileiros no que tange ao conhecimento científico e à prática profissional. O segundo capítulo “Medidas para avaliar o *turnover*” é constituído de três estudos que apresentam evidências de validade de dois instrumentos traduzidos e adaptados para investigar o *turnover* voluntário, e um instrumento desenvolvido para averiguar a percepção de profissionais sobre o próprio talento. O terceiro capítulo intitulado “Antecedentes da intenção e do comportamento de *turnover* voluntário em profissionais brasileiros”, também no formato de artigo, utiliza os instrumentos validados nos estudos anteriores para investigar que fatores explicam a intenção e predizem o comportamento de *turnover* em uma amostra de profissionais brasileiros. Adicionalmente, o estudo compara grupos de profissionais que permaneceram ou deixaram o emprego, e altos talentos ou profissionais médios em relação aos antecedentes da intenção e do comportamento de *turnover*. Por fim, o quarto capítulo apresenta a discussão geral e as considerações finais da presente tese.

Os principais achados do estudo apontaram a carência de publicações, modelos e instrumentos para avaliar e prever os comportamentos de *turnover* no Brasil. Frente a essa constatação foram apresentados três instrumentos promissores na avaliação das intenções e do comportamento de *turnover* voluntário tanto em profissionais médios, quanto em profissionais de alto talento. Por fim, a aplicação dos instrumentos demonstrou a relevância de variáveis como o salário para a decisão de empreender uma transição de carreira, mas destacaram que outras variáveis, como a avaliação moral sobre a troca de empregos e a percepção de futuro na organização, também tem papel fundamental nesse processo.

Referências

- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15, 273–285.
- Berry, M. L. (2010). *Predicting Turnover Intent: Examining the Effects of Employee Engagement, Compensation Fairness, Job Satisfaction, and Age*. Doctoral Dissertation, Graduate School at Trace: Tennessee Research and Creative Exchange, The University of Tennessee, Knoxville.
- Collin, A. (1998). New challenges in the study of career. *Personnel Review*, (27) 5, 412-425.
- Iles, P. (1997). Sustainable high-potential career development: a resource-based view. *Career Development International*, 2(7), 347 – 353. doi: 10.1108/13620439710187981
- Kilimnik, Z., Castilho, I., & Sant'Anna, A. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 257-280.
- Littleton, S.M., Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (2000), The future of the boundaryless career, in Collin, A. and Young, R.A. (Eds), *The Future of Career*, Cambridge University Press, New York, 101-14.
- Martin, J. & Smith, (2010, May). How to keep you top talent. Harvard Business Review Retrieved from <http://hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent/ar/1>
- McDonald, P. Brown, K., Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, 10 (2), 109 – 129. doi: 10.1108/13620430510588310
- Oliveira, M. Z. (2010). *Modos Reflexivos e os autorrelatos de profissionais sobre as carreiras proteanas e sem-fronteiras*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre.
- Walsh, K. & Gordon, J.R. 2008. Creating an Individual Work Identity. *Human Resource Management Review*, 18(1), 46-61.

CAPÍTULO I

ARTIGO 1: O Problema da Rotatividade de Profissionais no Brasil: Uma Revisão Crítica da Literatura

Sugestão de título abreviado para cabeçalho: Rotatividade de profissionais no Brasil

The Problem of Employee Turnover in Brazil: A Critical Literature Review

El Problema de la Rotación de Personal en Brasil: Una Revisión Crítica de la Literatura

Manuscrito não submetido para publicação

Resumo

O presente artigo consiste em uma revisão sistemática da literatura brasileira sobre rotatividade de pessoal produzida entre 1980 e 2013 e divulgada no Portal de Periódicos da CAPES e na base de dados Scielo. O objetivo foi caracterizar a produção nacional em termos de: área de atuação e instituição do principal autor, perfil metodológico, objetivos, amostra, variáveis e instrumentos e referências. Os resultados indicaram que apesar do impacto econômico da rotatividade para organizações, indivíduos e sociedade, a produção nacional ainda é escassa e dispersa em diferentes centros; é produzida principalmente nas áreas de enfermagem e economia; diz respeito a um contexto específico (hospital, escola, organização), ou à análise documental de relatórios econômicos e sociais (IPEA, RAIS), ou é baseada dados funcionais (admissões, demissões). Conclui-se que há necessidade de desenvolver instrumentos que viabilizem a pesquisa sobre o tema, bem como ampliar os contextos de investigação sobre rotatividade no Brasil.

Palavras-chave: rotatividade de pessoal; atitudes do empregado; administração de recursos humanos

Resumen

Este artículo consiste en una revisión sistemática de la literatura brasileña en la rotación de personal que se produjo entre 1980 y 2013 y fue publicada en el Portal de Periódicos CAPES y la base de datos Scielo. El objetivo fue caracterizar la producción nacional en términos de: área de actuación e institución del autor principal, el perfil metodológico, los objetivos, la muestra, variables e instrumentos, y las referencias. Los resultados indican que a pesar de impacto económico de la rotatividad para las organizaciones, los individuos y la sociedad, la producción nacional sigue siendo escasa y dispersa en diferentes centros, se produce principalmente en las áreas de la enfermería y la economía; se refiere a un contexto específico (hospital, escuela, organización), al análisis documental de informes económicos y sociales (IPEA, RAIS), o se basa en datos funcionales (admisiones, despidos). Se concluye que existe la necesidad de desarrollar instrumentos que permitan a la investigación sobre el tema, así como ampliar los contextos de la investigación sobre la rotatividad de personal en Brasil.

Palabras clave: rotatividad de personal; actitud del empleado; administración de personal.

Abstract

This article consists of a systematic review of the Brazilian literature on employee turnover produced between 1980 and 2013 and published in Portal de Periódicos CAPES and the Scielo database. The aim was to characterize the literature in terms of: area of activity, and institution of the main author, methodological profile, objectives, sample, variables and instruments, and references. The results indicate that despite the economic impact of turnover for organizations, individuals, and society, domestic production on turnover is still scarce and scattered in different centers. It is produced mainly in the areas of nursing and economics; it relates to a specific context (hospital, school, organization); consists of documentary analysis of economic and social reports (IPEA, RAIS), or is based on functional data (admissions, dismissals). We conclude that there is a great need to develop instruments that enable research on the topic, as well as to broaden the contexts of research on turnover in Brazil.

Keywords: Employee turnover; employee attitudes; human resources management.

Introdução

É consenso entre acadêmicos e práticos que o mundo do trabalho vem sofrendo importantes mudanças nas últimas quatro a cinco décadas. Tais mudanças decorrem, entre outros fatos, da globalização, das revoluções tecnológicas, e do ingresso na pós-modernidade (Magalhães & Bendassolli, 2013). Em consequência destas mudanças, as ocupações antigas vêm desaparecendo e novas surgem a cada dia (Lassance & Sparta, 2003), postos de trabalho na indústria vêm diminuindo e o decréscimo do emprego estrutural vem gerando desemprego e dando lugar ao trabalho autônomo e à economia informal (Ribeiro, 2010).

No Brasil, as mudanças decorrentes dessa nova ordem econômica mundial começaram a ser mais facilmente observadas nas décadas de 1980 e 1990 quando se verificou, simultaneamente, grande aumento do desemprego no setor industrial e crescimento notável do setor de serviços. Adicionalmente, observou-se um incremento dos fluxos de trabalhadores e postos de trabalho (Corseuil & Servo, 2006; Hoek, 2002), e nas taxas de rotatividade e realocação. Essas taxas, ainda hoje, estão entre as maiores do mundo - mesmo quando controladas por outros fatores como composição setorial (indústria, comércio e serviços) e distribuição de tamanhos das empresas (Ribeiro, 2010). Em função dessas características, alguns estudiosos chegam a descrever o mercado de trabalho brasileiro como "hiperativo" (WorldBank, 2002).

Na segunda metade da década de 90, no cenário internacional, Tom Peters propunha conceitos como “você é seu projeto” e “uma marca chamada você” que remetiam às novas atitudes de carreira que eram esperadas dos profissionais frente às mudanças no contexto do trabalho (Gomes, 2006). Eles deveriam apresentar diversas habilidades, como flexibilidade, versatilidade, capacitação tecnológica, e adaptabilidade (Lassance & Sparta, 2003). No final dessa mesma década, no Brasil, observava-se grande insegurança no mercado de trabalho, decorrente da reengenharia e do *downsizing*, responsáveis pelos desligamentos de profissionais de alto a baixo escalão em diversas empresas nacionais (Gomes, 2006). Segundo Gomes (2006), em 1996, a jornalista Marília Fontoura, da revista Exame, fez referência ao termo empregabilidade pela primeira vez: “difícilmente um profissional desconhece a importância da empregabilidade, que pode ser definida como a capacidade de gerar trabalho - e remuneração - mesmo sem emprego formal”. Essas expressões utilizadas a partir da década de 90 para fazer referência aos projetos de carreira dos profissionais remetiam às mudanças ocorridas no mercado de trabalho nacional e mundial, ao enfraquecimento dos papéis ocupacionais, e das carreiras tradicionais. Diziam respeito, portanto, às expectativas sobre as carreiras não lineares, não previsíveis e cujos encadeamentos nem sempre pareciam evidentes - à dimensão subjetiva das carreiras (Magalhães & Bendassolli, 2013). Faziam referência à emergência da iniciativa pessoal, aos autoarranjos

de carreira, ao posicionamento do indivíduo no campo do trabalho em face do novo momento sócio-histórico (Magalhães & Bendassolli, 2013).

Esse descolamento das carreiras das organizações deu origem a uma nova era de incertezas, como ocorreu nas grandes crises econômicas globalizadas, e culminou em um novo cenário para as relações de trabalho. Nesse cenário as organizações se utilizam de contratos menos estáveis ou extensos como a prestação de serviços, evitando estabelecer vínculos empregatícios. Dessa forma reduzem suas folhas de pagamento, mas também aumentam os processos demissionários, gerando índices de rotatividade de profissionais sem precedentes (Balassiano & Costa, 2006).

A rotatividade (ou *turnover*) no mercado de trabalho diz respeito à saída permanente de profissionais de seus postos (Griffeth & Hom, 2001) e à admissão de novos profissionais pelas organizações. Taxonomicamente, esse fenômeno pode ser classificado de acordo com os três tipos de eventos que o induzem: 1) ajustes no tamanho da força de trabalho de uma empresa; 2) mudanças na estrutura ocupacional da força de trabalho da empresa; e 3) saída (e posterior substituição) de trabalhadores em postos existentes, em geral por questões de vínculo (*match*) insatisfatório entre o trabalhador e a empresa (Ribeiro, 2010). O saldo desse processo de desligamentos e admissões tende a ser negativo tanto para os indivíduos - que perdem a senioridade e algumas relações pessoais próximas, além de assumirem os custos de manter um plano de saúde ou previdência - e equipes - que precisam se adaptar a novos contextos e relações de trabalho e dos quais se espera uma rápida e eficiente entrega de resultados - quanto para as organizações e sociedade.

As despesas do governo brasileiro com o *turnover* de profissionais - mais especificamente com o pagamento de seguro desemprego e abono salarial - por exemplo, chegaram a R\$ 47 bilhões, montante que corresponde a 1% do PIB do país, em 2013 (Rizzotto, 2013). Já para as organizações, os custos financeiros para recrutar, contratar, e treinar um único trabalhador podem variar de 93% a 200% do salário anual orçado para o cargo (Griffeth & Hom, 2001). Os custos intangíveis da saída voluntária de profissionais também são motivo de preocupação: altas taxas de *turnover* podem levar à perda da memória organizacional e à ausência de mentores experientes para os novos membros da organização (Griffeth & Hom, 2001). Podem ocasionar ainda, uma perda geral de eficiência e continuidade, bem como a exposição de segredos comerciais (Griffeth & Hom, 2001).

Dado seu impacto social, para as organizações e indivíduos, inúmeros estudos, em âmbito internacional, têm investigado os antecedentes e consequentes do fenômeno do *turnover* de profissionais. Tendo isso em vista, o propósito deste estudo consiste em levantar

informações sobre a produção científica contemporânea sobre o *turnover* de profissionais, publicada especificamente em veículos científicos nacionais.

Método

A presente revisão sistemática teve as seguintes questões norteadoras: 1) Como pesquisadores abordam o fenômeno do *turnover* de profissionais em publicações brasileiras?; 2) Por autores de quais áreas e instituições são produzidos os estudos sobre *turnover* no Brasil?; 3) Qual o perfil metodológico dos artigos nacionais?; 4) Quais são os objetivos dos estudos?; 5) Quais as amostras utilizadas?; 6) Quais os principais temas e variáveis abordados e que instrumentos são utilizados?; 7) Quais os principais achados?; e 8) Qual a literatura que embasa os estudos?. A partir desses questionamentos pretenderam-se caracterizar a produção científica nacional sobre o *turnover* de profissionais nos últimos 30 anos.

Para tanto, fez-se um levantamento bibliográfico a partir de uma busca nos periódicos disponibilizadas através do portal Periódicos da Capes, e na base de dados Scielo.org. O levantamento teve como descritores as palavras “*turnover*” e “rotatividade”, e incluiu apenas os artigos publicados em periódicos nacionais entre 1980 e 2013. A partir desses critérios foram encontrados 295 artigos. Por meio da leitura dos títulos, palavras-chave, e resumos foram excluídos artigos que não tivessem o *turnover* ou a rotatividade como um dos temas centrais ou variáveis de interesse do estudo, os artigos repetidos e aqueles que não contavam com amostras brasileiras. Quando esses critérios não foram suficientes para a identificação do papel desempenhado pelo *turnover*, foi realizada a leitura do artigo na íntegra. Essa análise inicial gerou uma seleção de 57 publicações nacionais.

Todos os artigos selecionados foram lidos na íntegra e, a partir dessa leitura detalhada, foi construído um formulário para a organização das informações. Esse formulário continha os seguintes itens: ano de publicação, revista de publicação; área de atuação e instituição do primeiro autor; perfil metodológico do estudo; objetivos; amostra; temas, medidas e instrumentos; e os principais achados do estudo. Por fim, foi feita uma análise das referências dos artigos que considerou: o número, a procedência, a data de publicação, e a identificação daquelas que abordavam especificamente o *turnover* de profissionais. As publicações incluídas na presente revisão estão marcadas com um asterisco na lista de referências.

Resultados

Depois da leitura dos 57 artigos, 30 foram considerados como principais e 27 como periféricos, nos quais o *turnover* ou a rotatividade apareciam como um resultado observado e não como o objetivo central ou secundário do estudo. Estes foram também excluídos da análise. Dentre os artigos analisados, como indica a Tabela 1, apenas um foi produzido na década de 80, três na década de 90, 13 foram produzidos nos anos 2000 e 13 a partir de 2010, o que indica crescente interesse no tema.

Sobre a definição de rotatividade

A análise das definições de rotatividade empregadas nos artigos analisados indicou que 12 deles não definiram o termo. Dentre os demais, 10 artigos definiram rotatividade a partir de sinônimos ou antônimos, como “[rotatividade diz respeito à] impermanência na força de trabalho” (Antigo & Furlan, 2006). Outros oito artigos basearam-se em definições apresentadas previamente pela literatura e tenderam a referir-se ao termo rotatividade como “entrada e saída de funcionários de uma empresa”, denotando uma perspectiva organizacional. Em outras palavras, trata-se de definições que entendem a rotatividade como recolocação ou substituição de profissionais, em oposição à perspectiva individual de *turnover* como retirada permanente (voluntária ou involuntária) do profissional de seu posto de emprego, como definem Griffeth e Hom (2001). Não se verificou na produção nacional a preocupação em discriminar o *turnover* voluntário ou involuntário de profissionais, que é tema recorrente na literatura internacional (Ongori, 2007).

Sobre a área de atuação, e instituição do principal autor

A produção nacional sobre o *turnover* de profissionais está concentrada principalmente em instituições dos estados de São Paulo (14 artigos) - mais especificamente da USP (quatro artigos) - e Rio de Janeiro (seis artigos). Há publicações advindas também do Rio Grande do Sul (dois artigos), do Paraná (dois artigos), do Distrito Federal (dois artigos), da Paraíba (dois artigos), de Minas Gerais (um artigo) de Pernambuco (um artigo).

Dentre os autores, a maioria (16 autores) tinha doutorado. O restante tinha mestrado (cinco autores), pós-doutorado (quatro autores), bacharelado (três autores) ou estava na graduação (um autor). Destes autores, sete atuavam principalmente na área da Enfermagem, sendo que cinco haviam previamente trabalhado em hospitais. Oito autores atuavam na área da Economia e Ciências Políticas, seis autores atuavam na área da Medicina e Saúde Coletiva, cinco atuavam na área de Administração, três atuavam na área de Saúde do Trabalhador ou Ergonomia, e um atuava na área de Educação. O histórico de formação de uma autora não foi encontrado.

Tabela 1.

Informações Sobre os Artigos Analisados

Ano	Título	Instituição do primeiro autor	Revista da publicação	Método
1986	Avaliação do programa de alimentação do trabalhador, no Estado de Pernambuco, Brasil	Delegacia Regional do Trabalho (PE)	Revista de Saúde Pública	Quantitativo
1995	S.O.S. escola noturna: uma tentativa de intervenção	Universidade do Estado de São Paulo	Paidéia (Ribeirão Preto)	Estudo de caso
1996	Produtividade em hospitais de acordo com alguns indicadores hospitalares	Instituto Dante Pazzanese de Cardiologia (SP)	Revista de Saúde Pública	Quantitativo
1998	O processo de rotação de pessoal da Universidade Estadual de Maringá (UEM): causas e consequências*	Universidade Estadual de Maringá	Acta Scientiarum	Quantitativo
2000	Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista*	Universidade de São Paulo	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Estudo de caso
2001	Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista*	Universidade de Brasília	Revista de Administração Contemporânea	Qualitativo
2001	"Sobrevivência" no emprego dos trabalhadores de enfermagem em uma instituição hospitalar pública	Universidade de São Paulo	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Quantitativo
2002	Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos*	Universidade de Brasília	Nova Economia	Documental
2005	Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola*	Hospital Universitário da Universidade de São Paulo	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Quantitativo
2006	Efeitos da independência do banco central e da taxa de rotatividade sobre a inflação brasileira	Universidade Federal Fluminense	Revista de Economia Política	Documental
2006	Transições e duração do desemprego: uma revisão da literatura com novas evidências para Belo Horizonte	Universidade Federal de Minas Gerais	Nova Economia	Teórico
2006	Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba, Minas Gerais*	Universidade de São Paulo	Revista Gaúcha de Enfermagem	Quantitativo
2008	Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família*	Fundação Getúlio Vargas - Saúde	Revista de Administração Pública	Quantitativo
2008	Determinantes da duração esperada do emprego urbano e rural no Nordeste brasileiro	Universidade Federal da Paraíba	Revista de Sociologia e Economia Rural	Documental

2009	A substituição de trabalhadores como instrumento para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista	Fundação Getúlio Vargas	Revista Brasileira de Economia	Documental
2009	Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem	Hospital Universitário USP	Revista Brasileira de Enfermagem	Qualitativo
2009	Ser médico no PSF: formação acadêmica, perspectivas e trabalho cotidiano	Universidade do Estado de São Paulo	Revista Brasileira de Educação Médica	Qualitativo
2010	A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família*	Centro Universitário Univates	Ciência & Saúde Coletiva	Qualitativo e quantitativo
2010	Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros	Sem descrição de vínculo	Acta Paulista de Enfermagem	Qualitativo
2010	Fluxo de empregos, fluxo de trabalhadores e fluxo de postos de trabalho no Brasil*	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Revista de Economia Política	Documental
2011	Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso*	Universidade Federal do Rio de Janeiro	Trabalho, Educação e Saúde	Estudo de caso
2011	Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico	Universidade Nove de Julho	Revista de Administração de Empresas	Quantitativo
2012	Fatores críticos para a fixação do médico na Estratégia Saúde da Família	Universidade do Estado do Rio de Janeiro	Physis: Revista da Saúde Coletiva	Qualitativo
2012	Da vigilância para prevenção de acidentes de trabalho: contribuição da ergonomia da atividade	Universidade de São Paulo	Ciência & Saúde Coletiva	Documental
2012	Cuidado ao doente de tuberculose na Estratégia Saúde da Família: percepções de enfermeiras	Universidade Federal da Paraíba	Revista da Escola de Enfermagem da USP	Qualitativo
2012	A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011*	Universidade Federal do ABC	Novos Estudos - CEBRAP	Documental
2012	Apoio matricial em saúde do trabalhador: tecendo redes na atenção básica do SUS, o caso de Amparo/ SP	Universidade Federal Fluminense	Ciência & Saúde Coletiva	Qualitativo
2013	Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família	Faculdades Ibmecc (RJ)	Revista de Administração Contemporânea	Quantitativo
2013	Criação, destruição e realocação de empregos em países selecionados: uma meta-análise	Universidade Federal de Campina Grande	Nova Economia	Teórico
2013	Nursing workload and patient safety – a mixed method study with an ecological restorative approach	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Qualitativo e quantitativo

Sobre o perfil metodológico

Quanto ao perfil metodológico, 28 artigos são de natureza teórico-empírica, enquanto que dois são apenas teóricos. No que diz respeito à natureza do delineamento dos estudos teórico-empíricos, nove apresentam uma abordagem quantitativa, sete qualitativa; sete consistem em análises documentais, três são estudos de caso, e dois contemplam as abordagens qualitativas e quantitativas. A distribuição desses trabalhos entre os periódicos analisados evidencia importantes diferenças, conforme ilustrado na Tabela 1. Observa-se que os periódicos tendem a publicar maior volume de trabalhos teórico-empíricos, acompanhando tendências da literatura internacional. Verifica-se ainda que a maior parte dos artigos foram publicados em revistas da área de Enfermagem (oito), Economia (sete), e Saúde coletiva (seis), seguidas pela Administração (quatro), Psicologia (um), e Medicina (um) e que três artigos foram publicados em periódicos multidisciplinares. De qualquer modo, constata-se uma profícua pluralidade metodológica na produção científica sobre o *turnover* de profissionais, dada a complexidade e diversidade das temáticas estudadas na área.

Sobre os objetivos

A maioria dos artigos analisados (20) tinham objetivos gerais relacionados ao *turnover* de profissionais. De maneira geral, esses objetivos diziam respeito a: a) identificação dos antecedentes do *turnover*; b) determinação das taxas de *turnover* e c) identificação do *turnover* como antecedente de outras variáveis. Mais especificamente, oito artigos buscaram identificar antecedentes do *turnover* (como o conflito família-trabalho, condições socioeconômicas, número de pacientes atendidos por funcionário de saúde, entre outros fatores subjetivos e objetivos). Outros sete artigos, que tiveram como foco principal discutir ou identificar as variações nas taxas de *turnover*, empregaram diferentes métodos e variáveis para investigar contextos específicos, como em uma instituição de saúde. Por fim, cinco artigos identificaram o *turnover* como antecedente de outras variáveis, como a produtividade nos hospitais, ou a motivação para que os profissionais atuem em determinados locais.

Para os 10 artigos restantes, apenas os objetivos secundários diziam respeito ao *turnover* de profissionais. Em outras palavras, tratavam o *turnover* como indicador de outro problema, que era o foco principal da pesquisa - que em alguns casos se referia à análise de um programa ou intervenção, à insatisfação profissional, aos acidentes no trabalho, à produtividade, ou ao fracasso e evasão escolar. Nessas pesquisas, o *turnover* foi percebido tanto como causa quanto como desfecho do problema investigado e, portanto, relevante, embora não tenha sido o ponto de partida dos estudos em questão.

Sobre a amostra

As publicações podem ser divididas entre as que utilizaram: 1) amostra formada por documentos e artigos; 2) amostra formada por profissionais; 3) amostra formada por instituições. As dez publicações que trabalharam com artigos (três publicações) e análise documental (sete publicações) descreveram suas amostras a partir do período de análise, da nacionalidade e da fonte dos dados. Os seis estudos em que a amostra consistia em instituições, apresentaram o tipo de instituição (escola, hospital, etc.), o setor (público ou privado), e o número de funcionários. Já dentre as 14 publicações que utilizaram amostras formadas por funcionários de instituições públicas ou privadas (dois artigos analisaram instituições e profissionais), a função dos participantes foi a única característica descritiva utilizada de forma unânime. Além da função dos profissionais, sete artigos apresentaram outras informações descritivas das amostras, como: idade (apresentada por três artigos), sexo (apresentado por três artigos), formação acadêmica (apresentada por dois artigos), o período de desligamento da instituição (apresentado por dois artigos) e o tempo médio de permanência na instituição (apresentado por dois artigos). Os demais artigos descreveram características específicas de suas amostras (como tempo desde a formatura, naturalidade, etc.) ou não forneceram maiores detalhes sobre elas.

Sobre os temas, variáveis, e instrumentos

Dentre os artigos analisados, onze utilizaram entrevista e/ou observação como método de coleta de dados. Os roteiros de entrevista e observação foram desenvolvidos especificamente para atender os objetivos de cada estudo e, de maneira geral, não guardam semelhanças. Apenas um dos artigos da amostra (Lopes, Moretti, & Alejandro, 2011) utilizou um questionário com 37 itens desenvolvido pelos próprios autores a partir de escalas internacionais, para a mensuração das avaliações de justiça procedimental, informacional, interpessoal e distributiva, além da motivação, da lealdade e da intenção de *turnover* de uma equipe de vendas. Dentre os demais, sete estudos analisaram indicadores econômicos e sociais obtidos por meio de fontes como a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e Instituto de Pesquisa Econômica aplicada (IPEA), ou registros funcionais fornecidos por setores de recursos humanos (10 artigos). As figuras 1 e 2 apresentam com que frequência as diferentes variáveis e temas foram utilizados para investigar os objetivos principais dos estudos, e os objetivos secundários dos estudos, respectivamente. É interessante notar que enquanto os objetivos principais dos estudos giram em torno de sete temas ou variáveis com razoável representatividade, os objetivos secundários estão pulverizados em diversas categorias, sendo a mais frequente delas a admissão/demissão/substituição de profissionais (ocorre em

aproximadamente 33% dos artigos), seguida de políticas e práticas de trabalho (30%), *turnover*/intenção de *turnover* (23,3%) e contexto econômico (16,7%). Tal resultado evidencia a pluralidade de temas de interesse dos artigos analisados.



Figura 1. Variáveis principais dos estudos investigados.

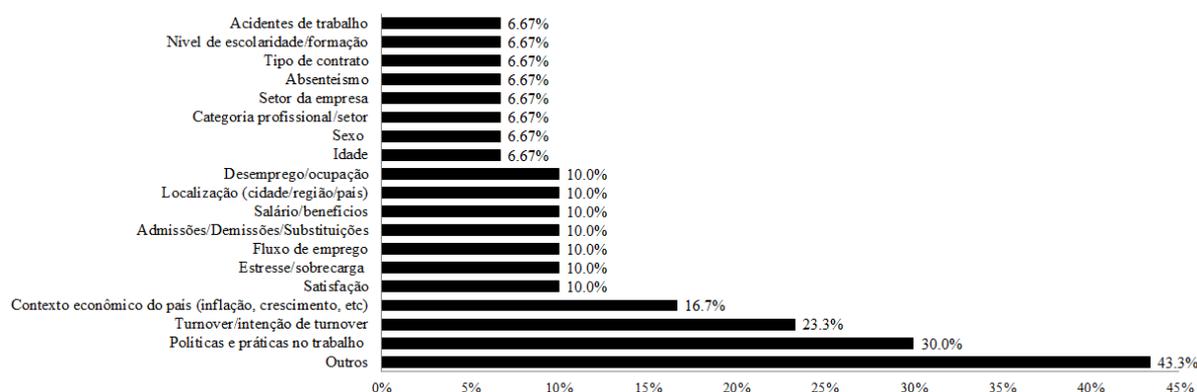


Figura 2. Variáveis secundárias dos estudos analisados.

Sobre os principais achados do estudo

A partir dos artigos revisados voltados para área da saúde, constatou-se que a causa mais recorrente da rotatividade foram as más condições de trabalho, como: condições de trabalho inadequadas (Campos & Malik, 2008; Ney & Rodrigues, 2012), dificuldades de relacionamento com gestão ou equipes (Gonçalves, Soares, Troll, & Cyrino, 2009; Medeiros, Junqueira, Schwingel, Carreno, & Saldanha, 2010), a carga de trabalho (Gonçalves et al., 2012; Magalhães, Dall'Agnol, & Marck, 2013; Ney & Rodrigues, 2012; Vieira, & Kurcgant, 2010). A principal consequência do elevado índice de rotatividade, segundo os estudos, foi a dificuldade em criar relações estáveis tanto entre os colegas de trabalho, quanto com a comunidade, que ficava sem uma figura de referência (Anselmi, Duarte, & Angerami, 2001;

Gonçalves et al., 2012; Magalhães, et al., 2013; Ney & Rodrigues, 2012; Sá et al., 2012; Silva, Lourencetti, & Rached, 1995; Vieira & Kuregant, 2010).

Nos artigos produzidos por pesquisadores da área de Economia e Administração, percebeu-se maior incidência dos estudos sobre as taxas, as características e consequências da rotatividade no mercado de trabalho brasileiro. Segundo Ribeiro (2010), no Brasil, as taxas de realocação e rotatividade estavam entre as maiores do mundo e a maior parte dessas (57%) se devia a problemas de vínculo entre empregador e empregado. Monte e Penido (2008) apontaram que outros atributos como o sexo (no caso, homem), ser chefe de família, a raça (brancos), a idade (mais elevada) e a escolaridade (menor) possuíam forte relação (positiva) com a duração no emprego. Um estudo realizado em Belo Horizonte (Antigo & Machado, 2006) indicou que grupos com menor estabilidade no mercado de trabalho também estavam mais suscetíveis ao *turnover*. Um dos estudos (Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013) apontou que a preocupação da organização com seus resultados a curto e longo prazo também é fator fundamental para que ocorra a rotatividade: se a empresa busca maiores desempenhos a mais curtos prazos é mais provável que ela adote medidas que aumentem a pressão sobre o funcionário. Como consequência, é possível observar piores desempenhos e menores probabilidades de retenção dos profissionais pela empresa. Verificou-se ainda que os altos índices de rotatividade podem ser causa de graves problemas para a organização, que se refletem no ambiente de trabalho, na sua imagem externa, além das perdas financeiras (Neto & Assumpção, 1998).

É possível perceber, por meio da análise dos principais achados que, diferentemente dos artigos voltados para área da Saúde, os das demais áreas, como Economia e Administração apresentaram resultados marcadamente diferentes e de difícil sobreposição, visto que os objetivos de investigação são mais diversificados e apresentam amostras mais variadas. Em outras palavras, esses estudos caracterizam-se mais por suas especificidades do que por suas comunalidades. Exemplo de um contexto mais específico, o estudo de Silva, Lourencetti, e Rached (1995) evidenciou que a rotatividade do corpo docente e da direção, em escolas, foi vista como prejudicial aos alunos, visto que foi apontada como condicionante do fracasso escolar, seguido de evasão.

Sobre as referências

O estudo das referências dos artigos analisados foi realizado em duas etapas. Na primeira delas as referências de todos os artigos analisou-se a nacionalidade (nacional ou internacional), o tipo de publicação (livros ou artigos), e a presença ou não de referências sobre rotatividade de profissionais. Constatou-se que a maioria dos artigos (17) utilizou

principalmente referências nacionais. Destes, 10 utilizaram predominantemente artigos, três fizeram referência principalmente a livros, três usaram principalmente documentos (relatórios econômicos e sociais, manuais técnicos, etc.) e um usou igual número de artigos e livros. Dentre os que apresentaram predomínio de literatura internacional, verificou-se preferência pela utilização de artigos como a principal fonte de consulta em 12 dos 13 artigos. O mesmo ocorreu com os trabalhos que faziam referência a artigos publicados a partir de 2009. Por fim, observou-se, a partir de 2011, um incremento no número de citações a trabalhos produzidos depois de 2009 – oito dos dez trabalhos publicados a partir de 2011 faziam referências à produção mais atual. Em suma, observa-se que a literatura nacional vale-se principalmente de produções nacionais de diferentes tipos, enquanto artigos que utilizam primordialmente referências internacionais utilizam majoritariamente artigos.

A segunda etapa envolveu a análise das referências que tratavam especificamente de *turnover* e investigou a nacionalidade e o tipo de referência. Os resultados revelaram que em apenas 17 dos 30 artigos analisados havia referências específicas sobre *turnover* (continham o termo *turnover* ou rotatividade no título). Dentre os artigos com referências específicas sobre *turnover*, seis faziam referência somente a artigos nacionais, enquanto quatro faziam referência somente a artigos internacionais. O restante (sete artigos) utilizava tanto artigos nacionais quanto internacionais nas suas referências. No total, 63 referências sobre *turnover* foram utilizadas, das quais 28 eram internacionais e 35 eram nacionais (incluindo repetições). Dentre estas, apenas dois livros foram mencionados (um nacional e um internacional). O artigo “Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola”, incluído nesta revisão sistemática da literatura foi citado três vezes, e a autora Maria Luiza Anselmi foi citada 10 vezes (com tese, dissertação e artigos).

Discussão

É possível perceber que a produção científica sobre o *turnover* de profissionais vem acompanhando as mudanças no cenário econômico e nas configurações das carreiras. Nos anos 80 e 90, quando se verificou um grande aumento do desemprego no setor industrial, houve um pequeno incremento das publicações sobre o tema - de uma, na década de 80, para três na década de 90. Entre a segunda metade da década de 90 e os anos 2000, quando a ideia da carreira autogerida começou a ganhar força no cenário nacional, verificou-se um novo incremento - 13 trabalhos foram publicados até 2009 - e uma diversificação dos contextos de investigação dos artigos. Por fim, a adoção dos novos contratos de emprego, a fluidez das carreiras contemporâneas, e a mobilidade dos profissionais vêm impactando o mercado de

trabalho (principalmente a partir da crise econômica internacional de 2008), e elevando a preocupação com a retenção de talentos, e a rotatividade de profissionais. Como reflexo disso, é possível observar que em 2013 a produção sobre rotatividade no Brasil, já alcançava os mesmos números da produção de toda a década anterior - 13 artigos.

Em relação à área de atuação do primeiro autor dos trabalhos analisados, predominaram os artigos produzidos na enfermagem e na economia. Se o volume de artigos na área de enfermagem é alto, refletindo a tendência internacional de investigar o *turnover* em grupos de profissionais expostos a situações de alta pressão e contato com clientes (Sancho, Carmo, Gomes & Bahia, 2011) - como enfermeiros, agentes carcerários e professores - o mesmo não pode ser dito sobre os artigos área da economia. Estudos de análise documental, que levantaram as taxas e padrões do *turnover* de profissionais são divulgados em menor volume por periódicos internacionais. Outra diferença que pode ser observada em relação à literatura internacional diz respeito aos principais objetivos dos artigos nacionais, quais sejam: a) identificação dos antecedentes do *turnover*; b) determinação das taxas de *turnover* e c) identificação do *turnover* como antecedente de outras variáveis. Segundo Steel e Lounsbury (2009) e Gleebeek e Bax (2004), as pesquisas internacionais tendem a propor e testar modelos para a análise dos antecedentes do *turnover* em contextos gerais e com amostras diversas (2009), e pouco tem sido publicado sobre as consequências desse fenômeno, sendo essa a deficiência da literatura internacional.

Uma provável consequência dos objetivos estabelecidos pelos estudos brasileiros diz respeito à carência de instrumentos, protocolos de entrevista e observação, e modelos teóricos universais para investigar o *turnover* de profissionais. Diferentemente da literatura internacional, que desde o modelo pioneiro proposto por March e Simon, em 1958, vem produzindo inúmeros modelos e escalas para analisar esse fenômeno (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012), apenas um dos estudos analisados no presente artigo utilizou uma escala desenvolvida e validada pelos próprios autores para investigar a rotatividade em equipes de vendas. Duas são as principais dificuldades que a ausência de instrumentos (escalas, roteiros de entrevista, etc.) padronizados impõe para a pesquisa. A primeira diz respeito à dificuldade para realizar investigações em contextos nos quais o pesquisador não está inserido como empregado - uma vez que com frequência não tem acesso a registros funcionais. A segunda está relacionada à impossibilidade de comparar os resultados de pesquisas realizadas em diferentes contextos e com diferentes amostras nacionais e internacionais - especialmente porque as amostras utilizadas nos estudos nacionais são descritas com pouco detalhe, assim como os roteiros de entrevista e observação, por exemplo. Já as dificuldades para a prática

profissional, dizem respeito à impossibilidade de avaliar objetivamente aspectos como: a influência do *turnover* sobre o desempenho das organizações; a efetividade de intervenções cujo objetivo é reduzir a incidência desse comportamento entre profissionais; o impacto das políticas e práticas organizacionais de retenção de profissionais sobre as taxas de *turnover*, entre outros.

Apesar das diferenças marcantes e limitações apresentadas pelas publicações brasileiras, quando tomadas em conjunto, diferentes estudos, individualmente, apresentaram importantes contribuições para teoria e prática ao obter, no contexto brasileiro, resultados comparáveis aos de estudos internacionais. Sancho, Carmo, Sancho & Ligia Bahia (2011), por exemplo, observaram maiores índices de rotatividade entre profissionais em contextos econômicos menos favoráveis. Resultado complementar foi apontado na revisão de literatura feita por Ongori (2007), que indicou que em locais onde as condições econômicas e a situação do mercado de trabalho são favoráveis, a estabilidade dos profissionais no emprego é maior. Antigo e Machado (2006) concluíram que a rotatividade diz respeito tanto a motivos subjetivos quanto objetivos e que essa característica influencia a identificação com a empresa e com o trabalho, bem como o diálogo entre empresa e colaborador. Proposição semelhante foi feita por Mobley (1992), que afirmou que a rotatividade pode ser explicada por fatores contextuais, individuais e organizacionais. Monte e Penido (2008), por sua vez perceberam que a duração de emprego é maior em homens, chefes de família, brancos e com mais tempo de trabalho na organização. Embora os autores nacionais não tenham discutido esse resultado, artigos internacionais apresentam achados semelhantes como mostra a revisão feita por Steel e Lounsbury (2009). Os artigos analisados verificaram ainda que a rotatividade implica em: maior ocorrência de acidentes de trabalho (Vilela, Almeida e Mendes, 2012) - fato que os autores atribuem à menor experiência dos profissionais contratados; aumento dos índices de fracasso escolar (Silva, Lourencetti, & Rached, 1995) e sobrecarga de profissionais. Resultados semelhantes e complementares podem ser encontrados nas revisões apresentada por Hom et al. (2012) e Steel e Lounsbury (2009), que indicaram que o incremento do *turnover* pode de fato aumentar a incidência de acidentes de trabalho, e a sobrecarga de profissionais, bem como diminuir a qualidade do serviço prestado ao consumidor, como no caso das instituições de ensino.

É possível que o fato de os resultados supracitados não terem sido discutidos nos artigos deva-se, em parte, ao fato de as referências dos artigos nacionais incluídos nesta análise serem principalmente de origem brasileira. Esse fato, por si, não representa uma limitação da literatura nacional, e resultados semelhantes já foram observados em outros

estudos de revisão da literatura na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Tonetto, Amazarray, Koller, & Gomes, 2008). Contudo, os mesmos evidenciam a relevância e necessidade de integrar o conhecimento produzido no país à produção científica internacional que o precede de forma mais contundente e sistemática, a fim de compreender melhor como os resultados observados no contexto nacional se assemelham e diferenciam dos obtidos a nível global. Dessa forma será possível contribuir para a constituição de um corpo de conhecimento teórico robusto, e subsidiar a prática profissional de informações relevantes sobre o comportamento de rotatividade de profissionais brasileiros.

Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo analisar a produção científica nacional sobre o *turnover* de profissionais. Os resultados apresentados evidenciam que apesar da relevância e do impacto do comportamento de *turnover* para as organizações, equipes de profissionais, e indivíduos, ainda há poucos trabalhos publicados no Brasil sobre o tema – o contrário do que ocorre no cenário internacional. Ademais, apresentaram a diversidade temática e metodológica da produção científica sobre o tema, e permitiram observar que os trabalhos publicados nos veículos de divulgação nacional não estão voltados para a simples reprodução de modelos desenvolvidos em outros contextos. Demonstraram, contudo um diálogo pouco profícuo com a literatura internacional e revelaram que as principais preocupações da literatura nacional dizem respeito a investigação das taxas de *turnover*, aos problemas causados por esse fenômeno e, em menor medida, aos seus antecedentes - fato que se deve, em grande parte à carência de modelos e instrumentos construídos ou validados no contexto brasileiro para investigar as causas do fenômeno em questão. Assim, para que a literatura nacional seja capaz de produzir investigações com caráter preventivo e possa contribuir para o melhor desempenho das instituições e para o desenvolvimento de carreira satisfatório dos profissionais, é preciso desenvolver e validar medidas e modelos que facilitem a investigação desse fenômeno. Em termos práticos, a possibilidade de demonstrar o impacto do *turnover*, de desenvolver e avaliar intervenções junto a indivíduos e às organizações com vistas a reduzi-lo daria maior credibilidade às intervenções de psicólogos e demais profissionais que atuam com recursos humanos e aconselhamento de carreira nas organizações.

Referências

- * Anselmi, M. L., Duarte, G. G., & Angerami, E. L. S. (2001) "Sobrevivência" no emprego dos trabalhadores de enfermagem em uma instituição hospitalar pública. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 9(4), 13-18.
- * Antigo, M. F., & Machado, A.F. (2006). Transições e duração do desemprego: uma revisão da literatura com novas evidências para Belo Horizonte. *Nova Economia*, 16(3), 375-406. doi: 10.1590/S0103-63512006000300001.
- Balassiano, M., & Costa, I. S. A. (2006). Introdução. In: M. Balassiano, & Costa, I. S. A. (Orgs.) *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas* (pp. 1-7). São Paulo: Editora Atlas S/A.
- * Bittar, O. J. N. V. (1996). Produtividade em hospitais de acordo com alguns indicadores hospitalares. *Revista de Saúde Pública*, 30(1), 53-60. doi: 10.1590/S0034-89101996000100007
- * Campos, C. V. A., & Malik, A. M. (2008). Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 347-368. doi 10.1590/S0034-76122008000200007
- Corseuil, C.H. & Servo, L.S. (2006) Criação, Destruição e Realocação de Empregos no Brasil. Brasília: IPEA
- * Ferreira, M. C., & Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 175-200. doi: 10.1590/S1415-65552001000200009
- Glebbeck, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of management journal*, 47 (2), 277–286.
- Gomes, M. T. (2006). Nem lealdade eterna, nem individualidade total. In: M. Balassiano & Costa, I. S. A. (Org.) *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas* (pp.x-xiii). São Paulo: Editora Atlas S/A.
- * Gonçalves, R. J., Soares, R. A., Troll, T., & Cyrino, E. G. (2009). Ser médico no PSF: formação acadêmica, perspectivas e trabalho cotidiano. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 33(3), 382-392. doi: 10.1590/S0100-55022009000300009
- Griffeth, R.W. & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications, Inc.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion. *Psychological Bulletin*, 138 (5), 831–858. doi: 10.1037/a0027983

- * Iwamoto, H. H., & Anselmi, M. L. (2006). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba, Minas Gerais. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 27(3), 443-453.
- Lassance, M. C., & Sparta, M. (2003). A orientação profissional e as transformações no mundo do trabalho. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 4(1-2), 13-19.
- * Lopes, E. L., Moretti, S. L. A., & Alejandro, T. B. (2011). Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 553-567. doi: 10.1590/S0034-75902011000600005
- * Magalhães, A. M. M., Dall'Agnol, C. M., & Marck, P. B. (2013). Nursing workload and patient safety - a mixed method study with an ecological restorative approach. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21, 146-154. doi: 10.1590/S0104-11692013000700019
- Magalhães, M. O., Bendassolli, P. F. (2013). Desenvolvimento de Carreira nas Organizações. In: L. O. Borges, & Mourão, L. (Orgs.) *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 434-464). Porto Alegre: Artmed.
- * Mazon, L., & Trevizan, M. A. (2000). Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 8(4), 81-87. doi: 10.1590/S0104-11692000000400012
- * Medeiros, C. R. G., Junqueira, A. G. W., Schwingel, G., Carreno, I. J., L. A. P., & Saldanha, O. M. F. L. (2010). A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15 (1), 1521-1531. doi: 10.1590/S1413-81232010000700064
- * Mendonça, H. F. (2006). Efeitos da independência do banco central e da taxa de rotatividade sobre a inflação brasileira. *Revista de Economia Política*, 26(4), 552-563. doi: 10.1590/S0101-31572006000400005
- * Monte, P. A., & Penido, M. R. J. (2008). Determinantes da duração esperada do emprego urbano e rural no Nordeste brasileiro. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 46(4), 989-1013. doi: 10.1590/S0103-20032008000400004.
- * Moura, J. B. (1986). Avaliação do programa de alimentação do trabalhador, no Estado de Pernambuco, Brasil. *Revista de Saúde Pública*, 20(2), 115-128.
- * Neto, A. S., & Assumpção, G. P. (1998). O processo de rotação de pessoal da Universidade Estadual de Maringá (UEM): causas e consequências. *Human and Social Sciences Acta Scientiarum*, 20(1), 137-143. doi: 10.4025/actascihumansoc.v20i0.4251

- * Ney, M. S., & Rodrigues, P. H. A. (2012). Fatores críticos para a fixação do médico na Estratégia Saúde da Família. *Physis*, 22(4), 1293-1311. doi: 10.1590/S0103-73312012000400003
- * Nomura, Felícia Hiromi, & Gaidzinski, Raquel Rapone. (2005). Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 13(5), 648-653.
- * Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C.N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437. doi:10.1590/S1415-65552013000400003.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(2), 049-054.
- * Orellano, V., Mattos, E., & Pazello. E. (2009). A substituição de trabalhadores como instrumento para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. *Revista Brasileira de Economia*, 63 (2), 135-152. doi: 10.1590/S0034-71402009000200005
- * Praça, S., Freitas, A., & Hoepers, B. (2012). A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011. *Novos Estudos - CEBRAP*, (94), 91-107. doi: 10.1590/S0101-33002012000300004.
- * Ramos, C. A., & Carneiro, F. G. (2002). Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições X ciclos econômicos. *Revista Nova Economia*, 12(2), 31-56.
- Rizzotto, P. M. (2013). Brasil Econômico (SP): Mantega discute com centrais o impacto da rotatividade. Brasília: IPEA.
- * Sá, L. D., Oliveira, A. A. V., Gomes, A. L. C., Nogueira, J. A., Villa, T. C. S., & Collet, N. (2012). Cuidado ao doente de tuberculose na Estratégia Saúde da Família: percepções de enfermeiras. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 46(2), 356-363. doi: 10.1590/S0080-62342012000200013
- * Sancho, L. G., Carmo, J. M., Sancho, R. G., & Bahia, L. (2011). Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. *Trabalho, Educação e Saúde*, 9(3), 431-447. doi: 10.1590/S1981-77462011000300005
- * Santos, A. P. L., & Lacaz, F. A. C.. (2012). Apoio matricial em saúde do trabalhador: tecendo redes na atenção básica do SUS, o caso de Amparo/ SP. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(5), 1143-1150. doi: 10.1590/S1413-81232012000500008
- * Schmidt Filho, R., Esteves, L. A., & Bittencourt, M. (2013). Criação, destruição e realocação de empregos em países selecionados: uma meta-análise. *Nova Economia*, 23(1), 73-100. doi: 10.1590/S0103-63512013000100003

- * Silva, M. H. G. F. D., Lourencetti, G., & Rached, M. N. (1995). S.O.S. escola noturna: uma tentativa de intervenção. *Paidéia*, 8(9), 63-76. doi: 10.1590/S0103-863X1995000100006
 - Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271-282.
 - * Vieira, A. P. M., & Kurcgant, P. (2010). Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros. *Acta Paulista de Enfermagem*, 23(1), 11-15. doi: 10.1590/S0103-21002010000100002
 - * Vilela, R. A. G., Almeida, I. M., & Mendes, R. W. Bi. (2012). Da vigilância para prevenção de acidentes de trabalho: contribuição da ergonomia da atividade. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(10), 2817-2830. doi: 10.1590/S1413-81232012001000029
- WorldBank (2002). Brazil Jobs Report. Washington, DC: WorldBank.

CAPÍTULO II

Medidas para Avaliar o *Turnover*

O capítulo I desta tese buscou evidenciar a relevância e o impacto do fenômeno do *turnover* de profissionais para organizações, indivíduos e sociedade. Além disso, apresentou o estado da arte dos estudos sobre o tema no Brasil. Como foi possível observar, por meio da revisão apresentada, não foram encontradas referências a modelos e medidas desenvolvidos para o estudo do *turnover* no contexto nacional. Assim, para viabilizar a investigação da ocorrência da intenção e do comportamento de *turnover* em uma amostra de profissionais brasileiros, foi necessário antes proceder à adaptação e validação de instrumentos capazes de mensurar seus antecedentes. O presente capítulo apresenta os instrumentos que foram utilizados no estudo empírico das motivações da intenção e do comportamento de saída voluntária do emprego em profissionais brasileiros.

O primeiro estudo consistiu na validação do Inventário de Motivos para Retenção e *Turnover* (TAMS). Esse instrumento consiste, segundo seus proponentes, no inventário mais compreensivo baseado em um modelo universal de *turnover* já desenvolvido (Maertz & Boyar, 2012). Em outras palavras, trata-se do inventário com maior capacidade de predição de *turnover* a que se teve acesso na literatura internacional. O artigo de validação da versão brasileira do TAMS descreve as oito forças motivacionais englobadas pelo instrumento – a saber: calculativa, afetiva, normativa, constituinte, moral, comportamental, contratual e alternativa. Apresenta ainda evidências de consistência interna, validade convergente, divergente, e preditiva do instrumento, indicando que se trata de uma ferramenta promissora e encorajando a realização de novos estudos com o TAMS.

O segundo estudo de validação é resultante do programa de doutorado sanduíche no exterior, na Ohio University, nos Estados Unidos e foi publicado no *The International Journal of Selection and Assessment*. Intitulado “Cross-Cultural Measurement Invariance of the Employment Opportunity Index (EOI) in Mexican and Brazilian Professionals”, o artigo apresenta evidências de invariância de medida do Índice de Oportunidades de Emprego (EOI). Por sugestão de Maertz e Boyar (2012), autores da TAMS, o EOI foi utilizado no lugar da escala de forças alternativas que integra originalmente a TAMS no estudo de validação do inventário. De acordo com os autores, a medida de força alternativa desenvolvida por Griffeth, Steel, Allen e Brian (2005) seria mais informativa, dado que considera cinco dimensões das forças alternativas, ao invés de uma medida unidimensional.

O EOI consiste em uma avaliação multidimensional de alternativas percebidas de emprego que vem exibindo validade preditiva em várias áreas de trabalho e populações. O

estudo em questão avaliou a invariância de medida da EOI em profissionais americanos, mexicanos e brasileiros. Os resultados ofereceram suporte à invariância estrutural e métrica nas cinco dimensões da EOI, e suporte à invariância escalar em três das cinco dimensões. Concluiu-se que a medida parece ser relativamente robusta em populações latino-americanas. Fez-se ainda um alerta para as possíveis influências de fatores culturais e macroeconômicos, capazes de levar a vieses de resposta nos grupos investigados.

O terceiro artigo foi desenvolvido com o objetivo de fornecer aos autores um recurso para a identificação de profissionais de alto talento. Esse recurso se fez necessário, uma vez que não foi possível obter indicação de profissionais de alto talento por parte das organizações que participaram do estudo. O argumento para a não indicação foi com frequência o receio em revelar aos profissionais de alto talento seu status e vê-los valendo-se de tal informação em barganhas por maiores salários ou melhores condições de trabalho. Esse argumento é suportado pela literatura internacional. Dries e Pepermans (2007), por exemplo, observam que muitas organizações não estão dispostas a expor seus altos talentos para os pesquisadores – embora a maioria delas esteja muito interessada na pesquisa sobre o assunto.

Assim, o terceiro estudo sobre instrumentos, publicado no volume 21 da revista *Temas em Psicologia*, consistiu em uma revisão da literatura referente à conceituação de talento, e formulação de uma definição mensurável do construto, extensiva a diversos contextos organizacionais. A partir dessa formulação, elaborou-se um conjunto de itens referentes a três dimensões do talento: qualidade, velocidade e autonomia na realização do trabalho. Em seguida, buscaram-se evidências de validade e precisão da medida elaborada. Os resultados das análises exploratórias e confirmatórias corroboraram a estrutura de três fatores do instrumento, e as correlações observadas entre os fatores do talento, de personalidade e experiência profissional fornecem adequadas evidências de validade. Por fim, análises de correlação indicaram que pessoas com altos níveis de talento apresentaram escores altos em conscienciosidade, foram promovidas mais frequentemente e receberam ofertas de trabalho de outras empresas, oferecendo suporte para a adequabilidade do instrumento.

Referências

- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). "Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85–108. doi: 10.1108/00483480810839987
- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., & Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI). *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 335-349. doi:10.1037/0021-9010.90.2.335
- Maertz, C. P., Boyar, S. L., & Pearson, A. W. (2012). Extending the 8 Forces Framework of attachment and voluntary turnover. *Journal of Business and Management*, 18(1), 7-30.

**ARTIGO 2: Validation of the Turnover and Attachment Motives Scale (TAMS) for use
with Brazilian professionals**

**Validação da Escala de Motivos para *Turnover* e Retenção (EMTRE) para uso com
profissionais brasileiros**

**Validación de la Escala de Motivos para Turnover y Retención (EMTRE) para uso con
profesionales brasileños**

Turnover and Attachment Motives Scale

Manoela Ziebell de Oliveira

Manuscrito não submetido para publicação.

Abstract

Throughout the past decades, employee turnover has become the reason for increased concern in different organizations, and a main topic of organizational research generating numerous predictive models worldwide. This study aimed to contribute to the scarce literature about employee turnover in Brazil, by validating the TAMS, which is the most comprehensive universal model-based turnover antecedent survey produced. Participants were 523 Brazilian professionals occupying different positions in different companies. They aged between 24 and 54 years ($M=34.2$, $SD=7.17$), and were mainly men (57.7%). Results provided evidence of internal consistency, convergent, divergent, and predictive validity, advocating on behalf of TAMS as a tool that allows understanding and managing more adequately turnover intention and its antecedents among employed. However, despite being a promising measure, we suggest that it is necessary to further investigate and improve some of TAMS' scales and subscales, such as normative and constituent forces, in future studies.

Keywords: employee turnover; motivation; turnover intentions; validation study.

Introduction¹

Throughout the past decades, employee turnover has become the reason for increased concern in different organizations, and a main topic of organizational research. Turnover describes an involuntary or voluntary lasting removal of an employee from the organization (Griffeth & Hom, 2001). The latter type of turnover is the most detrimental for at least a couple of important reasons: it usually takes the organization by surprise (Boshoff & Mels, 2000), and it can be very costly for both individuals and organizations. For these reasons, researchers on the field have produced many empirical and theoretical studies, which attempt to understand and propose models capable of predicting such behaviors.

An investigation of the turnover literature indicates that most turnover models adopt one of three conceptual strategies: performs as universal turnover frameworks; provides a more limited modal representation of turnover processes; or attempts to specify the unique turnover paths of various subpopulations (Steel & Lounsbury, 2009). Universal turnover models provide an encompassing framework supposedly applicable, more or less exactly, to the turnover decisions of all workers, independently of their unique circumstances or situation (Steel & Lounsbury, 2009). In other words, the basic assumption of this kind of theory is that, at least some model components, will apply to very different contexts, although the specific ordering and weighting of components may vary.

This study aims to contribute to the understanding of voluntary employee turnover by presenting the process of validation of one of these universal models, the Turnover and Attachment Motives Survey (TAMS), for use with Brazilian samples. The decision to validate this survey was based on a review of Brazilian and international literature and identification of two critical aspects: 1) the scarce number of Brazilian studies about voluntary employee turnover and on predictive models of voluntary turnover, 2) that the TAMS is the most comprehensive universal model-based turnover antecedent survey produced (Maertz & Boyar, 2012).

The TAMS was designed to operationalize the theoretical synthesis of turnover antecedents proposed by Maertz & Griffeth (2004). After conducting a careful literature review, these authors suggested, that there was “no overarching framework available for researchers and practitioners hoping to comprehensively grasp the motivations for staying and leaving an organization” (p. 667). To fill this gap, and based on the idea that motivation determines the level of effort allocated to, persistence in, and initiation of behaviors (Kanfer, 1990), they proposed that to fully comprehend these two behaviors it would be necessary to

¹ The authors thank PhD. Carl Maertz, author of the TAMS, for reviewing and commenting this manuscript.

consider eight motivational forces: affective, contractual, alternative, moral, normative, constituent, calculative and behavioral.

Affective forces reflect a tendency involving emotions aroused by the organization and by membership in it. When motivated by such forces, employees who feel good about the current organization and enjoy membership in it, and tend to want this pleasurable emotion to continue by staying in the organization (Meyer & Allen, 1991). On the other hand, those who feel discomfort tend to avoid it or to quit, evidencing the hedonistic approach–avoidance mechanism of affective forces (Maertz & Griffeth, 2004).

Contractual forces involve perceptions of what the employee owes to the organization and vice-versa. These expectations often go beyond traditional explicit contract and, in such situations, are referred to as psychological contract. Relationships oriented by psychological contracts, are generally characterized by a reciprocal exchange, in which each party maintains its side of the bargain only to the extent that the other party does the same (Robinson & Morrison, 2000). An example would be a situation in which the organization offers prepayments to employees, fills its promises and shows fair treatment, or other forms of perceived organizational support in order to assure continuing membership, and thus, increased psychological attachment (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). In sum, perceived obligation to stay with the organization under the psychological contract, or withdrawal response to organizational breaches of such contract, depend mainly on the norm of reciprocity (Maertz & Griffeth, 2004).

Alternative forces involve employees' beliefs about their own capabilities for obtaining valued alternative jobs/roles to current occupation. The construct of self-efficacy captures the most important aspects of alternative forces: uncertainty avoidance and attraction. Thus, for employees who are high in self-efficacy, an increase in the magnitude or strength of alternative forces tends to cause an equivalent increase in the motivation to quit. On the other hand, when the magnitude or strength decreases, there is a greater motivation to remain. This happens because most people will avoid the employment uncertainty caused by quitting without another job in hand (Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985; Steel, 2002). In this sense, thus, job alternatives would serve as an incentive for employees leave their current organization out of self-interest (Bretz, Boudreau & Judge, 1994; Maertz & Griffeth, 2004).

Moral forces involve employees' values regarding turnover behavior. Differently from normative forces, which depend on how individuals perceive others' expectations, moral forces are based on internalized values. These values range from “quitting is bad/persistence is a virtue” to “changing jobs regularly is good/staying long causes stagnation” Taking moral forces into consideration is important when one considers that people want to believe they act

consistently with their values (Festinger, 1957). In other words, if employees perceive that they are acting consistently with their own values, they tend to believe that have done right and been true to themselves when making turnover decisions (Maertz & Griffeth, 2004).

Normative forces involve employees' perceptions of what family or friends outside the organization expect them to do with respect to turnover behavior (Fishbein & Azjen, 1975). Considering that turnover decisions have a high potential impact on the lives of family, friends, and colleagues (support network), it is understandable that different normative forces may conflict. It is important to note that even though normative forces are fundamental to turnover decisions, showing stronger relationships with turnover intentions than work attitudes, for example (Hom, Katerberg & Hulin, 1979; Prestholdt, Lane, & Mathews, 1987), they have been ignored in most turnover models (Maertz & Griffeth, 2004).

Constituent forces involve the quality of the relationships of employees with individuals or groups within the organization. Such relationships do not depend on employees' commitment to the organization itself to occur. However, the level of attachment to constituents typically indicates that an employee is attached to an organization. This is true only in situations in which employees perceive that the constituents in question have intention to remain with the organization. If the opposite situation happens and the constituent in question announces plans to quit, this relationship may turn into a force for the employee withdrawal from the organization (Maertz & Griffeth, 2004).

Calculative forces involve a cognitive evaluation about future prospects of membership in the organization. In other words, they lead professionals to question themselves about the possibility of meeting their goals and values through future membership in the organization where they currently work. Differently from affective forces, that include present emotions, calculative forces are based on the rational evaluation of the probability of attaining important values and goals in the future through continued membership (Maertz & Griffeth, 2004).

Finally, behavioral forces involve perceived costs associated with leaving the current organization. Those costs are calculated based on past behaviors or "side bets," (Meyer & Allen, 1991) and may be economic, like vested pension benefits, or adjustment related, like sacrificing the benefit of company-specific training and tenure (Shore, Tetrick, Shore, & Barksdale 2000). The most common motivational mechanism for behavioral forces of attachment is the desire employees have to avoid explicit and psychological costs associated with leaving. This means that when employees perceive no significant costs of leaving they might develop a perception of freedom from organizational ties that facilitates quitting (Shore et al., 2000). Thus, the motivational mechanism behind behavioral forces involves perceiving

no explicit costs of quitting, or perceiving psychological costs of staying due to past negative behaviors (Maertz & Griffeth, 2004).

Although each of these eight forces assesses different variables, they are interrelated in at least three ways, when explaining turnover intentions and behaviors. First, they may change simultaneously and cooperatively due to events and cognitions, indicating the existence of correlation among the forces. Second, the increase or decrease in one motivational force may exacerbate or mitigate the effects of other forces - which imply the existence of an empirical interaction between forces in predicting turnover. Third, the forces may simply oppose each other (Maertz & Griffeth, 2004). For these three characteristics, the TAMS allows researchers and practitioners to observe how the forces interact and conflict with each other to predict turnover intentions and turnover behaviors over time (Maertz & Griffeth, 2004), being of great interest to organizations and researchers.

In this study, we will present the process of validation of the TAMS for use with Brazilian samples. We will present evidences of validity and reliability of its subscales, and of the interaction of the motivational forces when explaining turnover intentions of Brazilian professionals.

Method

Participants

Participants were 523 Brazilian professionals occupying different positions in different companies (43,5 % manufacturing, 16.1% trading, 8% education, and the remaining 32.4% in other areas such as health, services, mining and oil). The sample aged between 24 and 54 years ($M=34.2$, $SD=7.17$). Most of the participants were men (57.7%), married (64.6%) and had no children (58.1%). All of them had completed high school or technical school. In addition, 37.3% had a bachelor degree, and 47.6% had a higher degree (e.g. Master, Doctor). All participants worked for at least one year with their current employer (64.1% worked for at least three years).

Procedures

Participants were recruited online using social networking websites, such as LinkedIn and Facebook, and from a mailing list of volunteers who had participated in previous studies conducted by the research group. They received e-mails with a brief description of the research and the requirements to participate, and were invited to answer a survey online on the internet. Those who gave their informed consent could proceed to the survey.

Instruments

The survey contained four instruments that aimed to assess individual, organizational and contextual aspects regarding their current employment situation: Demographic Information; Turnover-attachment Motive Scale (TAMS; Maertz & Boyar, 2012); Employment Opportunity Index (EOI; Griffeth, Steel, Allen, & Bryan, 2005); and a scale of turnover intentions. We describe the instruments below:

Turnover-Attachment Motive Survey (TAMS). Based on the “eight forces” theoretical framework, which allegedly captures all the distinct motives causing voluntary attachment/turnover decisions, the TAMS consists of 80 items, divided in 18 subscales, that evaluate eight motivational forces. Respondents have to indicate how strongly they agree with each item according to a five point intensity related scale (1=strongly disagree to 5=strongly agree).

- 1) Affective forces: assess how positive or negative is the overall feeling about the organization and being a member in it. The Alpha Coefficient of the scale is $\alpha=.94$, and a sample item is “I am happy to work for ‘the company name’”.
- 2) Contractual forces: assess two dimensions related to the sense of obligation that results from the compliance or noncompliance of the psychological contract by the organization. The Alpha coefficient of the subscale Obligation is $\alpha=.89$ and a sample item is “I owe ‘the company name’, my loyalty for what it has given to me”. The Alpha coefficient of the subscale Violation is $\alpha=.87$ and a sample item is “‘The company name’ has broken promises to me about assignments”;
- 3) Calculative forces: assess the calculation of the chances of achieving career/life goals and values at the current organization in the future. The Alpha coefficient is $\alpha=.95$ and a sample item is “At ‘the company name’ I can achieve my career goals”.
- 4) Behavioral forces: assess the perceived costs related to leaving a particular organization. The Alpha coefficient of the Tangible Costs subscale is $\alpha=.79$ and a sample item is “I feel that quitting at this time would hurt my future”. The Alpha coefficient of the Inertia Costs subscale is $\alpha=.84$, and a sample item is “It is easier to just stay with ‘the company name’ than to leave”. Finally, the Alpha coefficient of the Psychological Costs subscale is $\alpha=.88$, and a sample item is “I freely chose ‘the company name’ instead of other organizations”.
- 5) Normative forces: assess expectations from family or friends about remaining in or quitting the current job. The Alpha coefficient of the Family subscale is $\alpha=.81$, and a sample item is “My family wants me to find a different job where I can spend more time at home”. The Alpha coefficient of the Friends subscale is $\alpha=.86$, and a sample item is “Friends outside ‘the company name’ want me to quit my job”.

6) Moral forces: assess the attitude favorable to holding a single job or to changing jobs regularly. The Alpha coefficient of the Attachment subscale is $\alpha=.80$, and a sample item is “I believe that it is bad when people move from job to job”. The Alpha coefficient of the Withdrawal subscale is $\alpha=.74$, and a sample item is “Loyalty to one organization is not worth it”.

7) Constituent forces: assess the attachment to constituents, and foci of commitment. Three subscales refer to the relationship with the supervisor. The Alpha coefficient of the Affective subscale is $\alpha=.92$ and a sample item is “I like my supervisor a lot”. The Alpha coefficient of the Continuance subscale is $\alpha=.92$, and a sample item is “My supervisor will really help my career”. The Alpha coefficient of the Normative subscale is $\alpha=.89$, and a sample item is “I want to please my supervisor by staying at ‘the company name’”. Three other subscales refer to the relationship with coworkers. The Alpha coefficient of the Affective subscale is $\alpha=.90$ and a sample item is “I like my coworkers a lot”. The Alpha coefficient of the Continuance subscale is $\alpha=.75$, and a sample item is “My coworkers can help me with my career”. Finally, the Alpha coefficient of the Normative subscale is $\alpha=.90$ and a sample item is “My coworkers expect me to continue working with them”.

Employment Opportunity Index (EOI). Developed by Griffeth and colleagues, (2005), this 14-item scale (alpha coefficient of .85) measures the perceptions individuals hold about the job market and their job market mobility using five dimensions: Ease of movement, Desirability of Movement, Networking, Crystallization of Alternatives and Mobility. Respondents have to indicate how strongly they agree with each item according to a five point intensity related scale (1=strongly disagree to 5=strongly agree). Ease of movement assesses the perception about the quantity of job alternatives available. A sample item is “I can think of a number of organizations that would probably offer me a job if I was looking”. Desirability of movement refers to how good are the job opportunities available. A sample item is “By and large, the jobs I could get if I left here are superior to the job I have now”. Networking refers to the people the professional knows who could help him or her to find a new job. A sample item is “I have contacts in other companies who might help me line up a new job”. Crystallization of alternatives refers to concrete job alternatives available to the professional. A sample item is “Right now, I have a job offer ‘on the table’ from another employer, if I choose to take it”. Finally, Mobility refers to how capable the professional is to change jobs. A sample item is “I am unable to move to another place of residence now even if a better job came along (reversed item)”.

Scale of Turnover Intentions. This scale is composed of items adapted from Lambert & Hogan (2008) to assess four cognitive parts of turnover intent: (a) thinking of quitting; (b)

planning to stay or leave; (c) searching for alternative employment; and (d) a desire to leave current job. Respondents had to indicate how strongly they agreed with each item according to a five point intensity related scale (1=strongly disagree to 5=strongly agree). The Alpha coefficient is $\alpha=.89$ ", and a sample item is "I plan to leave my current in no more than one year".

Analyzes

Demographic data were subjected to descriptive and frequency analyses. Data generated from the scales were submitted to exploratory factor analyses. In the article that presented the TAMS, its creators tested the instrument in three different samples and obtained similar results in each of them, an extremely desirable result. According to Saucier and Goldberg (1996), "because exploratory factor analysis provides a test of replication stricter than the confirmatory analysis, the former technique can often be preferable to the latter" (p. 35). Given this statement, and the fact that the TAMS was not previously used with non-American professionals, we chose to analyze our data using exploratory factor analyses. We believed that this would allow us to observe how individuals from a different culture would respond to the instrument, as well as to seek for other evidences of the scale functioning and effectiveness.

Firstly, we ran principal components analyses (PCA) with oblimin rotation for seven of the scales that composed the TAMS – the alternative scale was replaced by the EOI, which was already tested for measurement invariance by Morse, Weinhardt, Griffeth, and Oliveira (manuscript under evaluation), and proved to be suitable for use with Brazilian samples, and therefore, was not tested in this study. We also attempted to demonstrate evidences of internal consistency of each subscale. Given the results obtained previously by Maertz and Boyar (2012) and assuming that the TAMS was developed based on a universal turnover framework, we hypothesized that:

Hypothesis 1. The factorial structure of the Brazilian version of the TAMS would be similar to the original TAMS.

Secondly, we attempted to demonstrate evidences of convergent, and discriminant validity of the subscales. Similarly to Maertz and Boyar (2012), we believe that this was an essential step in the validation of the TAMS, despite the fact that several studies had established discriminant validity among scales measuring constructs similar to those evaluated by the survey, and also the fact that the forces were shown to be conceptually distinct by Maertz and Griffeth (2004). Therefore, we ran correlation analyses between all subscales of the TAMS, all subscales of the EOI, and turnover intentions. Based on

observations by Maertz and Boyar (2012), we expected to confirm the following hypotheses regarding the correlations between the subscales:

Hypothesis 2. Affective, contractual, calculative, and behavioral psychological forces, which are high affect loaded organizational forces, would correlate more strongly to one another than to other forces.

Hypothesis 3. Ease of mobility, desirability of movement, networking, crystallization of alternatives, and mobility, behavioral-tangible costs, and behavioral inertia, which are lower affect loaded organizational-level forces, would correlate more strongly to one another than to other forces.

Hypothesis 4. The two normative and two moral forces, which are normatively loaded nonorganizational forces would correlate more strongly to one another than to other forces.

Hypothesis 5. The two subscales for supervisor and for coworkers would converge and form groupings.

Hypothesis 6. All subscales will have significant correlations with turnover intentions.

Thirdly, we tested which of the motivational forces would contribute to the explanation of the variance in the intention to voluntarily leave employment for men and women separately. The target variable in our linear regression model was turnover intention. The explanatory variables were, hourly salary, age, all subscales of the TAMS, and the subscales of the EOI, namely: calculative, contract-obligation, contract-violation, affective, behavioral-psychological, behavioral-inertia, behavioral-tangible, normative-family, normative-friends, moral-attachment, moral-withdrawal, coworker-continuance, coworker-affective, coworker-normative, supervisor-affective, supervisor-continuance, and supervisor-normative, ease of mobility, desirability of movement, networking, crystallization of alternatives, and mobility. The results of the regression analysis, Enter method, are reported in Table 3.

Results

Descriptive analyses indicate that participants worked an average of 45.6 hours per week ($SD= 9.7$) and their average monthly salary was R\$ 5634.20 ($SD=R\$3865.45$). The participants reported to have had an average of three salary increases on the past three years ($SD=1.55$), in the same period, 41.7% of the participants did not receive any promotion, 38% received a single promotion and 20.3% received two or more promotions. Most participants (65.2%) informed that they were offered jobs in the past 12 months, 22.2% by headhunters, 14.1% by previous coworkers, and 14% by LinkedIn. A great number of participants (77.6%) reported to have had up to five jobs before their current job and 89.9% of them voluntarily left

at least three of their previous jobs for better job opportunities, 61% of them affirmed that their current job is hierarchically superior to their previous job.

Dimensionality and Internal Consistency

Table 1 shows a summary of the results of the principal component analyses with Oblimin rotations conducted with all subscales of the TAMS. Reported in the table are the KMO of the scale, the names of the subscales observed, the variance explained by each dimension, the number of items in each dimension, its mean and standard deviation.

All, but four TAMS' subscales, behaved as theory predicted. In both the Constituent-Coworkers and Supervisor scales, the items belonging to the subscales Affect and Continuance failed to load in different dimensions, as showed in Table 1. When we ran the analyses of principal components for these scales and subscales without previously determining the number of components to be extracted, the four items of the Normative dimension of both scales loaded in two different dimensions, resulting in three dimensions for each scale. Such pattern was not observed when we determined that the analysis should extract only two components. This latter step resulted in the blend of two components (Affect+Continuance; Normative) for both coworkers and the supervisor.

Additionally, we identified three other crossloadings. The item "SCO2-Eu perderia um relacionamento valioso com meu (minha) superior se eu pedisse demissão/ I would lose a valuable relationship with my supervisor by quitting" loaded both in the continuance + affect factor ($\lambda=.57$), and in the Normative component ($\lambda=.33$). The Behavioral Tangible item 4 "Eu sinto que pedir demissão neste momento prejudicaria meu futuro/I feel that quitting at this time would hurt my future" loaded both in the Behavioral Tangible factor ($\lambda=.42$). and in the Behavioral Inertia factor ($\lambda=.40$). Finally, the behavior of one other item challenged our comprehension. The Normative-Friend item 5 "Meus amigos de fora da empresa querem que eu consiga um trabalho que me permita morar mais perto deles/My friends outside 'the company name' want me to get a job where I could live closer to them" loaded most keenly in normative-family ($\lambda = .46$), rather than in normative-friends ($\lambda = .39$).

Table 1

Results of Analyzes of Principal Components Performed with the Subscales of TAMS

Scale	KMO	Dimensions Observed	items	α	M	SD	% Variance explained
Calculative	.89	Calculative	6	.90	3.32	1.06	68.2
Moral	.69	Withdrawal	5	.72	2.90	.76	30.5
		Attachment	4	.63	2.97	.78	18.2
		Inertia	5	.76	3.00	.92	26.2
Behavioral	.84	Psychological	5	.64	3.63	.76	12.5
		Tangible	5	.66	2.31	.79	9.06
Normative	.80	Family	5	.81	2.56	1.01	41.4
		Friends	5	.80	2.37	.98	16.7
Constituent Coworkers	.79	Coworker-Affect + Continuance	4 + 3	.74	3.54	.64	30.9
		Coworker-Normative	4	.71	2.27	.77	20.6
Constituent Supervisor	.87	Supervisor-Affect + Continuance	4 + 3	.91	3.25	.97	44.2
		Supervisor-Normative	4	.66	2.53	.82	16.3
Affective	.83	Affective	5	.89	3.85	.91	69.7
Contractual	.79	Violation	3	.89	2.45	1.17	51.3
		Obligation	4	.79	3.00	.93	21.1

Note. $N=523$ for all variables. The subscales Constituent-affect and Constituent-Continuance of both Supervisors and coworkers failed to load in different factors, as it was expected theoretically. In the table, are reported only the information regarding the merging of these subscales.

Given these issues, we could confirm only partially the Hypothesis 1. Nevertheless, we had to find a way around them to proceed with the subsequent steps of the validation study of the TAMS. We chose to consider the item BTAN1 as belonging to the Inertia component, since this item loaded exclusively in this component. Additionally, even though three other items showed crossloadings, we chose to keep them in the components to which they belong in theory, since the loadings in these components were greater than $\lambda=.39$. According to Comrey and Lee (1992), factor loadings are the evidence of the overlap between variable and factor. The authors propose that when the factor loading is about .32 there is a 10% overlapping variance, which is considered poor; when the factor loadings are about $\lambda=.45$

there is a 20% overlapping variance, which can be considered fair; and when the factor loading is about $\lambda=.63$, there is a 40% overlapping variance, which is considered very good. In addition, Table 1 shows the results from internal consistency. They indicate that internal consistency indices of 11, among the 15 scales, were above $\alpha=.70$. The other indices were above $\alpha=.63$.

Convergent, and discriminant validity

Table 2 shows the results of convergent, and discriminant tests. The table also shows that most of the strongest correlations between high affect loaded organizational forces are between these forces themselves. In other words, affective, contractual, calculative, and behavioral psychological forces do correlate more strongly to one another than to other forces. The same pattern was observed in the correlations among lower affect loaded organizational-level forces (behavioral-tangible costs, and behavioral inertia, ease of mobility, desirability of movement, networking, crystallization of alternatives, and mobility), among normatively loaded nonorganizational forces (two moral and two contractual forces), and among the four subscales for supervisor and for coworkers.

Furthermore, Table 2 shows that, in most cases (except for moral-attachment and moral-withdrawal), not only the within-grouping correlations were above average in magnitude. In addition, the largest magnitude correlation within each of the groupings was larger than any subscales' highest correlation with variables outside the respective grouping. Therefore, it is possible to provide evidences of discriminant and convergent validity, as well as to confirm Hypothesis 2, 3, and 5, and to confirm, partially, Hypothesis 4. Finally, all, but two subscales, correlated significantly with turnover intentions, allowing us to confirm only partially Hypothesis 6.

Table 2
Convergent, and Discriminant Validity of TAMS' and the EOI's Subscales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1. TV intention	1																							
2. Age	-.04	1																						
3. Salary/hour	-.13**	.33**	1																					
4. Calculative	-.62**	.04	.22**	1																				
5. Obligation	-.58**	.08	.12**	.56**	1																			
6. Violation	.37**	-.02	-.09*	-.28**	-.42**	1																		
7. Affective	-.62**	.10*	.14**	.64**	.64**	-.33**	1																	
8. Psychological	-.49**	-.01	.12**	.51**	.48**	-.20**	.59**	1																
9. Ease	-.09	-.13**	-.01	.24**	.11*	-.08	.19**	.18**	1															
10. Networking	-.06	-.05	.03	.16**	.10*	-.05	.19**	.19**	.51**	1														
11. Mobility	.04	-.12**	.02	.07	.001	-.08	.03	-.04	.15**	.10*	1													
12. Desirability	.27**	-.07	-.08	-.05	-.18**	.22**	-.04	-.03	.35**	.46**	.09*	1												
13. Crystallization	.21**	-.05	-.05	-.05	-.11*	.18**	-.10*	-.09*	.16**	.30**	-.08	.40**	1											
14. Inertia	-.29**	-.01	.01	.20**	.31**	-.08	.24**	.34**	-.04	-.14**	-.26**	-.21**	-.21**	1										
15. Tangible	-.17**	.02	.04	.18**	.20**	-.01	.14**	.21**	-.05	-.12**	-.17**	-.12**	-.13**	.44**	1									
16. Attachment	-.20**	.06	.06	.20**	.31**	-.07	.30**	.38**	-.03	.04	-.08	-.06	-.03	.19**	.25**	1								
17. Withdrawal	.33**	.02	-.09*	-.21**	-.27**	.16**	-.29**	-.25**	.001	.04	.04	.16**	.10*	-.08	-.03	-.27**	1							
18. Family	.27**	.14**	.04	-.17**	-.19**	.14**	-.20**	-.11**	-.04	.02	-.09*	.14**	.17**	-.20**	.02	-.07	.24**	1						
19. Friends	.53**	-.03	-.18**	-.39**	-.33**	.34**	-.39**	-.23**	.001	.11*	-.06	.30**	.33**	-.18**	-.03	-.09*	.18**	.45**	1					
20. CW Aff.Cont.	-.19**	-.08	-.06	.25**	.25**	-.09*	.37**	.34**	.18**	.27**	.03	.20**	.11*	.13**	.11*	.20**	-.08	-.06	-.07	1				
21. CW Normative	-.06	.05	.04	.08	.19**	.001	.13**	.16**	-.06	.02	-.07	.03	.11*	.18**	.19**	.21**	.03	.08	.06	.34**	1			
22. Sup. Aff.Cont.	-.37**	-.02	-.01	.37**	.38**	-.23**	.43**	.29**	.05	.10*	.01	-.11*	-.01	.16**	.15**	.17**	-.15**	-.11*	-.24**	.27**	.15**	1		
23. Sup.Normative	-.02	-.06	.001	.09*	.21**	.01	.17**	.17**	.03	.06	-.06	.02	.11*	.21**	.17**	.17**	.04	.06	.10*	.20**	.55**	.33**	1	

Note. * $p < .05$; ** $p < .01$. $n = 523$ for all variables. The variables included in the analysis were: Turnover Intention (TV intention), Calculative, Contract-Obligation (Obligation) and Violation (Violation), Affective, Behavioral-Psychological (Psychological), Ease of Movement (Ease), Networking, Mobility, Desirability of Movement (Desirability), Crystallization of Alternatives (Crystallization), Behavioral Inertia (Inertia) and Tangible (Tangible), Normative-Family (Family) and Friends (Friends), Moral-Attachment (Attachment) and Withdrawal (Withdrawal), Constituent-Coworker-Affect and Continuance (CW Aff.Cont.) and Normative (CW Normative); Constituent-Supervisor-Affect and Continuance (Sup. Aff.Cont.) and Normative (Sup.Normative). The rectangles illustrate the correlations described by the Hypotheses 2 through 5.

Predictive Validity

Table 3 presents the predictive model of Turnover intention. The association between the criterion variable and the explanatory variables is moderately strong (multiple $R = .78$).

Table 3

Predictive Model of Turnover Intention

	b	β	t	p
(Constant)	3.74		8.02	.00
Age	.00	.01	.36	.72
Salary/Hour	.00	.04	1.42	.16
Calculative	-.31	-.26	-6.24	.00
Contract Obligation	-.18	-.13	-3.06	.00
Contract Violation	.04	.04	1.20	.23
Affective	-.26	-.18	-3.93	.00
Psychological Costs	-.16	-.09	-2.45	.01
Ease of Movement	.03	.02	.58	.56
Networking	-.12	-.08	-2.18	.03
Mobility	.07	.05	1.79	.07
Desirability of Movement	.19	.13	3.51	.00
Crystallization of Alternatives	.03	.03	.77	.44
Inertia	-.06	-.05	-1.30	.20
Tangible Costs	-.04	-.02	-.70	.49
Moral Attachment	.09	.05	1.67	.10
Moral Withdrawal	.18	.11	3.46	.00
Normative Family	.00	.00	.00	1.00
Normative Friends	.28	.21	5.54	.00
Coworker-Affect + Continuance	.08	.04	1.23	.22
Coworker-Normative	-.09	-.05	-1.49	.14
Supervisor-Affective + Continuance	-.07	-.05	-1.61	.11
Supervisor-Normative	.16	.10	2.69	.01
		$R^2 = .61$		
		$F = 35.4$		

Note. $N=523$ for all variables.

Together, calculative, normative-friends, affective, contract-obligation, desirability of movement, moral-withdrawal, supervisor-normative, behavioral, psychological, and networking accounted for 61% of the variance in intention to leave the job (adjusted R^2). Variables normative-friends, desirability of movement, moral-withdrawal, and supervisor-normative were positively related to turnover intention. The remaining variables showed negative relationship with the dependent variable. Regression coefficients indicate that the variables that contributed most to the explanation of the variance in turnover intention were,

respectively: calculative, normative-friends, affective, contract-obligation, desirability of movement, moral-withdrawal, supervisor-normative, behavioral, psychological, and networking.

Discussion

The results of the principal component analyzes of the scales and subscales of the TAMS were mostly consistent with theory. However, some problems became evident. The most relevant of them was the blending of two components of the constituent scales (affect+continuance; normative) for both coworkers and the supervisor, and one additional crossloading. The item “SCO2-Eu perderia um relacionamento valioso com meu (minha) superior se eu pedisse demissão/I would lose a valuable relationship with my supervisor by quitting” loaded both in the continuance + affect dimension ($\lambda=.57$), and in the Normative component ($\lambda=.33$). According to theory, affective commitment refers to identification with, involvement in, and emotional attachment to the organization (Allen & Meyer, 1996). Continuance commitment, on the other hand, refers to commitment based on the employee’s recognition of the costs associated with leaving the organization (Allen & Meyer, 1996). The TAMS’ subscales of constituent-continuance refer specifically to potential losses that could arise from the breakup of a relationship with colleagues or the supervisor. Therefore, it is not surprising that the items belonging to the constituent-affective scale, which also relate to the relationship with colleagues and the supervisor, have loaded on the same factor. In fact, Maertz & Boyar (2012) observed a similar pattern in the constituent supervisor-affective and continuance subscales in one of the samples used when developing the TAMS.

Another issue was the Behavioral Tangible item 1 “Seria oneroso para mim deixar a empresa na qual trabalho neste momento./It would be costly for me to leave the company where I work now” loading exclusively on the Behavioral Inertia factor ($\lambda=.62$). We believe that although the scales have been submitted to translation, back-translation, and pilot testing, the ambiguity of the term "oneroso/costly" may have caused the item to load with other inertia items once these relate to the effort it would take to leave the organization, and the difficulty that this movement imposes the professional.

We observed two other crossloadings. The first was the behavioral tangible item 4 “Eu sinto que pedir demissão neste momento prejudicaria meu futuro/I feel that quitting at this time would hurt my future” which loaded both in the behavioral tangible factor ($\lambda=.42$) and in the behavioral inertia factor ($\lambda=.40$). Unlike what happened with the previous item, this crossloading does not seem to be result from a semantic ambiguity. However, differently from the other items that compose the tangible factor, this does not mention a concrete loss, as of

seniority, or investment in training. Instead, it refers to a general loss for the future, which may explain why it loaded on the inertia factor.

Finally, the normative-friend item 5 “Meus amigos de fora da empresa querem que eu consiga um trabalho que me permita morar mais perto deles/My friends outside ‘the company name’ want me to get a job where I could live closer to them” loaded most keenly in normative-family ($\lambda = .46$), rather than in normative-friends ($\lambda = .39$). We believe that unlike the other items in the scale, that are more work-related, this item suggests a closer relationship between friends, resembling the participants' relationship with their family, which would explain the item having loaded in this dimension.

After testing its structure, we analyzed the reliability indices of the subscales of the TAMS. Even though we obtained values of Cronbach's Alpha between $\alpha=.60$ and $\alpha=.70$, result that might be considered questionable (George & Mallery, 2003), we argue that the results observed were acceptable. The reason is that despite the fact that the model tested is supposedly universal, it is understandable and even expected that, at least some of the model's components, will differ (Steel & Lounsbury, 2009) among context or groups.

In addition, we searched further evidence of the appropriateness of the measure for use in Brazil by analyzing the correlations among the subscales, and between each subscale and turnover intentions, age and hourly salary. We observed that age did not correlate to turnover intention and hourly/salary had a weak and negative correlation with turnover intentions.

The analyses of correlation among the TAMS' subscales indicated that the items that compose both the constituent-supervisor and the constituent-coworker normative subscales, which refer to a sense of obligation to the organization (Allen & Meyer, 1996), failed to correlate to turnover intentions. The lack of correlation between these variables and turnover intention shows that the latter is independent of the sense of obligation to continue working with colleagues and the supervisor.

The three subscales that compose the EOI also did not correlate to turnover intentions: ease of movement, networking, and mobility. This result suggests that having a large network, perceiving that there are job opportunities available, and being able to make job changes do not have are not related to the intention of leaving a job. The same is not true when it comes to the quality of the opportunities available (desirability of movement), and to the concreteness of the job offers (crystallization of alternatives), variables that showed small correlations with turnover intention. Similar results were reported in previous research (Griffeth et al., 2005) which found higher correlations of desirability of movement ($r=.52$) and crystallized alternatives ($r=.32$) with intention to quit, and lower correlations between the latter variable and ease of movement ($r=.13$), networking ($r=.25$), and mobility ($r=.19$).

In addition to performing bivariate correlation analyzes between each independent variable and turnover intention, we tested an explanatory model of the latter variable, which included all independent variables in the study. The results of the regression analysis stand out for two main reasons. The first is that at least one dimension of each of the eight motivational forces was included in the explanatory model of turnover intention, which evidences the importance of all eight forces in explaining the intentions of leaving employment. More specifically, our results indicate that liking the organization and to be part of it, realizing that the psychological contract is been fulfilled, that it is possible to achieve goals and values in the organization, and that voluntarily leaving will result in psychological costs does not help to promote the intention to leave the organization. On the other hand, evaluating that changing jobs can contribute positively with career development, perceiving that there are good opportunities in the labor market, and that friends support the decision to leave contribute to intention to leave voluntarily employment (Maertz & Griffeth, 2004).

Surprisingly two other variables also helped explain the variance in intention to leave, but in the opposite direction than expected. The variable networking, which according to its proponents should contribute positively with the turnover intention, as it relates to the important role that contacts play in the job search process (Griffeth et al., 2005), contributed negatively to this intention. Based on the content of the items that compose this subscale is possible to understand that obtaining a job offer would be an outcome of an active job search, which might not be desirable for an individual who is already employed.

The variable supervisor normative refers to a sense of obligation with the supervisor and the perception that he or she needs the professional's help. According to Maertz and Boyar (2012), this sense is independent of variables such as the affective relationship between an employee and his or her supervisor. Our results showed a similar pattern in the correlation between supervisor normative and turnover intentions. It is possible that when employees perceive that their work is relevant to the performance of their supervisor, they realize that they have potential to work in other and better positions, which could explain why supervisor normative contributed positively to the explanation of turnover intentions.

The second aspect worth mentioning is the fact that some variables that significantly explained turnover intention did not show correlation with this variable in previous analyzes. This was the case of the supervisor-normative dimension of constituent force and the networking dimension of the EOI. The lack of correlation between turnover intention and these variables indicates that although there is no direct relationship between them, in the presence of other variables, networking and supervisor-normative are also responsible for explaining the intention to leave the job.

Taken together the results of our correlation and regression analyzes have important theoretical and practical implications. They provide empirical evidence for the theoretical assumption that motivational forces change simultaneously and cooperatively and that the intention to leave a job is a complex and dynamic phenomenon (Maertz & Griffeth, 2004). Moreover, they indicate that even though some nonorganizational variables, such as the moral evaluation about leaving employment, help explain the variance in turnover intentions, even though most of it is explained by high and lower affect loaded organizational variables. This means that the organizations are the greatest responsible for the turnover intentions of its employees. Such result emphasizes the importance of establishing a clear dialogue with professionals about their careers and opportunities to be achieved in the organization. It also stresses how essential it is to comply with explicit and implicit promises made to the professionals. The incorporation of these measures to organizational policies and practices, can contribute greatly to the decrease of the intentions and behaviors of voluntary turnover.

In summary, in this study, we searched for evidence of validity and reliability of a questionnaire consisting of 8 scales and 20 subscales to evaluate motivational forces for the turnover and attachment to organizations. From the six hypotheses we presented in relation to these measures, three were confirmed, namely: high affect loaded organizational forces correlate more strongly to one another than to other forces (Hypothesis 2), which also happened to lower affect loaded organizational-level forces (Hypothesis 3) and to the two subscales for supervisor and for coworkers converged to form groupings (Hypothesis 5). Three other hypotheses were only partially confirmed, namely: the factorial structure of the Brazilian version of the TAMS was similar to the original TAMS (Hypothesis 1); the normatively loaded nonorganizational forces did correlate more strongly to one another than to other forces (Hypothesis 4); and all subscales did have significant correlations with turnover intentions (Hypothesis 6).

Overall, our results provide support for the Eight Forces Model as a promising framework for understanding why employees intend to stay with or leave organizations also in Brazil. More importantly, these forces may be considered central mediators and also the proximal causes of turnover intentions, and presumably, subsequent turnover behavior (Maertz, Boyar, & Pearson, 2012).

However, some limitations of this study should be highlighted. For instance, it is worth noting that the study participants were mostly men, with high levels of education, originated from one Brazilian state. These characteristics differ from those of the samples used in the study of development and validation of TAMS in the U.S., which may have influenced some peculiar results observed.

Additionally we chose to replace the scale of alternative forces for the EOI, instead of including the latter measure in our survey, to avoid extending data collection beyond necessary. Therefore, it is impossible to make direct and unrestricted comparisons between the results obtained in this study and the results obtained in the original study, especially when we consider the regression analysis.

Interestingly, despite this limitations, except for the blending of two components (affect+continuance and normative) of the supervisor scales, the authors of TAMS did not observe similar patterns of crossloadings and of items carrying in dimensions different from those theoretically hypothesized in the American sample. Even though some of these might have resulted from issues of translation within a non-North American culture, such results suggest that there are cultural peculiarities that may have influenced the results observed. Thus, although they suggest that the model of eight forces and the TAMS can indeed be successfully applied in different contexts, our results emphasize the need for more systematic cross-cultural research in which relations among the constructs are examined in the context of existing theories of cultural differences (Hofstede, 1980; 2002). Such research would make a particularly valuable contribution to our understanding of motivational forces of attachment and withdrawal from organizations in the global economy.

Final Considerations

The use of several different variables to compose turnover models generates one important problem: the frequent conceptual overlap of constructs in the field (Hom & Griffeth, 1991; Maertz & Griffeth, 2004). Some authors have shown efforts to systemize literature on turnover helping both researchers and practitioners to understand the meaning and significance of different variables and models. Among the models that were proposed, one of the most successful was the TAMS, which validation process we presented in this study. Our results provided evidence of internal consistency, convergent, divergent, and predictive validity, advocating on behalf of TAMS as a tool that allows to understand and to manage more adequately turnover intention and its antecedents among employed professionals (Griffeth & Hom, 2001; Weisberg & Kirschenbaum, 1991). However, despite being a promising measure, our results suggest that it is necessary to further investigate and improve some of its scales and subscales, such as normative and constituent forces, in future studies. In doing this, future studies will produce and improve the scientific knowledge needed to design interventions capable of reducing voluntary turnover, as well as its monetary and psychological costs for professionals and organizations.

References

- Bretz, R. D., Boudreau, J. W., & Judge, T. A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology, 47*, 275-301.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*, 42-51.
- Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. K., LeFevre, A., & Hong, M. (2010). Intention to leave a job: the role of individual factors, job tension, and supervisory support. *Administration in Social Work, 34*(4), 313-328.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Griffeth, R.W. & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2002). Dimensions do not exist: A response to Brendan McSweeney. *Human Relations, 55*(11), 1355-1361. Doi: 10.1177/00187267025511004
- Hom, P., Katerberg, R., & Hulin, C. (1979). Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology, 64*, 280-290.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). A structural equation model of the process of employee turnover: cross-sectional and longitudinal tests. *Journal of Applied Psychology, 76*, 350-366.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin, 97*, 233-250.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2nd ed., pp. 75-130). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maertz, C. P., Jr., & Boyar, S. L. (2012). Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management, 51*(1), 71-98.

- Maertz, C. P., Boyar, S. L., & Pearson, A. W. (2012). Extending the 8 Forces Framework of attachment and voluntary turnover. *Journal of Business and Management, 18*(1), 7-30.
- Maertz, C.P., & Griffeth, R.W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management, 30*, 5, 667–683.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review, 1* (1), 61-89.
- Miller, J. G., & Wheeler, K.G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior, 13* (5), 465-478.
Doi: 10.1002/job.4030130504
- Morse, B. J., Weinhardt, J. M., Griffeth, R.W., & Oliveira, M. Z. (manuscript under review). Cross-Cultural Measurement Invariance of the Employment Opportunity Index (EOI) in Mexican and Brazilian Professionals. *International Journal of Selection and Assessment*
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Prestholdt, P. H., Lane, I. M., & Mathews, R. C. (1987). Nurse turnover as reasoned action: Development of a process model. *Journal of Applied Psychology, 72*, 221–227.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 525-546.
- Saucier, G. & Goldberg, L. R. (1996). The language of personality: Lexical perspectives on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality* (pp. 21-50). New York: Guilford.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Shore, T. H., & Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of Becker's side bet theory. *Journal of Vocational Behavior, 57*, 428-444.
- Steel, R. P. 2002. Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review, 27*, 346-360.
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review, 19*(4), 271-282.
- Weisberg, J. & Kirschenbaum, A. (1991). Employee turnover intentions: Implications from a national sample. *International Journal of Human Resource Management 2*, 338-375.

Appendix 1

Versão Brasileira do Inventário de Motivações para Turnover e Permanência

Abaixo há uma lista de afirmativas que dizem respeito a situações que podem ocorrer com as pessoas no ambiente de trabalho. Solicitamos que você leia cada uma das frases e responda na escala ao lado delas o quanto você concorda que elas dizem respeito a sua experiência. Leve em consideração que o número 1 da escala significa que você discorda totalmente da frase e o número 5 que você concorda totalmente.

C1	Na empresa na qual trabalho eu consigo atingir meus objetivos de carreira.	1	2	3	4	5
C2	Eu acredito que eu poderia ser promovido(a) na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
C3	A empresa na qual trabalho oferece boas oportunidades para que eu me aprimore.	1	2	3	4	5
C4	A empresa na qual trabalho me dá oportunidades de realizar treinamentos.	1	2	3	4	5
C5	A empresa na qual trabalho permite que eu cresça e me desenvolva.	1	2	3	4	5
C6	Existente uma boa possibilidade de que eu seja promovido(a) na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
MP1	Eu acredito que um(a) empregado(a) deveria sempre ser leal à empresa na qual ele(a) trabalha.	1	2	3	4	5
MP2	Eu acredito que é ruim quando as pessoas ficam trocando de emprego.	1	2	3	4	5
MP3	Eu acredito que as pessoas que pedem demissão de muitos empregos se arrependem no futuro.	1	2	3	4	5
MP4	Eu acredito que permanecer em seu emprego é a melhor coisa que um profissional pode fazer.	1	2	3	4	5
MR1	Eu acredito que trocar de emprego é a melhor coisa para a minha carreira.	1	2	3	4	5
MR2	Eu acredito que trocas de emprego tornam a vida interessante.	1	2	3	4	5
MR3	Eu acredito que não vale a pena ser leal a uma única organização.	1	2	3	4	5
MR4	Eu acredito que permanecer em uma única organização prejudica a carreira de uma pessoa.	1	2	3	4	5
MR5	Eu acredito que as pessoas que permanecem em uma organização por muitos anos estão cometendo um erro.	1	2	3	4	5
CT1	Seria oneroso para mim deixar a empresa na qual trabalho neste momento.	1	2	3	4	5
CT2	Se eu sáísse da empresa na qual trabalho, eu teria desperdiçado meu tempo aqui.	1	2	3	4	5
CT3	Se eu me demitisse, eu perderia uma senioridade valiosa que eu construí na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
CT4	Eu sinto que pedir demissão neste momento prejudicaria meu futuro.	1	2	3	4	5
CT5	Se eu me demitisse da empresa na qual trabalho, muito do treinamento que recebi aqui teria sido em vão.	1	2	3	4	5
CT6	Se eu pedir demissão, vou perder dinheiro da minha aposentadoria ou da minha previdência privada.	1	2	3	4	5
CI1	Deixar a empresa na qual trabalho consumiria muito da minha energia.	1	2	3	4	5
CI2	Seria difícil para mim, neste momento, pedir demissão da empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
CI3	Neste momento eu não tenho vontade de fazer o esforço que seria necessário para sair da empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
CI4	É mais fácil simplesmente continuar na empresa na qual trabalho do que sair	1	2	3	4	5

	dela.	
CP1	Quando fui contratado, eu pretendia permanecer nesta empresa por muitos anos.	1 2 3 4 5
CP2	Eu converso com outros funcionários sobre os motivos para permanecer na empresa na qual trabalho.	1 2 3 4 5
CP3	Eu escolho por livre e espontânea vontade permanecer nesta empresa ao invés de ir para outras organizações.	1 2 3 4 5
CP4	Eu conto para todas as pessoas as coisas boas da empresa na qual trabalho.	1 2 3 4 5
CP5	As pessoas sabem que eu pretendo permanecer neste emprego por um longo período.	1 2 3 4 5
NF1	Meus familiares querem que eu encontre um emprego que me permita ficar mais próximo deles.	1 2 3 4 5
NF2	Os membros da minha família querem que eu encontre um emprego mais próximo da minha cidade de origem.	1 2 3 4 5
NF3	Minha família quer que eu encontre um emprego em que tenha que trabalhar menos horas.	1 2 3 4 5
NF4	Os membros da minha família nuclear querem que a gente se mude para outra cidade ou para outra região.	1 2 3 4 5
NF5	Minha família quer que eu encontre outro emprego em que eu possa passar mais tempo em casa.	1 2 3 4 5
NA1	Meus amigos de fora da empresa querem que eu peça demissão de meu emprego atual.	1 2 3 4 5
NA2	Meus amigos de fora da empresa acham que eu mereço um emprego melhor.	1 2 3 4 5
NA3	Meus amigos de fora da empresa me dizem para ir trabalhar em outro lugar.	1 2 3 4 5
NA4	Um(a) amigo(a) de outra empresa quer que eu vá trabalhar com ele(a).	1 2 3 4 5
NA5	Meus amigos de fora da empresa querem que eu consiga um trabalho que me permita morar mais perto deles.	1 2 3 4 5
CAC1	Eu me sinto leal ao meu grupo de colegas na empresa na qual trabalho.	1 2 3 4 5
CAC2	Eu gosto muito dos meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
CAC3	Eu tenho muito respeito pelos meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
CAC4	Eu tenho uma relação próxima com meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5
COC1	Eu sinto que eu perderia relacionamentos valiosos com as pessoas com as quais eu trabalho se pedisse demissão.	1 2 3 4 5
COC2	Eu não quero correr o risco de ter colegas de trabalho dos quais eu não goste em outra empresa.	1 2 3 4 5
COC3	Meus colegas podem me ajudar com a minha carreira.	1 2 3 4 5
CNC1	Se eu deixasse a empresa na qual trabalho, eu desapontaria meus colegas.	1 2 3 4 5
CNC2	Meus colegas de trabalho esperam que eu continue trabalhando com eles.	1 2 3 4 5
CNC3	Eu me sinto obrigado a continuar a trabalhar com meus colegas na empresa na qual trabalho.	1 2 3 4 5
CNC4	Eu quero agradecer meus colegas permanecendo na empresa na qual trabalho.	1 2 3 4 5
CAS1	Eu gosto muito do(a) meu (minha) superior.	1 2 3 4 5
CAS2	Eu respeito muito meu (minha) superior.	1 2 3 4 5
CAS3	Eu tenho uma relação próxima com meu (minha) superior.	1 2 3 4 5
CAS4	Meu(minha) superior faz com que eu me sinta bem comigo mesmo(a).	1 2 3 4 5
COS1	Meu(minha) supervisor(a) me ajuda muito com meu trabalho.	1 2 3 4 5
COS2	Eu perderia um relacionamento valioso com meu(minha) superior se eu pedisse demissão.	1 2 3 4 5
COS3	Meu(minha) superior vai realmente ajudar minha carreira.	1 2 3 4 5
CNS1	Eu desapontaria meu(minha) supervisor(a) se eu saísse da empresa na qual trabalho.	1 2 3 4 5
CNS2	Meu(minha) superior(a) precisa que eu continue trabalhando para ele(a).	1 2 3 4 5

CNS3	Eu me sinto obrigado(a) a permanecer com meu(minha) superior na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
CNS4	Eu quero agradecer meu(minha) superior permanecendo na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
A1	Eu me sinto bem trabalhando na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
A2	Eu sinto que sou leal à empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
A3	Tenho orgulho de trabalhar na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
A4	A empresa na qual trabalho é um bom lugar para se trabalhar.	1	2	3	4	5
A5	Eu estou feliz por trabalhar na empresa na qual trabalho.	1	2	3	4	5
MO1	Eu devo minha lealdade à empresa na qual trabalho pelo que ela me proporcionou.	1	2	3	4	5
MO2	A empresa na qual trabalho tem me tratado de maneira justa, por isso eu não devo sair dela.	1	2	3	4	5
MO3	A empresa na qual trabalho tem cumprido as promessas que me faz.	1	2	3	4	5
MO4	A empresa na qual trabalho sempre me deu suporte.	1	2	3	4	5
MV1	A empresa na qual trabalho descumpriu promessas que fez em relação às minhas atividades de trabalho.	1	2	3	4	5
MV2	A empresa na qual trabalho descumpriu promessas que fez em relação a promoções.	1	2	3	4	5
MV3	A empresa na qual trabalho descumpriu promessas que fez em relação a aumentos.	1	2	3	4	5

Cálculo das Médias das Forças Motivacionais

Calculativa: calcular média aritmética dos itens C1, C2, C3, C4, C5 e C6.

Moral-pertença: calcular média aritmética dos itens MP1, MP2, MP3, e MP4.

Moral-rotatividade: calcular média aritmética dos itens MR1, MR2, MR3, MR4, e MR5.

Comportamental-tangível: calcular média aritmética dos itens, CT2, CT3, CT4, CT5, e CT6.

Comportamental-inércia: calcular média aritmética dos itens CT1, CI1, CI2, CI3, e CI4.

Comportamental-custos psicológicos: calcular média aritmética dos itens CP1, CP2, CP3, CP4, e CP5

Normativa-família: calcular média aritmética dos itens NF1, NF2, NF3, NF4, e NF5.

Normativa-amigos: calcular média aritmética dos itens NA1, NA2, NA3, NA4, e NA5.

Constituinte-colegas Afetiva + Continuidade: calcular média aritmética dos itens CAC1, CAC2, CAC3, CAC4, CCC1, CCC2, e CCC3.

Constituinte-colegas Normativa : calcular média aritmética dos itens CNC1, CNC2, CNC3, e CNC4.

Constituinte-supervisor Afetiva + Continuidade supervisor: calcular média aritmética dos itens CAS1, CAS2, CAS3, CAS4, CCS1, CCS2, e CCS3

Constituinte-supervisor Normativa: calcular média aritmética dos itens CNS1, CNS2, CNS3, e CNS4.

Afetiva: calcular média aritmética dos itens A1, A2, A3, A4, e A5.

Contratual-cumprimento: calcular média aritmética dos itens MO1, MO2, MO3, e MO4

Contratual-descumprimento: calcular média aritmética dos itens MV1, MV2, e MV3

**ARTIGO 3: Cross-Cultural Measurement Invariance of the Employment Opportunity
Index (EOI) in Mexican and Brazilian Professionals²**

Brendan J. Morse

Bridgewater State University

Justin M. Weinhardt

University of Calgary

Rodger W. Griffeth

Ohio University

Manoela Ziebell de Oliveira

CAPES Foundation, Ministry of Education of Brazil

² Referência completa: Morse, B. J., Weinhardt, J. M., Griffeth, R. W., & Oliveira, M. Z. (2014). Cross-cultural Measurement Invariance of the Employment Opportunity Index (EOI) in Mexican and Brazilian Professionals. *International Journal of Selection and Assessment*, 22 (2), 139-148.

Abstract

Perceived employment alternatives have been shown to add incremental variance in understanding voluntary turnover as well as factors related to recruiting and staffing. The Employment Opportunity Index (EOI) is a multidimensional assessment of perceived employment alternatives that has exhibited predictive validity across multiple job types and populations. This study assessed the measurement invariance of the EOI in American, Mexican, and Brazilian professionals. We found support for configural and metric invariance in all five dimensions of the EOI with these populations, and support for scalar invariance of three of the five EOI dimensions. The construct validity of the EOI appears to be relatively robust in Latin American populations, although cultural and macroeconomic factors may impose some response bias in these groups.

Keywords: measurement equivalence/invariance; confirmatory factor analysis; turnover, cross-cultural.

Introduction

Cross-cultural investigations have become increasingly common in organizational research. However, researchers often neglect cross-cultural construct validity issues, namely, measurement equivalence/invariance (Vandenberg & Lance, 2000). Examining measurement invariance is necessary given that cultural idiosyncrasies can influence an individual's interpretation of and response to scale items that were developed and validated with a different population. These cultural invariance issues become particularly salient when an assessment is translated into a foreign language.

In the current study, we examine the cross-cultural measurement invariance of a multidimensional measure of perceived employment alternatives in American, Mexican, and Brazilian professionals. Turnover models have been highlighted as an area of research where cross-cultural generalizability may be questionable due to an emphasis by theorists on industrialized, Western workers (Maertz, Stevens, & Campion, 2003; Posthuma, Joplin, & Maertz, 2005), and specifically in areas that are geographically proximal but culturally distinct from Anglo populations such as Latin America (Linnehan & Blau, 2003). In a large cross-national study of over 5,000 employees from 20 countries, Spector et al. (2007) reported significant differences in turnover intentions between Anglo and Latin American cultures. However, turnover intention in this study was measured with a single item asking how often an individual thought of quitting in the last six months. This finding leaves open a host of questions about the ability of such a measure to capture the richness of the cognitive processes underlying turnover decisions, predict actual turnover, and call into question the nature of the reported difference (i.e., true differences vs. measurement bias).

Perceived Employment Alternatives

Individuals' perceived employment alternatives have played a key role in most models of voluntary turnover since the pioneering work of March and Simon (1958) (see for example Mobley, 1977; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Price & Mueller, 1981) as well as an important moderating role in the recruiting and staffing context (Chapman & Webster, 2006). However, individual-level measures of perceived alternatives have had a poor track record in forecasting turnover compared to the relative success of aggregate-level labor market predictors (Hulin, Roznowski, & Hachiya, 1985), and Russell (2013) highlights the difficulty that attitude and perception surveys have had in helping us understand voluntary turnover decisions. In a meta-analytic review of this literature, Steel and Griffeth (1989) found that perceived alternatives rarely accounted for more than 3% of the variance in turnover decisions. Steel and Griffeth suggested that although

conceptual reanalysis might be necessary to improve turnover theory, methodological biases including labor market segmentation, low turnover base rates, and psychometric issues related to the measurement of perceived alternatives are also likely culprits for the low predictive ability of perceived alternatives.

Focusing on the then existing measures of perceived alternatives, Steel and Griffeth (1989) found that the majority (59%) were single item assessments – measuring either the quality (e.g., desirability) or the quantity (e.g., ease of movement) of alternatives. In their seminal model of turnover, March and Simon (1958) recognized that both types of alternatives were important in the prediction of turnover and that a single dimension (let alone a single item) was not sufficient to capture a complex, multidimensional construct such as the labor market.

Building on this work, Griffeth, Steel, Allen, and Bryan (2005) developed the Employment Opportunity Index (EOI) in an effort to capture the multidimensional “richness” of the perceived employment alternatives construct that seems to have been lost in the last 50 years. In three development and validation studies that included 948 individuals across a heterogeneous group of job classifications, the EOI emerged with five factors including: (1) ease of movement, (2) desirability of movement, (3) networking, (4) crystallization of alternatives, and (5) mobility. Further, these factors predicted 10% of unique variance in actual turnover, and upwards of 30% of unique variance in other withdrawal constructs (e.g., job search intentions/behaviors and intentions to quit) over and above job satisfaction, organizational commitment, and several previous measures of perceived alternatives. The results provided considerable support for Steel and Griffeth’s (1989) argument that an important conflict between macro-level and micro-level results with respect to the perceived alternatives construct was largely a result of poor measurement tools. The EOI represents a marked improvement in the conceptualization and measurement of the perceived alternatives construct, and has thus provided researchers and practitioners with a psychometrically sound assessment with clear criterion-related validity for understanding turnover decisions.

Perceived employment alternatives in staffing.

There has also been a growing recognition of the need for understanding the role of perceived employment alternatives in the staffing context (Bauer, Maertz, Dolen, & Campion, 1998) as applicants often do not interview in a vacuum with single organizations. Perceived alternatives have been shown moderate the relationship between job affect and job acceptance decisions in the staffing context. Specifically, Liden and Parsons (1986) demonstrated that job affect was more strongly related to job acceptance decisions for applicants with higher perceived employment alternatives in lower-skilled seasonal workers, and Chapman and

Webster (2006) found that organizational attractiveness was more important to applicants with multiple employment opportunities in a large study of Canadian university employees. Finally, in a recent meta-analysis that included 250 samples and over 100,000 individual participants, Uggerslev, Fassina, and Kraichy (2012) found that perceived alternatives was a significant, negative predictor of job attractiveness in advanced interview stages focused on maintaining applicants. However, similar to the deficiencies of the perceived alternatives construct outlined by Steel and Griffeth (1989), measures of perceived employment alternatives in these studies could have been improved with an established multidimensional measure such as the EOI.

Applications of the EOI

The EOI, or specific factors in the EOI, has been used to study job market prospects in a variety of contexts including social work and business graduate students (Basham & Buchanan, 2009), military enlistees (Steel & Landon, 2010), and employees with expatriate assignments (Benson & Pattie, 2008). Further, the EOI has been used in several distinct populations including supermarket employees in Central European transition countries (Torka, Geurts, Sanders, & van Riemsdijk, 2010), differences between temporary and permanent Finnish employees (Kinnunen, Mäkikangas, Mauno, Siponen, & Nätti, 2011), and in studies of low resources and high job insecurity in Finnish university and hospital employees (De Cuyper, Mauno, Kinnunen, & Mäkikangas, 2011; Kirves, DeCuyper, Kinnunen, & Nätti, 2012).

The findings of these studies indicate that the EOI has been used successfully in different contexts and cultures as a strategy to provide information about career attitudes and behaviors of students, temporary and permanent employees, and expatriates. Additionally, when combined with other instruments, the EOI has shown to be capable of clarifying what aspects relate to, and result from, perceived employment alternatives. Indeed, as Hom and Griffeth (2013) suggest in their response to Russell (2013), one has to consider the multidimensional nature of the voluntary turnover process, and although there are clear deficiencies with single predictor models (exasperated perhaps by the use of single-item measures), the EOI has strong potential for enhancing our understanding of individual turnover decisions and the role of perceived employment alternatives in recruiting and staffing.

Although, the EOI has been used in a number of different cross-cultural contexts, there is no existing information about the cross-cultural generalizability of the scale itself. To redirect the potential value of the EOI, we turn the focus toward the psychometric quality of

the full, multidimensional EOI across different populations of workers to ensure that the measure contains an appropriate level of construct validity in diverse groups.

Measurement Invariance

One critical concern for the generalizability of any latent construct assessment is the psychometric equivalence of the instrument across different populations. Borsboom (2006) nicely characterizes measurement equivalence in the following way:

Namely, the same attribute must be related to the same set of observations in the same way in each group. Statistically, this means that the mathematical function that relates latent variables to the observations must be the same in each of the groups involved in the comparison. (p. S176)

Thus, the population in which an instrument is developed imposes cultural boundaries on its psychometric properties, and the generalizability of those properties (including the interpretability of the scores) in other populations must be formally evaluated.

Measurement equivalence/invariance (ME/I) is a model-based assessment that establishes varying degrees of psychometric equivalence between groups of respondents in a series of successively restrictive steps (configural – metric – scalar invariance) using multiple group confirmatory factor analysis (MGCFA). Configural invariance is considered a prerequisite assessment in which a previously validated factor structure is evaluated in distinct populations (groups). By establishing configural invariance, the items can be administered to the secondary groups, however, the application of those scores is limited to within-group analyses. Metric invariance ensures that the linear relationships between the items and factors are equivalent between the groups. This allows for within-group correlational relationships or structural models to be compared between the groups. However, metric invariance cannot control for bias in which individuals in one group may be differentially sensitive to certain items, perhaps due to idiosyncratic cultural norms, resulting in different observed scores despite similar standing on the latent construct. Finally, scalar invariance verifies the equivalence of the factor loadings and intercepts between the groups. Importantly, scalar invariance allows for meaningful, between-group comparisons of scores (Brown, 2006; Meredith, 1993; Rock, Werts, & Flaughter, 1978).

Formal investigations of measurement invariance are particularly important in cross-cultural research, especially when an assessment is translated into another language (Milfont & Fischer, 2010). Psychological assessments are typically developed and validated in one primary culture, potentially creating cultural boundaries for the most basic question of construct validity – “are we measuring what we intend to measure?” Thus, cross-cultural

measurement invariance provides critical information for researchers and practitioners on the judicious use of latent construct assessments in diverse groups of individuals.

Current Study

The purpose of this study is to assess the cross-cultural measurement invariance of the EOI using samples of American, Mexican (Spanish-speaking), and Brazilian (Portuguese-speaking) professionals across a variety of occupations. To accomplish this task, we first utilize confirmatory factor analysis to test the proposed factor structure of the EOI using an American holdout sample. Following this analysis, we then employ multiple group confirmatory factor analysis to test the configural, metric, and scalar measurement invariance of the EOI between the American, Mexican, and Brazilian professionals. These increasingly restrictive tests will establish whether the EOI maintains its previously validated measurement model in the non-U.S. samples and will provide information on the appropriate use of the EOI scores.

Method

Participants

American sample.

The American participants for this study were 1,120 registered nurses employed at a hospital in the Midwestern United States. The participants ranged in age from 22 to 69 years ($M = 40.6$, $SD = 10.09$), were 96.5% female, and 95.2% Caucasian. The sample was randomly divided into two groups for the confirmatory ($n = 543$) and invariance ($n = 577$) models. Per the random assignment process, the groups were equivalent in age ($F(1,880) = .903$, $p = .342$), length of tenure ($F(1,880) = .180$, $p = .672$), salary ($F(1,880) = .633$, $p = .427$), gender ($\chi^2(1) = .21$, $p = .645$), race ($\chi^2(4) = 3.31$, $p = .508$), and education ($\chi^2(5) = 2.64$, $p = .755$).

Mexican sample.

The Mexican participants for this study were 208 nurses employed at two hospitals in Mexico. The participants ranged in age from 24 to 57 years ($M = 37.5$, $SD = 8.06$), were 94.3% female, and 98.1% Hispanic. The participants were primarily Spanish-speakers and all survey items were translated into Spanish prior to administration (see Measures section for translation details).

Brazilian sample.

The Brazilian participants for this study were 676 professionals (56.3% response rate) working in diverse positions and in different companies, mainly in industries (36.2%) and services (30%). The participants ranged in age from 21 to 66 years ($M = 34.1$, $SD = 8.45$), and

were 50.3% male. The participants were primarily Portuguese-speakers and all survey items were translated into Portuguese prior to administration (see Measures section for translation details).

Measures

Employment Opportunity Index (EOI).

The EOI (Griffeth et al., 2005) is a five-factor, 14-item scale measuring individuals' perceptions about the job market and their job market mobility. The latent factors measured by the EOI are (1) ease of movement, (2) desirability of movement, (3) networking, (4) crystallization of alternatives, and (5) mobility. The items are rated on a strongly disagree – strongly agree Likert-type scale in which higher scores indicate greater perceived employment opportunities. The descriptive statistics including means, standard deviations, intercorrelations, and reliabilities of the EOI dimensions in each sample are provided in Table 1.

EOI Spanish translation process. The EOI was administered to the Mexican participants in Spanish. To ensure the translation quality, we followed a translation/back translation procedure as recommended by Brislin (1980). Two bilingual Mexican-Americans first translated the EOI items and instructions from English into Spanish. Subsequently, a third bilingual individual then back translated this version into English and the two versions were compared. Any linguistic or socio-cultural differences between the two versions were discussed and revised by all three translators until no more modifications were necessary.

EOI Portuguese translation process. The EOI was administered to the Brazilian participants in Portuguese. Again following translation/back translation procedures recommended in the literature (e.g., Brislin, 1980), a bilingual Brazilian researcher first translated the EOI items and instructions into Portuguese, trying to achieve a version with cultural, semantic, and conceptual equivalence. Then, three bilingual Brazilian researchers independently back translated this version into English. The three translators compared and revised the different versions until no more modifications were necessary. Finally, a fifth bilingual Brazilian researcher translated the final version into Brazilian Portuguese. To verify the comprehensibility of the final translation, a group of five professionals answered the Portuguese version of the EOI and reported no difficulties in reading and understanding the items and instructions.

Table 1.

Descriptive Statistics for the EOI Dimensions

Sample	EOI Dimension	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
American ^a N = 543 $\alpha = .873$	1. Ease	4.45	0.68	–				
	2. Desirability	2.75	0.98	.175**	–			
	3. Networking	3.62	1.00	.356**	.380**	–		
	4. Crystallization	1.96	0.94	.078	.549**	.310**	–	
	5. Mobility	3.14	1.17	.204**	.209**	.209**	.111**	–
American ^b N = 577 $\alpha = .846$	1. Ease	4.41	0.68	–				
	2. Desirability	2.58	0.95	.052	–			
	3. Networking	3.58	0.99	.342**	.231**	–		
	4. Crystallization	1.92	0.89	.086	.486**	.275**	–	
	5. Mobility	3.13	1.16	.145**	.155**	.102**	.162**	–
Mexican N = 208 $\alpha = .881$	1. Ease	3.06	0.92	–				
	2. Desirability	2.79	1.15	.500**	–			
	3. Networking	2.98	1.20	.490**	.518**	–		
	4. Crystallization	2.45	1.12	.417**	.564**	.542**	–	
	5. Mobility	2.80	1.16	.064	.022	.070	.030	–
Brazilian N = 676 $\alpha = .859$	1. Ease	3.59	0.86	–				
	2. Desirability	3.12	0.94	.383**	–			
	3. Networking	3.61	0.98	.532**	.490**	–		
	4. Crystallization	2.12	1.17	.209**	.399**	.327**	–	
	5. Mobility	3.67	1.09	.127**	.024	.059	-.039	–

Note. ** $p < .01$. ^a Sample used for the confirmatory factor analysis. ^b Sample used for the measurement invariance tests.

Withdrawal cognitions.

Withdrawal cognitions were assessed using items from Hom, Griffeth, and Sellaro (1984) that asked the extent to which an individual has thought about quitting (thoughts of leaving) and whether the individual intends to quit his or her present job in the upcoming year (intentions to leave). These items were rated on a five-point Likert-type scale with anchors ranging from “definitely not” to “definitely yes” (higher scores indicate more withdrawal cognitions).

Data Analysis Strategy

Prior to investigating the measurement models, missing data were replaced using the multiple imputations method. To analyze the dimensionality and invariance of the EOI, we employed confirmatory factor analysis using LISREL v8.8 (Jöreskog & Sörbom, 2006) with diagonally weighted least squares estimation, polychoric correlations, and the asymptotic covariances as the weight matrix. This approach has been advocated when analyzing ordinal response data to avoid biased fit estimates and problems with violations of multivariate normality that arise with maximum likelihood estimation processes (Flora & Curran, 2004; Nye & Drasgow, 2011).

To assess model fit, we examined both absolute and incremental fit indices including the root mean square error of approximation (RMSEA) and its 90% confidence interval, the non-normed fit index (NNFI), the comparative fit index (CFI), and the Satorra-Bentler chi-square (Jackson, Gillaspay, & Purc-Stephenson, 2009). The selection of fit indices and their cutoff values are idiosyncratic and of much debate. Given our data, sample sizes, and estimation procedures, we set cutoff values of $\leq .06$ for the RMSEA, and $> .95$ for both the NNFI and CFI (Fan & Sivo, 2005; Hu & Bentler, 1998; 1999; Jackson et al., 2009; Marsh, Hau, & Wen, 2004; Nye & Drasgow, 2011). Additionally, due to the sensitivity of chi-square indices to sample size, a common alternative to the overall chi-square test is to divide the test statistic by its degrees of freedom and accept values less than or equal to 2.0 as indicative of good model fit (Meade, Johnson, & Braddy, 2008).

For the measurement invariance tests, we were also particularly interested in the change in model fit between the configural, metric, and scalar models. To assess whether invariance held through these successive constraints, we expected that the CFI would not change by a factor of more than 0.01 (Cheung & Rensvold, 2002). Finally, we used the forward or step-up approach to testing measurement invariance such that the least restrictive invariance conditions had to be satisfied prior to testing the next model with an additional constraint imposed (Brown, 2006).

Results

Confirmatory Factor Analysis

The results of the confirmatory factor analysis with the American hold-out sample strongly support the five-factor model of the EOI proposed by Griffeth et al. (2005) (see Table 2). From Table 2 it is apparent that the overall chi-square statistic for the five-factor model was significant ($\chi^2 = 111.09$ (67), $p < .05$), however, the $\chi^2/df = 1.66$ was in the acceptable range. Combined with the other fit indices (NNFI = .99, CFI = .99), these results

suggest excellent fit for the five-factor model of the EOI especially when contrasted with the very poor fit of a unidimensional model ($\chi^2/df = 28.94$; NNFI = .58, CFI = .64).

Table 2.

Model Fit Indices for the EOI in An American Hold-Out Sample (n = 543)

Number of Factors	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	RMSEA 90% C.I.	NNFI	CFI	Acceptable Fit?
5	111.09*	67	1.66	.035	.023 – .046	.99	.99	Yes
1	2,228.42*	77	28.94	.23	.22 – .24	.58	.64	No

Note. * $p < .05$. Ordinal confirmatory factor analysis utilizing diagonally weighted least squares and polychoric correlations as the weight matrix was employed for these estimations. Fit was verified with $\chi^2/df < 2.0$, $RMSEA \leq 0.06$, and NNFI and CFI > 0.95 .

Measurement Invariance

Overall, the results of the invariance tests strongly support the configural and metric invariance between the American, Mexican, and Brazilian samples (see Table 3). The configural invariance test exhibited good model fit ($\chi^2 (201) = 371.89$, $p < .01$, $\chi^2/df = 1.85$, $RMSEA = .0418$, $NNFI = .983$, $CFI = .988$) and establishes that the five-dimension structure of the EOI that was established by Griffeth et al. (2005) and verified with our American hold-out sample is replicated in the Mexican and Brazilian groups. The implication of this finding is that the EOI dimensions are conceptualized similarly when translated into Spanish and Portuguese and administered to individuals in those cultures (respectively).

Table 3.

Measurement Invariance Tests Between American (n = 577), Mexican (n = 208), and Brazilian (n = 676) Samples On the (5-factor) EOI

Model	Invariance	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	RMSEA 90% C.I.	NNFI	CFI	$ \Delta\text{CFI} $	Fit
1	Configural	371.89*	201	1.85	–	.0418	.0351 – .0484	.983	.988	–	Yes
2	Metric	421.29*	219	1.92	49.4	.0436	.0373 – .0498	.982	.985	.003	Yes
3	Scalar	696.59*	237	2.94	275.3	.0632	.0578 – .0686	.961	.966	.019	Partial
3 ^a	Scalar	451.59*	221	2.04	30.3	.0463	.0402 – .0524	.979	.983	.002	Yes

Note. * $p < .01$. ^a This model relaxed the equal-intercept constraint for the ease of movement and mobility dimensions for the Mexican and Brazilian groups. All change statistics are evaluated from the Metric model. Invariance was confirmed when $\text{RMSEA} \leq 0.06$, NNFI and $\text{CFI} > 0.95$, and $|\Delta\text{CFI}| \leq .01$.

The metric invariance test exhibited good model fit ($\chi^2(219) = 421.29, p < .01, \chi^2/df = 1.92, RMSEA = .0436, NNFI = .982, CFI = .985$) and establishes that the item-factor loadings of the EOI dimensions are equivalent across the groups. Additionally, the change in the CFI was within the acceptable range ($\Delta CFI = .003$) suggesting that the addition of the item-factor loading constraint from the configural model did not result in a significant loss of overall model fit.

The scalar invariance test only exhibited partial model fit ($\chi^2(237) = 696.59, p < .01, \chi^2/df = 2.94, RMSEA = .0632, NNFI = .961, CFI = .966$). Specifically, the CFI and NNFI were within an acceptable range, however, the RMSEA was slightly above our designated cut-off of $\leq .06$, and the change in the ($\Delta CFI = .019$) was above our designated cut-off of $\leq .01$ suggesting that the addition of the equal intercept constraint from the metric model resulted in a significant loss of overall model fit. Together, these results suggest that the Mexican and Brazilian samples are exhibiting response bias on at least one of the EOI dimensions.

To explore the nature of the response bias in the Mexican and Brazilian groups, we repeated the scalar invariance test while relaxing the equal intercept constraint for each of the EOI dimensions individually. We expected to find that the scalar model would exhibit good fit when the intercepts for the dimension(s) exhibiting bias were allowed to freely vary between the Mexican and Brazilian groups. Our results indicated that good scalar model fit was established when relaxing the equal intercept constraints for the ease of movement and the mobility dimensions together, ($\chi^2(221) = 451.59, p < .01, \chi^2/df = 2.04, RMSEA = .0463, NNFI = .979, CFI = .983$). We did not observe significant model fit improvements when relaxing the equal intercept constraint for the desirability of movement, crystallized alternatives, or networking dimensions. Further, there were no differences in model fit between the Mexican and Brazilian groups individually, suggesting that they were relatively homogenous in their bias for the ease of movement and mobility dimensions. These results suggest that even when individuals from the Mexican and Brazilian samples have similar standing on the latent dimensions relative to their American counterparts, they have different response likelihoods for the ease of movement and mobility dimensions of the EOI.

Cultural Group Mean Differences

Based on the results of the measurement invariance tests, we conducted a one-way multivariate analysis of variance (MANOVA) between the American, Mexican, and Brazilian samples used in the MGCFA models on the desirability of movement, crystallization of alternatives, and networking dimensions of the EOI. This test can be considered appropriate given that the invariance models supported that the intercepts were equal between the groups

on these dimensions, thus allowing for meaningful between-group comparisons. The omnibus MANOVA test was significant, Wilks' $\lambda = .846$, $F(6, 2912) = 42.18$, $p < .001$, multivariate partial $\eta^2 = .080$. A review of the univariate tests suggested that there were significant omnibus effects for each EOI dimension. Univariate ANOVA tests for each dimension were followed by Dunnett's C post-hoc tests due to heterogeneity of variance between the groups.

There were significant differences between the groups on the desirability of movement dimension, $F(2, 1458) = 49.65$, $p < .001$, partial $\eta^2 = .064$. A Dunnett's C post-hoc test indicated that all three groups were significantly different from each other with the American group having the lowest desirability of movement ($M = 2.58$, $SD = 0.95$) followed by the Mexican group ($M = 2.79$, $SD = 1.15$) and the Brazilian group ($M = 3.12$, $SD = 0.94$). There were also significant differences between the groups on the crystallization of alternatives dimension, $F(2, 1458) = 19.36$, $p < .001$, partial $\eta^2 = .026$. A Dunnett's C post-hoc test indicated that all three groups were significantly different from each other with the American group having the lowest average crystallization of alternatives ($M = 1.92$, $SD = 0.89$) followed by the Mexican group ($M = 2.12$, $SD = 1.12$) and the Brazilian group ($M = 2.45$, $SD = 1.17$). Finally, there were significant differences between the groups on the networking dimension, $F(2, 1458) = 33.27$, $p < .001$, partial $\eta^2 = .044$. A Dunnett's C post-hoc test indicated that the average networking scores for the Mexican group ($M = 2.98$, $SD = 1.20$) were significantly lower than the American ($M = 3.58$, $SD = 0.99$) and the Brazilian ($M = 3.61$, $SD = 0.98$) groups. The American and Brazilian groups were not significantly different from each other on the networking dimension.

Relationships with withdrawal cognitions

Because our results demonstrated metric invariance across all three cultures and in all five dimensions of the EOI, we examined correlations between each EOI dimension, thoughts of leaving and intentions to leave the organization (see Table 4). The results suggest that there are significant, positive relationships between the desirability of leaving, networking and crystallization of alternatives dimensions in all three cultures. However, the ease of movement and mobility dimensions demonstrated some divergence. Specifically, in the Mexican participants, the mobility dimension was unrelated to intentions to leave and thoughts of leaving and the ease of movement dimension was unrelated to intentions to leave. In the Brazilian participants, the mobility dimension was unrelated to thoughts of leaving. These results are not completely unexpected given the macro-economic factors that weigh on the actual ease of movement and mobility dimensions of the EOI. Indeed, the relationships between ease of movement and withdrawal cognitions are the weakest in the American

participants as well. This pattern of results largely suggests levels of cross-cultural consistency in these relationships.

Table 4.

Relationships Between EOI Dimensions and Withdrawal Cognitions in American, Mexican, and Brazilian Professionals

	American (n = 1120)		Mexican (n = 208)		Brazilian (n = 676)	
	Intentions to leave	Thoughts of leaving	Intentions to leave	Thoughts of leaving	Intentions to leave	Thoughts of leaving
1. Ease	.116**	.066**	.076	.155*	.159**	.159**
2. Desirability	.507**	.519**	.197**	.221**	.171**	.110**
3. Networking	.205**	.183**	.170*	.203**	.145**	.083*
4. Crystallization	.421**	.437**	.214**	.230**	.136**	.118**
5. Mobility	.232**	.178**	.001	-.047	.115**	.054

Note. * $p < .01$, ** $p < .001$

Discussion

Griffeth et al. (2005) conducted a comprehensive development and validation study that established the EOI as a multidimensional measure of job market cognitions and perceived job mobility. In the years since its publication, the EOI has received a good deal of attention in the applied turnover field, especially in the area of international human resource management. Given that the EOI was developed and validated in a Western (U.S.) population and is being actively used with non-Western groups, it is imperative to establish its cross-cultural psychometric properties.

The results of our study strongly support the five-factor structure of the EOI proposed by Griffeth et al. (2005). The CFA results from the American hold-out sample clearly supported the original, multidimensional structure over a unidimensional comparison model. Further, our results strongly supported both the configural and metric invariance of the EOI when translated into Spanish and Portuguese. However, we were only able to partially support the scalar invariance of the EOI in the Mexican and Brazilian samples.

The successful configural invariance tests support that the Mexican and Brazilian participants are conceptualizing the EOI similarly. Importantly, this verifies that the Spanish and Portuguese translations of the EOI are successful in replicating the meaning of the items for individuals in those cultures. Thus, researchers and practitioners using the EOI with these

populations can be confident that the individual items as well as the five dimensions can be scored and interpreted per the suggestions of Griffeth et al. (2005). Further, the EOI dimensions can be meaningfully analyzed within these populations.

The metric invariance tests support the equivalence of the item-factor loadings in the Mexican and Brazilian groups. Importantly, these results suggest that individuals respond to the items similarly between the groups and it provides the first basis for between-group comparisons. Satisfying metric invariance allows for within-group correlational (or covariance) relationships to be compared between distinct groups. Perhaps most importantly for applied psychological research, this implies that structural equation models incorporating the EOI can be meaningfully compared across American, Mexican, and Brazilian populations.

Finally, we found partial support for the scalar invariance of the EOI between the Mexican and Brazilian samples. Scalar invariance (in ordinal MGCFA models) verifies the equivalence of the item-factor intercepts between the groups and is the necessary condition for making meaningful between-group comparisons using aggregated scores. In other words, scalar invariance suggests that the mathematical function between the latent factor and the item response likelihood is preserved between the groups. Scalar invariance for the full EOI was not supported with our data. However, after relaxing the scalar invariance constraints for each dimension, we found that the ease of movement and mobility dimensions were the source of the model misfit. This suggests that the Mexican and Brazilian groups are exhibiting cultural response bias for the items in those dimensions. Although they have similar standing on the latent constructs, the participants have a different likelihood for their observed responses in these two dimensions. In an examination of the response functions, it appears that the Mexican group is underreporting both the ease of movement and the mobility dimensions given similar standing on the latent constructs to the American group. However, the Brazilian group appears to be underreporting ease of movement and over-reporting their mobility.

The ease of movement and mobility dimensions of the EOI reflect items pertaining to the overall economic climate (e.g., “There simply aren't very many jobs for people like me in today's job market”) and an individual's ability to relocate (e.g., “I am unable to move to another place of residence now even if a better job came along”) rather than the more interpersonal nature of the other EOI items (e.g., “I have a far-reaching “network” of contacts, which could help me find out about other job opportunities”). It is perhaps this more pragmatic focus that results in the observed cultural bias for these items. Previous turnover research in Latin American cultures has uncovered a tendency to emphasize local, familial commitments over organizational or career commitment and the importance of group (e.g.,

family) decision-making in employment matters (Maertz et al., 2003; Posthuma et al., 2005; Spector et al., 2007). Additionally, Posthuma et al. (2005) hypothesized that Mexican workers specifically would respond differently to the perceived alternatives construct due to generally lower levels of uncertainty avoidance, interpersonal conflict at work, and a tendency for job search inertia (a feeling that the tasks involved in searching for a new job are often more cumbersome than it is worth). These factors together perhaps underlie a culturally biased interpretation of the ease of movement and mobility factors in Latin American employees.

Finally, the ease of movement and mobility dimensions are the only dimensions of the EOI that include negatively phrased items and require reverse coding. It is possible that the translation of these items into Spanish and Portuguese did not fully capture the same relationships that are exhibited in the English version of the EOI. An interesting follow-up test would include rephrasing these items to be connotatively consistent so that they do not require reverse coding.

Limitations

The primary limitation of this study is the inclusion of only two other cultures for comparison with the U.S. sample. However, cross-cultural turnover research is surprisingly sparse and no other studies have investigated measurement invariance of a multidimensional measure of turnover attitudes and cognitions. The analysis of Latin American cultures for this comparison does have important advantages though. Latin America represents a critical component of the regional Western economy and countries such as Brazil have rapidly growing global economies. These countries are geographically proximal to the United States but represent distinct cultural mores such as a stronger emphasis on groups (collectivist influences) that are important to consider when studying organizational behavior. As the EOI is administered to employees in other countries, we will strive to continue this work on the cross-cultural measurement invariance of the perceived alternatives construct.

One could also examine the nature of the occupations in our samples under a skeptical lens, specifically, as an uncontrolled variable. The participants in this investigation represent a heterogeneous group of professions across the three cultures, but within a relatively homogeneous socioeconomic stratum within each culture. One important similarity in the occupations across the cultures is that they all constitute educated, working professionals. A serious confound may have been introduced if one sample included unskilled and/or uneducated workers (e.g., Maquiladoras in Mexico) whereas the others represented middle-class (relatively) professionals. It is important to remember that our analyses are seeking bias in interpretation or response patterns. Thus, the groups can have different levels of perceived employment opportunities based on their occupations and not exhibit measurement bias based

on cultural differences. This situation is clearly evident for three of the five dimensions of the EOI in this study.³

Finally, it is generally difficult to determine exact causes when complete measurement invariance is not achieved (Cheung & Rensvold, 2002). Overall, our results suggest that the perceived alternatives construct is likely being conceptualized similarly in the American, Mexican, and Brazilian groups, but there is still some evidence of cultural response bias that lends caution to making direct, cross-cultural comparisons for ease of movement and mobility dimensions of the EOI. We believe that the factors highlighted above (e.g., family influence, uncertainty/conflict avoidance, reverse-scoring) are all likely sources of the bias, and a targeted follow-up study emphasizing these issues would be of interest.

Conclusion

Overall, the current study provides support for the construct validity and cross-cultural generalizability of the EOI in American and Latin American populations. The EOI appears to be valid for a variety of uses in both intra and intercultural investigations of turnover models, however, researchers should avoid between-group comparisons of scores from the ease of movement and mobility dimensions. This work also contributes to the growing need for cross-cultural research on the factors that underlie voluntary turnover decisions, as well as the need for psychometrically strong measures of perceived employment opportunities for applications in the recruiting and staffing contexts. Given the economic importance of understanding the mechanisms that underlie voluntary organizational turnover and the cultural boundaries that are often present in turnover measurement and theory, we hope that this work will encourage continued work in cross-cultural organizational research.

³ We would like to thank an anonymous reviewer for highlighting this point.

References

- Borsboom, D. (2006). When does measurement invariance matter? *Medical Care*, 44(11S3), S176 – S181. doi:10.1097/01.mlr.0000245143.08679.cc
- Basham, R. E., & Buchanan, F. (2009). A survey comparison of career motivations of social work and business students. *Journal of Social Work Education*, 45(2), 187-208. doi:10.5175/JSWE.2009.200600112
- Bauer, T. N., Maertz, C. R., Dolen, M. R., & Campion, M. A. (1998). Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback. *Journal Of Applied Psychology*, 83(6), 892-903. doi:10.1037/0021-9010.83.6.892
- Benson, G. S., & Pattie, M. (2008). Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1636-1653. doi:10.1080/09585190802295058
- Brislin, R.W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H.C. Triandis & J.W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 1, pp.389-444). Boston: Allyn & Bacon.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.
- Chapman, D., & Webster, J. (2006). Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *International Journal Of Human Resource Management*, 17(6), 1032-1057.
- Cheung, G. W. & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9, 233-255. doi:10.1207/S15328007SEM0902_5
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253-263. doi:10.1016/j.jvb.2010.09.008
- Fan, X. & Sivo, S. A. (2005). Sensitivity of fit indices to misspecified structural or measurement model components: Rationale of two-index strategy revisited. *Structural Equation Modeling*, 12, 343-367. doi:10.1207/s15328007sem1203_1
- Flora, D. B., & Curran, P. J. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. *Psychological Methods*, 9, 466-491. doi:10.1037/1082-989X.9.4.466

- Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., & Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI). *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 335-349. doi:10.1037/0021-9010.90.2.335
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (2013). What is wrong with turnover research? Commentary on Russell's critique. *Industrial And Organizational Psychology: Perspectives On Science And Practice, 6*(2), 174-181. doi:10.1111/iops.12029
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior & Human Performance, 34*(2), 141-174. doi:10.1016/0030-5073(84)90001-1
- Hom, P. W., & Xiao, Z. (2011). Embedding social networks: How guanxi ties reinforce Chinese employees' retention. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 116*(2), 188-202. doi:10.1016/j.obhdp.2011.06.001
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods, 3*, 424-453. doi:10.1037/1082-989X.3.4.424
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*, 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin, 97*, 233-250. doi:10.1037/0033-2909.97.2.233
- Jackson, D. L., Gillaspay, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological Methods, 14*(1), 6-23. doi:10.1037/a0014694
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (2006). *LISREL for Windows* [Computer Software]. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Kankaras, M., Vermunt, J. K., & Moors, G. (2011). Measurement equivalence of ordinal items: A comparison of factor analytic, item response theory, and latent class approaches. *Sociological Methods & Research, 40*(2), 279 – 310. doi:10.1177/0049124111405301
- Kim, E. S. & Yoon, M. (2011). Testing measurement invariance: A comparison of multiple-group categorical CFA and IRT. *Structural Equation Modeling, 18*, 212 – 228. doi:10.1080/10705511.2011.557337
- Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, S., Siponen, K., & Nätti, J. (2011). Perceived employability: Investigating outcomes among involuntary and voluntary temporary

- employees compared to permanent employees. *The Career Development International*, 16(2), 140-160. doi:10.1108/13620431111115604
- Kirves, K., DeCuyper, N., Kinnunen U., and Nätti, J. (2012). Perceived job insecurity and perceived employability in relation to temporary and permanent workers' psychological symptoms: a two samples study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84,(8), 899-909. doi:10.1007/s00420-011-0630-y
- Liden, R. C., & Parsons, C. K. (1986). A field study of job applicant interview perceptions, alternative opportunities, and demographic characteristics. *Personnel Psychology*, 39(1), 109-122. doi:10.1111/j.1744-6570.1986.tb00577.x
- Linnehan, F., & Blau, G. (2003). Testing the impact of job search and recruitment source on new hire turnover in a maquiladora. *Applied Psychology: An International Review*, 52(2), 253-271. doi:10.1111/1464-0597.00134
- Maertz, C. P., Stevens, M. J., & Campion, M. A. (2003). A turnover model for the Mexican maquiladoras. *Journal Of Vocational Behavior*, 63(1), 111-135. doi:10.1016/S0001-8791(02)00023-4
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11, 320-341. doi:10.1207/s15328007sem1103_2
- Meade, A. W., Johnson, E. C., & Braddy, P. W. (2008). Power and sensitivity of alternative fit indices in tests of measurement invariance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 568-592. doi:10.1037/0021-9010.93.3.568
- Milfont, T. L. & Fischer, R. (2010). Testing measurement invariance across groups: Applications in cross-cultural research. *International Journal of Psychological Research*, 3(1), 111- 121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522. doi:10.1037/0033-2909.86.3.493
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

- Nye, C. D. & Drasgow, F. (2011). Assessing goodness of fit: Simple rules of thumb simply do not work. *Organizational Research Methods, 14*(3), 548-570.
- Posthuma, R. A., Joplin, J. W., & Maertz, C. r. (2005). Comparing the Validity of Turnover Predictors in the United States and Mexico. *International Journal Of Cross Cultural Management, 5*(2), 165-180. doi:10.1177/1470595805054491
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal, 24*, 543-565. doi:10.2307/255574
- Rock, D. A., Werts, C. E., & Flaughter, R. L. (1978). The use of analysis of covariance structures for comparing the psychometric properties of multiple variables across populations. *Behavioral Research, 13*, 403-418. doi:10.1207/s15327906mbr1304_3
- Russell, C. J. (2013). Is it time to voluntarily turn over theories of voluntary turnover?. *Industrial And Organizational Psychology: Perspectives On Science And Practice, 6*(2), 156-173. doi:10.1111/iops.12028
- Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S. Y., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., O'Driscoll, M., & Widerszal-Bazyl, M. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology, 60*(4), 805-835. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00092.x
- Steel, R. P., & Griffeth, R. W. (1989). The elusive relationship between estimates of perceived employment opportunity and ensuing turnover behavior: A methodological or conceptual artifact? *Journal of Applied Psychology, 74*, 846-854. doi:10.1037/0021-9010.74.6.846
- Steel, R. P., & Landon, T. E. (2010). Internal Employment Opportunity and External Employment Opportunity: Independent or Interactive Retention Effects?. *Military Psychology, 22*(3), 282-300. doi:10.1080/08995605.2010.492692
- Torka, N., Geurts, P., Sanders, K., & van Riemsdijk, M. (2010). Antecedents of perceived intra-and extra-organisational alternatives: The case of low-educated supermarket employees in central European transition countries. *Personnel Review, 39*(3), 269-286. doi:10.1108/00483481011030494
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology, 65*(3), 597-660. doi:10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods, 3*(1), 4-69. doi:10.1177/109442810031002

Appendix 1

Versão Brasileira do Índice de Oportunidade de Emprego (EOI)

Por favor indique quão fortemente você concorda ou discorda de cada afirmativa abaixo utilizando a escala de 1 a 5. Você deve assinalar um dos números menores se concordar menos com a afirmativa e um dos números maiores se concordar mais com as afirmativas. Se a afirmativa for indiferente para você, indique que não concorda, nem discorda.

	Discordo totalmente		Nem concordo, nem discordo		Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
Eu tenho uma rede de contatos extensa que poderia me ajudar a encontrar outras oportunidades de trabalho.	1	2	3	4	5
Se eu estivesse procurando um emprego, provavelmente encontraria um melhor do que o que eu tenho agora.	1	2	3	4	5
Em geral, os empregos que eu poderia conseguir, se eu sáísse desta organização, seriam superiores ao emprego que tenho hoje.	1	2	3	4	5
Simplesmente não existem muitos empregos para pessoas como eu no mercado de trabalho atual.	1	2	3	4	5
Considerando minhas qualificações e minha experiência, penso que não seria muito difícil conseguir um novo emprego.	1	2	3	4	5
Eu consigo pensar em várias organizações que provavelmente me ofereceriam um emprego se eu estivesse procurando um.	1	2	3	4	5
Eu tenho contatos em outras empresas que poderiam me ajudar a conseguir um novo emprego.	1	2	3	4	5
A maioria dos empregos que eu poderia conseguir seria uma melhora em relação a minha situação atual.	1	2	3	4	5
Eu tenho uma oferta de emprego, em aberto, feita por outra organização, basta aceitá-la.	1	2	3	4	5
Eu encontrei uma alternativa de emprego melhor que a atual.	1	2	3	4	5
Meu emprego e/ou minhas atividades sociais tendem a me colocar em contato com muitas pessoas que podem me ajudar a conseguir um novo emprego.	1	2	3	4	5
Atualmente, eu não tenho condições de ir morar em outro lugar mesmo que um emprego melhor apareça.	1	2	3	4	5
A carreira do meu cônjuge ou companheiro torna difícil deixar meu emprego atual.	1	2	3	4	5
Existem aspectos da minha vida pessoal (ex. filhos em idade escolar, familiares, etc.) que tornam difícil deixar meu emprego em um futuro próximo.	1	2	3	4	5

**ARTIGO 4: A Medida do Talento: Evidências de Validade de uma Escala para Aferir
Talento em Organizações⁴**

**The Measure of Talent: Evidence of the Validity of a Scale to Measure Talent in
Organizations**

**La Medida del Talento: Evidencias de la Validez de una Escala para Medir el Talento en
Las Organizaciones**

Medida do Talento

⁴ Referência completa: Oliveira, M. Z., Natividade, J. C., & Gomes, W. B. (2013). A Medida do Talento: Evidências de Validade de uma Escala para Aferir Talento em Organizações. *Temas em Psicologia*, 21(2), 419-437. Doi: 10.9788/TP2013.2-10

Resumo

A alta competitividade no mundo dos negócios tem levado organizações a uma disputa agressiva por profissionais de alto talento. Essa disputa tem gerado debates, tanto no âmbito organizacional quanto no âmbito acadêmico, sobre como definir o fenômeno e acessar sua ocorrência na população. Neste estudo revisou-se a literatura referente à conceituação de talento, e formulou-se uma definição mensurável do construto, extensiva a diversos contextos organizacionais. Elaborou-se um conjunto de itens referentes a três dimensões do talento: qualidade, velocidade e autonomia na realização do trabalho. Em seguida, buscaram-se evidências de validade e precisão da medida elaborada. Participaram do teste empírico do instrumento 308 profissionais ativos no mercado de trabalho, 61% homens, em média 35,1 anos de idade. Os participantes responderam um questionário contendo 20 itens referentes ao talento, uma escala de personalidade no modelo dos cinco grandes fatores e questões sobre experiência profissional. Análises exploratórias e confirmatórias, em acordo com a definição do construto, corroboraram a estrutura de três fatores do instrumento. Os índices de precisão de todas as dimensões foram satisfatórios, coeficientes alfa superiores a 0,80. As correlações observadas entre os fatores do talento, de personalidade e experiência profissional fornecem adequadas evidências de validade para o instrumento. Pessoas com altos níveis de talento apresentaram escores altos em conscienciosidade, foram promovidas mais frequentemente e receberam ofertas de trabalho de outras empresas. Discutem-se as possibilidades de uso do instrumento na área acadêmica e em situações aplicadas.

Palavras-chave: talento; desempenho no trabalho; avaliação de recursos humanos; desempenho.

Abstract

A great competitiveness in business has led organizations to an aggressive race for top talent professionals. This dispute has generated debates, in both the organizational, and the academic field, about how to define the phenomenon and how to assess its occurrence in the general population. This study reviewed the literature about talent, and proposed a measurable definition of the construct, which can be extended to various organizational contexts. We developed a set of items related to three dimensions of talent: quality, speed and autonomy when performing the work. We then searched for evidence of validity and reliability of the measure. Participants on the empirical test of the instrument were 308 professionals active in the labor market, 61% men, mean age 35.1 years. The participants answered a questionnaire containing 20 items related to talent, a personality scale based on the Big Five factors and questions about employment history. Exploratory and confirmatory analyzes, in accordance with the definition of the construct, supported the three-factor structure of the instrument. Reliability indexes of all dimensions were satisfactory, showing alpha coefficients above .80. The observed correlations between talent and personality factors and professional experience provide adequate evidence of validity of the instrument. Individuals with high levels of talent scored high in conscientiousness, received promotions more often and had job offers from other companies. We discuss the possibilities of using the instrument in academic and applied situations.

Keywords: talent; job performance; personnel evaluation; performance.

Resumen

La alta competitividad en los negocios ha llevado las organizaciones a una disputa agresiva por los profesionales de gran talento. Esta disputa ha generado debates, tanto en el contexto organizacional como en el contexto académico, acerca de cómo definir el fenómeno y estudiar su incidencia en la población. Los autores examinaron la literatura sobre el concepto de talento, y concibieron una definición mensurable del constructo, que se puede extender a diversos contextos organizacionales. Generaron una serie de ítems relacionados con tres dimensiones de talento: calidad, rapidez e independencia en la realización del trabajo. Posteriormente buscaron pruebas de validez y confiabilidad de la medida elaborada. Participantes del test empírico del instrumento fueron 308 profesionales activos en el mercado laboral, 61% hombres, edad media 35,1 años. Los participantes respondieron un cuestionario con 20 ítems relacionados con talento, una escala de la personalidad en el modelo de los cinco grandes factores y preguntas acerca de la experiencia profesional. Los estudios exploratorio y confirmatorio, de acuerdo con la definición del constructo, fueron compatibles con la estructura de tres factores del instrumento. Los índices de confiabilidad de todas las dimensiones fueron satisfactorios, coeficientes alfa superiores a 0,80. Las correlaciones observadas entre los factores de talento, personalidad y experiencia profesional proporcionaron pruebas suficientes de la validez del instrumento. Las personas con altos niveles de talento tienen puntuaciones altas en responsabilidad, reciben promociones con mayor frecuencia y recibe ofertas de empleo de otras empresas. Se discuten las posibilidades de utilización del instrumento en situaciones académicas y aplicadas.

Palabras clave: talento; rendimiento laboral; evaluación de recursos humanos; desempeño.

Introdução

Mudanças no mundo dos negócios, como o aumento de capital financeiro e o fácil acesso a novas tecnologias, têm fomentado nas organizações a busca por novos diferenciais para alcançar resultados competitivos. Uma estratégia adotada por muitas delas tem sido ampliar os investimentos no capital humano (Martin & Schmidt, 2010). Como consequência, as táticas para atrair e reter os melhores trabalhadores vem tornando-se tão agressivas que profissionais do mercado e pesquisadores têm se referido a elas como uma “guerra por talentos” (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012).

O termo “guerra por talentos” foi introduzido em 1998, quando a maior consultoria de gestão de negócios dos Estados Unidos à época, McKinsey & Company, publicou os resultados de uma pesquisa institucional que concluía que para reter os mais altos talentos era preciso “lutar” por eles. Isso envolveria, segundo os autores, adotar medidas ousadas para manter os profissionais na organização: alterar políticas salariais, permitir maior participação na tomada de decisões estratégicas, viabilizar e facilitar seu desenvolvimento profissional, entre outras (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998).

Em sua publicação, Chambers et al. (1998) não definiram o que era o alto talento, mas sugeriram que cada companhia, individualmente, definisse os padrões-ouro. Adicionalmente, apresentaram algumas características que poderiam ajudar a identificar os profissionais como tal. Altos talentos seriam caracterizados como indivíduos que agregam competitividade às organizações, por se tratar de recursos humanos privilegiados. Eles são pagos tanto pelo trabalho que realizam como pela singularidade que oferecem. No entanto, os altos talentos apresentam alta mobilidade e, com frequência, assumem contratos psicológicos de curto prazo com as organizações. Apesar das indicações dos autores, uma lacuna em definir talento de forma objetiva e mensurável vem dificultando a identificação destes indivíduos pelas organizações. (Pepermans, Vloeberghs, & Perkisas, 2003). Como consequência, muitas delas passaram a utilizar o “talento” como sinônimo de força de trabalho (Dries & Pepermans, 2008; Ready, Conger, & Hill, 2010).

De fato, o talento não é um fenômeno que apresente definições consensuais (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001; Pepermans et al., 2003). Em função da diversidade de perspectivas sobre o assunto, os estudos produzidos apresentam ampla variação de embasamentos teóricos e escassez de instrumentos adequados para acessar o construto. Atentos para essas fragilidades, os autores do presente estudo têm dois objetivos principais: 1) apresentar as principais perspectivas sobre o conceito de talento, suas implicações, e os desafios que apresentam às organizações que as adotam e 2) apresentar uma medida de talento capaz de acessar esse construto em diferentes contextos e organizações.

Após uma revisão exaustiva e não sistemática dos termos alto talento, alto potencial e alto desempenho, em periódicos nacionais, internacionais, PsychINFO e no Google Scholar, entre os anos de 1960 e 2013, organizou-se a produção científica encontrada em quatro grupos. São eles: talento como fenômeno inato; talento como resultado de prática deliberada; talento como produto de forças individuais; e talento como produto de habilidades individuais.

Talento como Fenômeno Natural (ou Dotação)

Essa forma de conceber talento teve origem com os trabalhos de Galton (1869), que propunham a soberania dos aspectos hereditários em relação aos aspectos ambientais, na determinação da inteligência superior. Por muito tempo, pesquisadores identificados com essa proposição definiram operacionalmente o talento a partir de escores superiores em avaliações de aptidões e de inteligência (Nakano & Siqueira, 2012). Dada tamanha influência, ainda hoje muitos pesquisadores e profissionais entendem o talento como sinônimo de inteligência e superdotação (Nakano & Siqueira, 2012).

Em meados da década de 1980, Gagné (1985) propôs uma distinção entre os termos dotação e talento. Segundo essa proposição, dotação corresponderia à competência que é distintamente superior à média em um ou mais domínios de habilidade e aptidão; talento, por outro lado, corresponderia ao desempenho distintamente superior à média em um ou mais campos do desempenho humano. Segundo essa proposição, todo o indivíduo talentoso é dotado de habilidades excepcionais, enquanto o contrário não é verdadeiro (Gagné, 1985).

Atualmente, os pesquisadores sob essa perspectiva compreendem o talento em termos de desempenho superior e habilidade notável expressos em comportamentos, ações e atitudes visíveis e passíveis de análise (Gagné, 2009). Assim, a emergência do talento só é possível quando há capacidade natural ou potencial para a ação, e condições ambientais favoráveis à área de atividade (Gagné, 2009). Nessas condições, o desempenho aumentaria uniformemente como uma função da prática até alcançar um ponto máximo em que estagnaria (Ericsson & Charness, 1994). Como decorrência, treinamentos poderiam afetar apenas alguns dos componentes do desempenho, mas os componentes inatos não poderiam ser modificados. Assim, em última análise, fatores determinados geneticamente seriam as principais variáveis explicativas de um alto talento (Ericsson & Charness, 1994).

No campo acadêmico a maior concentração de estudos que adotam essa abordagem é encontrada nas áreas da educação, do estudo da inteligência, e da dotação. As principais estratégias empregadas para acessar os aspectos inatos do talento são os testes de habilidade e aptidão, e experimentos envolvendo medidas de tempo de reação para a detecção de estímulos sensoriais e testes de memória. O uso dessas estratégias, contudo tem se mostrado pouco

eficiente em discriminar níveis de desempenho em tarefas complexas e ainda menos eficiente para prever o desempenho em domínios específicos em situações de vida real (Ericsson & Charness, 1994).

Boa parte dos testes de habilidade e aptidão desenvolvidos a partir da concepção de talento como fenômeno inato, destinam-se a avaliação de crianças em idade escolar. Alguns exemplos são: a *Gifted Rating Scale – School Form* (Nakano & Siqueira, 2012), e o *Munich High-Ability Battery Test* (Heller & Perleth, 2008). O primeiro consiste na avaliação de habilidades como raciocínio lógico e abstrato de estudantes entre seis a 14 anos, pelos professores. O segundo avalia preditores cognitivos (por exemplo, habilidades intelectuais, criativas e sociais), não cognitivos (por exemplo, personalidade), e sociais (por exemplo, interesses, motivações, autoconceitos) dos altos talentos.

Em termos práticos, a tendência em organizações que concebem o padrão-ouro do talento como fenômeno natural é buscar profissional cujas características atendam de pronto as suas necessidades competitivas. Elas procuram as “estrelas solitárias,” isto é, aqueles profissionais que pela combinação entre alto talento e habilidades superiores são bem sucedidos em outras organizações (Groysberg, Lee, & Abrahams, 2010). As empresas oferecem a essas estrelas salários superiores à média para que ocupem posições estratégicas e depositam nelas as expectativas de sucesso organizacional (Martin & Schmidt, 2010). Para as organizações, o risco em adotar tal perspectiva é o de subestimarem o efeito da cultura organizacional nos resultados do profissional ao priorizar características cognitivas dos indivíduos. Além disso, quando as organizações não são capazes de oferecer ao alto talento o nível de suporte de que ele dispunha em uma organização anterior, há grandes chances de que, mesmo recebendo altos salários, seu desempenho seja insatisfatório (Groysberg, McLean, & Nohria, 2006).

Talento como Resultado da Prática Deliberada (ou Expertise)

Essa forma de conceber talento foi influenciada pelos trabalhos de DeGroot (1965) que investigavam o impacto do treinamento sobre os processos cognitivos de enxadristas de alto talento. Estudos subsequentes indicaram que a principal variável explicativa da diferença entre o desempenho de novatos e especialistas era a prática intensa do último grupo em domínios específicos de atuação (Simon & Chase, 1973). Posteriormente, essa prática intensa cujo resultado é o rendimento superior, passou a ser chamada de prática deliberada (Ericsson & Lehman, 1996).

A prática deliberada, segundo seus proponentes diz respeito ao esforço envolvido em melhorar os níveis atuais de desempenho. Tem como principais características: concentração absoluta, descoberta de estratégias de solução de problemas mais efetivas, aprimoramento das

formas de desempenhar as tarefas (Ericsson & Lehman, 1996), e o desenvolvimento ao longo de três etapas. Na primeira o indivíduo é considerado iniciante e precisa seguir instruções dos orientadores e aplicar regras e procedimentos passo-a-passo. Como resultado da prática e da aquisição de conhecimento sobre a atividade, o aprendiz torna-se mais capaz de gerar os mesmos resultados de forma mais rápida e eficiente. Por fim, torna-se especialista, passando a ser capaz de responder de forma rápida e intuitiva (Ericsson, 2008).

Aqueles que se fundamentam nessa perspectiva defendem que para um indivíduo concluir a última etapa e se tornar especialista, são necessários, no mínimo, 10 anos de exercício recorrente ou 10.000 horas de prática (Ericsson, 2004; Ericsson, Roring & Nandagopal, 2007). Os resultados do treinamento podem ser facilitados (mas não acelerados) quando o indivíduo apresenta disponibilidade, motivação, tem acesso a mentores especializados e materiais adequados e inicia cedo na área de atuação (Ericsson, 2004).

No campo acadêmico, a maior concentração de estudos que adotam essa abordagem é encontrada na área da música e dos esportes. As principais estratégias empregadas pelos pesquisadores para acessar os aspectos aprendidos do talento envolvem avaliação de programas de treinamento de habilidades em experimentos controlados (Ericsson & Williams, 2007; Ericsson, 2008). Outros estudos sob essa perspectiva têm sido realizados com escalas de autorresposta sobre a motivação para a prática deliberada. Alguns exemplos são: o *Work and Family Orientation Questionnaire* (WOFO) que avalia o quanto um indivíduo está disposto a trabalhar duro visando a ter bom desempenho (dimensão Trabalho); o quanto o indivíduo é orientado por desafios para ter um bom desempenho em tarefas difíceis (dimensão Maestria); e o quanto se interessa por competir e se dedicar a vencer (dimensão Competição; Helmreich & Spence, 1978); o *Deliberate Practice Motivation Questionnaire* (DMQ) foi desenvolvido a partir do WOFO com a finalidade de avaliar a motivação de enxadristas para realizar a prática deliberada do esporte (DeBruin, Rikers, & Schmidt, 2007).

Organizações que apresentam a cultura orientada por essa perspectiva e entendem o talento como resultado da prática deliberada tendem a buscar profissionais graduados que tenham exercitado seus conhecimentos anteriormente em cargos semelhantes (Groysberg et al., 2010). Esses profissionais são então treinados como aprendizes por profissionais experientes, até que possam ganhar as credenciais para a prática de forma independente (Ericsson, 2008). Um exemplo desses treinamentos são os programas de *trainee*, de *mentoring* e de *coaching*, em que os profissionais são submetidos a situações críticas e reais, recebendo orientações e *feedbacks* de colegas mais experientes visando a melhores resultados.

A eficácia da prática deliberada está associada a atividades de curta duração, com oportunidades para *feedbacks* imediatos, reflexão e correções (Ericsson, 2004). Por isso,

organizações que desenvolvem treinamentos para talentos sem levar em conta tais fatores associados à aprendizagem correm o risco de submeter os profissionais a programas excessivamente exaustivos ou desnecessários. A razão para tal é que o envolvimento na prática deliberada demanda muito do profissional, e não é, por si só, uma atividade prazerosa e instigante (Ericsson, 2004). Por isso características individuais, como interesse pelo trabalho e desejo pelo sucesso, são fatores que influenciam a forma como os profissionais se dedicarão aos treinamentos (Garcia-Santos, Almeida & Werlang, 2012).

Talento como Produto de Forças

Essa forma de conceber talento iniciou-se com o trabalho de Bloom (1985), segundo o qual qualquer indivíduo tem um grande potencial em pelo menos um domínio específico. O desafio para os psicólogos, segundo ele, é descobrir a forma de desvendar esse potencial e possibilitar que os indivíduos se destaquem em atividades pelas quais mais se interessam e das quais mais desfrutam (Bloom, 1985). Esses resultados levaram outros pesquisadores a testar a hipótese de que os indivíduos têm maior potencial para crescer em áreas nas quais apresentam um bom desempenho do que naquelas em que apresentam fraquezas.

Atualmente, sob esse ponto de vista, o talento é entendido como um padrão natural de pensamentos, sentimentos e comportamentos que pode ser acessado e utilizado de forma produtiva (Hodges & Clifton, 2004). Esse padrão é desenvolvido principalmente entre os três e os 15 anos de idade, época em que as principais estruturas cerebrais se formam e são reforçadas devido à prática em alguns domínios (Coffman & Gonzalez-Molina, 2003). Deste modo, a prática seria capaz de especificar quais seriam os domínios ou forças pessoais de um indivíduo no futuro. Apesar do estabelecimento de padrões ocorrer precocemente, a possibilidade de novos circuitos neurais serem desenvolvidos ao longo da vida não é descartada. Nessa perspectiva o investimento mais promissor para transformar forças pessoais em talento envolveria investir no exercício dos domínios mais explorados ao longo da vida (Hodges & Clifton, 2004).

No campo acadêmico aspectos explorados pela Psicologia Positiva apresentam afinidades com essas proposições (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Duas estratégias empregadas pelos pesquisadores para acessar o talento são o *The Values in Action (VIA) Classification of Strengths* (Peterson & Seligman, 2004), e o *StrengthsFinder* (Hodges & Clifton, 2004). A primeira estratégia é um questionário de autorresposta no qual os indivíduos são solicitados a indicar em que grau as afirmativas referentes a diferentes forças se aplica a eles. A segunda é uma avaliação da previsibilidade dos padrões de comportamento dos indivíduos. O relatório resultante da aplicação desse último instrumento apresenta um mapa das principais forças e sugestões de como desenvolvê-las no indivíduo.

Em termos práticos, organizações onde o padrão de alto talento é visto como produto das forças individuais buscam candidatos cujas forças sugiram capacidade de apresentar bons resultados em domínios específicos do trabalho. Para isso são submetidos a treinamentos que visam a aprimorar seus conhecimentos e habilidades. Organizações que utilizam essa abordagem têm alcançado elevados níveis de satisfação dos clientes internos e externos, produtividade, rendimentos, e diminuição dos níveis de *turnover* e de acidentes (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Entre os riscos de se adotar essa noção sobre talentos está a diminuição nos níveis de comprometimento e motivação dos profissionais, quando privados de programas que visam ao desenvolvimento de áreas nas quais eles não demonstram nível elevado de força (Martin & Schmidt, 2010).

Talento como Soma de Habilidades (ou Alto Desempenho ou Alto Potencial)

Essa forma de conceber talento iniciou-se com o trabalho de Michaels et al. (2001). Nele os autores definiram talento de forma ampla e inespecífica como a soma das habilidades de um profissional: dons naturais, habilidades, conhecimentos, experiência, inteligência, julgamento, atitudes, caráter e motivação, além da facilidade para aprender e da disposição para buscar o desenvolvimento pessoal. Essa definição evidentemente inclui aspectos inatos, prática deliberada e forças individuais. Contudo, diferentemente das perspectivas anteriores, o entendimento de talento como produto de habilidades deriva da prática profissional. Sendo assim, carece de aprimoramento e desenvolvimento teórico e evidência empírica sistemática. Como consequência, verifica-se uma variedade de estudos desenvolvidos sob essa perspectiva, mas ainda pouco consenso sobre como definir e caracterizar talento.

Tendo como base as proposições iniciais de Michaels et al. (2001) diversos pesquisadores buscaram compreender melhor a natureza dos altos talentos e seu impacto para as organizações. De maneira geral, eles salientaram que os altos talentos compõem um grupo privilegiado de profissionais que é responsável por grande parte da receita, do lucro e do sucesso geral das organizações onde trabalham (O'Boyle & Aguinis, 2012); que apresentam resultados superiores aos de seus pares, mesmo em contextos complexos e desafiadores (Martin & Schmidt, 2010); e que são destacados como o mais alto capital humano em suas áreas de atuação, os 10% a 20% “melhores e mais brilhantes,” ou os profissionais de “Nível A” (Michaels et al., 2010). Por essas razões, tais trabalhadores recebem ofertas salariais que ultrapassam a média praticada para seus cargos e que estão relacionadas a níveis de mobilidade mais elevados do que o de outros profissionais (Martin & Schmidt, 2010). Esse conjunto de características levou alguns autores a afirmar que pessoas assim são tão raras que não há altos talentos suficientes para suprir a demanda do mercado (Allen, Bryant, & Vardaman, 2010), sendo necessário, portanto, “lutar” por eles.

Outros pesquisadores apresentaram tentativas de caracterizar talento e apontar aspectos que facilitariam ou dificultariam sua expressão (Pepermans et al., 2003). Para eles, o alto talento caracterizaria uma categoria de profissionais que apresenta qualidades (ou competências) tão peculiares que poderiam transformá-los nos futuros líderes das organizações onde trabalham. De acordo com os Pepermans et al. (2003), tais competências são: trabalho em equipe; motivação para alcançar melhores desempenhos; delegação de tarefas; liderança, persuasão, julgamento; ousadia; capacidade de assumir riscos; criatividade; identificação com a organização; flexibilidade; visão; integridade; consciência da existência de diferenças culturais; capacidade de oferecer *feedback* adequado. Entre as variáveis mediadoras que facilitam a expressão do talento, estariam: a motivação, o autoconceito, as estratégias de *coping* e outros traços de personalidade (Heller & Perleth, 2008).

Há também aqueles que sugeriram que o talento requer uma visão holística e propuseram equações e modelos para explicá-lo (Silzer & Church, 2009; Ulrich, 2006). Um exemplo é a equação: talento = competência + comprometimento + contribuição (Ulrich, 2006). Nessa equação, a competência se refere ao conhecimento, às habilidades e aos valores que são e serão demandados do profissional no presente e no futuro. O comprometimento está relacionado ao esforço e ao tempo despendido para realizar atividades propostas pela organização visando ao sucesso. Por fim, a contribuição diz respeito ao quão relevante uma atividade de trabalho é na perspectiva do profissional e da organização. Outro exemplo é a equação: talento = aspectos fundamentais + aspectos de crescimento + aspectos de carreira (Silzer & Church, 2009). Nela, os aspectos fundamentais se referem a atributos naturais e estáveis relacionados à cognição e à personalidade. Os aspectos de crescimento se referem à habilidade para aprender e à motivação. Finalmente as dimensões de carreira dizem respeito à habilidade de liderança, desempenho, conhecimento, e valores (Silzer & Church, 2009).

Sob essa noção de soma de habilidades, observa-se uma grande quantidade de publicações que enfatizam a importância de avaliar e identificar altos talentos. De fato, é possível encontrar diversos outros estudos, além dos citados, que fazem tentativas de definir o que é o talento ou a que ele se refere. No entanto, raras são as publicações que apresentam sugestões e indicações sobre como acessar esse fenômeno (McDonnell, 2011). Na ausência de instrumentos específicos para esse fim, a principal estratégia para acessar talento enquanto soma de habilidades é o emprego das medidas de avaliação de desempenho realizadas pelas organizações (Dries & Pepermans, 2007). Tais avaliações permitem discriminar diferentes níveis de talento e adotam uma perspectiva de metacompetências para explorar as características de cada nível. Alguns exemplos são: a inteligência emocional (Dries & Pepermans, 2007) e o desenvolvimento da identidade (Hall, 2002).

As organizações que veem o talento sob a visão da soma das habilidades tendem a entender que os altos talentos são os profissionais que consistentemente e significativamente apresentam desempenho superior ao de seus pares em diversos contextos. Além disso, compreendem que os comportamentos exibidos pelos profissionais talentosos refletem, de maneira exemplar, a cultura e os valores da organização onde trabalham (Ready et al., 2010). Por esses aspectos, mostram uma grande capacidade de crescer e ter sucesso na carreira com seus empregadores de forma mais efetiva e mais rápida que seus pares (Ready, et al., 2010).

O maior risco que as organizações correm ao adotar a perspectiva de talento como soma de habilidades é entender o fenômeno como tão singular que se torne impossível encontrar no mercado ou dentro da própria organização profissionais altamente talentosos. Um possível resultado dessa visão é a manutenção da “guerra por talentos” e da crença de que não há profissionais suficientes para atender a demanda das organizações.

Caracterização do Estudo

Este estudo teve como um de seus objetivos desenvolver um instrumento para aferir o talento em contexto organizacional. Para tanto, partiu-se da noção de talento de Ready et al. (2010) que compreende o talento como o produto de habilidades. Em princípio, essa perspectiva não negaria as demais concepções sobre o talento e permitiria integrar a noção de habilidades pessoais ao processo de execução de tarefas relacionadas ao trabalho. Assim, em uma tentativa de estender o escopo da avaliação a diversos contextos organizacionais, definiu-se o construto talento como: conjunto de habilidades inter-relacionadas apresentadas por profissionais especificamente na execução do seu trabalho e que contribuem positivamente para os objetivos da organização. Essas habilidades devem compreender três dimensões que dizem respeito à qualidade, à velocidade e à autonomia no desempenho das atividades.

A dimensão qualidade refere-se à realização das atividades de trabalho com excelência, ao alto nível de qualidade sobre o produto do trabalho. A velocidade diz respeito à agilidade com que o trabalho é executado, à rapidez em concluir as tarefas no trabalho. Por fim, a autonomia está relacionada à capacidade de desenvolver as próprias atividades de trabalho ou resolver problemas do trabalho sem necessitar da ajuda de colegas e supervisores. Decorrente dessa noção de talento, pessoas que apresentem elevados níveis em todas as dimensões são capazes de desenvolver suas atividades de trabalho com autonomia e excelência dentro do tempo esperado ou em menos tempo do que é esperado. Pessoas com baixos níveis em todas as dimensões apresentam dificuldades para desenvolver as próprias atividades de trabalho com autonomia, apresentam resultados de baixa qualidade e demoram muito para apresentar os resultados de seu trabalho.

Método

Participantes

Participaram deste estudo 308 profissionais ativos no mercado de trabalho, 61% eram homens, média de idade de 35,1 anos ($DP=8,79$). Do total de participantes, 46,4% tinham concluído uma pós-graduação, 35,7% tinham ensino superior completo e 17,9% tinham o ensino médio completo. A maioria deles, 87,4%, estava empregada em empresas privadas e 12,6% em instituições públicas. Os salários mensais recebidos variaram de R\$600,00 a R\$25.000,00 ($M=5.961,4$; $DP= 4.291,0$). A média de aumentos salariais recebidos nos últimos três anos foi de 3,32 ($DP=1,64$); e a média de promoções recebidas também nos últimos três anos foi de 1,84 ($DP=0,97$). Os participantes declararam trabalhar em média 45,5 horas por semana ($DP=10,2$).

Instrumentos

Utilizou-se um questionário informatizado hospedado em um endereço na internet com questões sociodemográficas como sexo, idade e escolaridade, e perguntas que abrangiam tópicos relacionados à empresa, à personalidade e à avaliação de talento.

Empresa. Questões como: qual o salário mensal; quantas horas trabalha por semana; trabalha em empresa privada ou pública; quantos aumentos recebeu nos últimos três anos; quantas promoções recebeu nos últimos três anos; se recebeu oferta de trabalho de outras organizações nos últimos 12 meses.

Personalidade. Utilizou-se um instrumento para aferir a personalidade a partir do modelo dos cinco grandes fatores: Marcadores Reduzidos (Filho, Machado, Teixeira, & Bandeira, 2012). O instrumento é composto por 25 adjetivos seguidos de uma escala de cinco pontos em que os participantes devem responder o quanto concordam que os adjetivos os descrevem adequadamente. Cada conjunto de cinco adjetivos diz respeito a um grande fator da personalidade, tais quais: socialização, extroversão, neuroticismo, conscienciosidade e abertura. Os coeficientes alfa do instrumento em sua versão original variaram de 0,61 a 0,83.

Avaliação de talento. Utilizou-se um conjunto de 20 itens em formato de frases afirmativas, seguidos de uma escala de cinco pontos para que os participantes respondessem o quanto concordavam com elas. Os itens abrangem três dimensões do talento que se referem à qualidade na realização do trabalho, oito itens; a velocidade na realização do trabalho, seis itens; e a autonomia na realização do trabalho, seis itens. Esse instrumento foi desenvolvido especificamente para este estudo. Os procedimentos de elaboração e evidências de validade e precisão são apresentados ao longo do manuscrito.

Procedimentos

Elaboração dos Itens.

A partir da definição do construto, concebido como tridimensional, elaboraram-se trinta e quatro afirmativas relacionadas ao contexto organizacional, que pudessem representar o talento nas suas três dimensões. Foram elaborados tantos itens quanto os pesquisadores conseguiram. Para a qualidade elaboraram-se 14 itens, para a velocidade, 10 itens, e para a dimensão autonomia 10 itens. Em seguida, encaminharam-se os itens, juntamente com uma descrição de cada uma das três dimensões, a quatro juízes alheios a esta pesquisa. Os juízes, estudantes de graduação e pós-graduação em psicologia, foram convidados a enquadrar cada afirmativa em uma das dimensões descritas. Além disso, solicitou-se que eles avaliassem o quanto consideravam as afirmativas compreensíveis. De maneira independente, os juízes enquadraram as afirmativas nas dimensões propostas, deram sugestões de reescrita e eliminação de itens com conteúdo repetido. A partir desse procedimento retiveram-se para passos subsequentes da pesquisa 20 itens que foram consensualmente enquadrados nas suas respectivas categorias e que não apresentaram problemas de compreensão.

Coleta de Dados.

Os participantes foram recrutados através de redes sociais e profissionais. Para aqueles que apresentavam o perfil esperado foram enviadas mensagens pessoais com convites para participar da pesquisa. Nas mensagens havia uma breve descrição do estudo e o endereço eletrônico do questionário. Ao entrar no site, os participantes podiam ler explicações sobre a pesquisa, sobre como responder ao questionário, bem como, o termo de consentimento livre e esclarecido. Aqueles que consentiam em participar tinham acesso ao questionário.

O questionário em formulário eletrônico foi configurado para impedir a existência de casos omissos para os itens das escalas utilizadas. Desenvolveu-se esse estudo seguindo-se todos os preceitos éticos de pesquisas com seres humanos, conforme resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

Resultados

Em um primeiro momento, testou-se de modo exploratório a estrutura do conjunto de itens elaborados para aferir o talento, a partir de uma análise de componentes principais com método de rotação *oblimin*. Utilizou-se esse método considerando-se que a definição do construto sugere dimensões correlacionadas, além disso, tal método não impede a emergência de fatores oblíquos (Pasquali, 2005). Verificou-se adequação dos dados à fatorização, $KMO=0,90$ e teste de esfericidade de Bartlett: $\chi^2(190, N=308)=2252,9; p<0,001$. Constatou-se haver três dimensões com *eigenvalue*>1, as quais explicaram 52,6% da variância dos dados. O *screeplot* mostrou a emergência de três evidentes dimensões, ainda, uma análise paralela de

eigenvalues aleatórios permitiu constatar que o último *eigenvalue* observado maior que o simulado foi o da dimensão três (dimensão quatro: *eigenvalue* observado=0,91 e *eigenvalue* simulado=1,31). Tendo-se em vista os critérios de retenção de fatores citados acima, respectivamente: de Kaiser (1960), de Cattell (1966) e de Horn (1965), e sobretudo a definição que fundamenta o construto, considerou-se adequada a extração de três dimensões para o instrumento.

Os itens, suas respectivas cargas componenciais em cada dimensão, comunalidades e outras propriedades psicométricas do instrumento podem ser vistos na Tabela 1. Verificou-se que o agrupamento empírico dos itens foi condizente com o julgamento dos juízes na etapa anterior de elaboração do instrumento. A dimensão 1 (D1) agrupou os oito itens referentes à qualidade do trabalho, na dimensão 2 (D2) carregaram os seis itens relacionados à velocidade de execução do trabalho, e a dimensão 3 (D3) foi composta pelos seis itens referentes à autonomia na realização do trabalho. Como esperado, todas as dimensões mostraram-se correlacionadas, tal que entre D1 e D2 obteve-se $r=0,33$; entre D1 e D3, $r=0,56$; e entre D2 e D3, $r=0,22$. No que diz respeito à fidedignidade, os coeficientes alfa (Cronbach, 1951) de cada dimensão foram todos superiores a 0,80, indicando satisfatórios índices de precisão do instrumento (Nunnally, 1967).

Levando-se em conta a existência de um modelo definido sustentando a existência de três fatores para o construto, testou-se a estrutura do instrumento também de modo confirmatório, a partir de uma análise fatorial confirmatória. Adicionalmente, comparou-se o modelo de três fatores com um modelo hipotético de fator único. Para ambos os modelos partiu-se da matriz de covariância dos dados para a estimação dos parâmetros e optou-se pelo algoritmo *Maximum Likelihood*. Utilizou-se o software AMOS 16.0 para essas análises. No modelo de três fatores especificou-se uma estrutura com os três fatores correlacionados, cada um explicado por suas respectivas observáveis, como podem ser vistos na Tabela 1: fator 1 – oito itens referentes à qualidade, a saber: 7, 10, 18, 13, 12, 20, 1 e 4; fator 2 – seis itens referentes à velocidade, a saber: 8, 16, 6, 11, 2 e 14; fator 3 – seis itens referentes à autonomia, a saber: 15, 5, 17, 9, 19 e 3. Para o modelo de fator único especificou-se um fator explicado por todos os itens. O ajuste dos dados aos modelos testados foi avaliado a partir dos seguintes índices, em acordo com o que tem sido sugerido pela literatura especializada (Byrne, 2009; Jackson, Gillaspay Jr., & Purc-Stephenson, 2009): razão entre qui-quadrado e graus de liberdade (χ^2/gf); *Goodness-of-Fit Index* (GFI); *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI); *Normed Fit Index* (NFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); *Comparative Fit Index* (CFI); *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) e *Consistent Akaike Information Criterion* (CAIC).

Tabela 1

Cargas Componenciais e Comunalidades dos Itens a Partir de uma Análise de Componentes Principais com Rotação Oblimin

Itens	D1	D2	D3	h^2
7. Com frequência as pessoas ficam admiradas com a qualidade do meu trabalho.	0,83	-0,02	0,09	0,64
10. Posso ser considerado o número 1 no trabalho que faço.	0,73	0,03	0,07	0,47
18. Meus superiores consideram meu desempenho melhor do que a média.	0,67	-0,08	-0,07	0,54
13. Meus colegas de trabalho dizem que eu sou bom no que faço.	0,66	-0,08	-0,02	0,49
12. Sinto que tenho algum talento especial que me faz realizar bem meu trabalho.	0,66	0,15	0,002	0,39
20. Quando as pessoas precisam que alguma coisa seja feita com perfeição no trabalho buscam a minha ajuda	0,62	-0,05	-0,06	0,45
1. Geralmente me destaco em minha equipe pela boa qualidade do meu trabalho.	0,60	-0,14	-0,08	0,48
4. Costumo ouvir que sou melhor do que outras pessoas que fazem atividades semelhantes à minha.	0,58	-0,02	-0,14	0,44
8. Costumo atrasar para concluir minhas atividades de trabalho.	-0,10	0,76	-0,06	0,62
16. Acho que o que falta para que eu seja o número 1 no que eu faço é concluir minhas atividades mais rapidamente	0,02	0,74	-0,16	0,52
6. Costumo demorar mais do que outras pessoas para fazer o meu trabalho.	0,04	0,73	0,13	0,57
11. Costumo concluir minhas atividades de trabalho no último minuto possível	0,05	0,72	-0,05	0,50
2. Costumo ouvir que demoro para fazer minhas atividades de trabalho.	-0,09	0,70	0,07	0,56
14. Levo mais tempo que as outras pessoas normalmente levam para fazer meu trabalho.	-0,04	0,68	0,17	0,56
15. Geralmente consigo fazer meu trabalho sozinho	-0,02	0,01	-0,78	0,60
5. Geralmente consigo fazer meu trabalho sem precisar de ajuda	0,08	-0,07	-0,72	0,60
17. Quando não sei como fazer alguma atividade de trabalho, consigo descobrir sozinho	-0,01	0,12	-0,72	0,49
9. Soluciono problemas de trabalho sem ajuda de outras pessoas	0,10	0,06	-0,70	0,55
19. Consigo perceber sozinho como fazer um trabalho melhor	-0,08	-0,10	-0,69	0,46
3. Frequentemente sou capaz de encontrar sozinho soluções para problemas de trabalho	0,24	-0,07	-0,62	0,62
	<i>Eigenvalues</i>	6,34	2,62	1,56
	% Total de Variância Explicada		52,6	
	Média	3,75	1,91	3,68
	Desvio-Padrão	0,65	0,71	0,72
	Coeficiente Alfa (Cronbach, 1951)	0,84	0,82	0,83

Nota. D1-qualidade do trabalho; D2-velocidade na execução do trabalho (itens devem ser invertidos); D3-autonomia na realização do trabalho. Cargas componenciais > 0,30 estão em negrito.

A Tabela 2 mostra os índices de ajuste obtidos com a análise fatorial confirmatória para os dois modelos testados. Observou-se que a estrutura de três fatores apresenta melhor ajuste comparado ao modelo de fator único (CAIC três fatores < CAIC um fator). Ainda, os índices obtidos para o modelo de três fatores, quando tomados em conjunto, sugerem adequação dos dados à estrutura do instrumento, considerando-se que $\chi^2/gl < 2$; RMSEA < 0,06; CFI, TLI e GFI > 0,90 e NFI e AGFI próximos a 0,90 (Byrne, 2009; Marsh, Hau, & Wen, 2004).

Tabela 2

Índices dos Modelos Testados a Partir de Análise Fatorial Confirmatória

	Modelos	
	Três Fatores	Um Fator
χ^2	283,3	880,4
<i>Gl</i>	167	170
<i>P</i>	<0,001	<0,001
χ^2/gl	1,70	5,18
GFI	0,92	0,70
AGFI	0,89	0,63
NFI	0,88	0,62
TLI	0,94	0,62
CFI	0,94	0,66
RMESA	0,048	0,12
IC 90% RMESA	0,038-0,057	0,11-0,12
CAIC	572,7	1149,6

Nota. χ^2 – qui-quadrado; *gl* – graus de liberdade; χ^2/gl – razão qui-quadrado por graus de liberdade; GFI - *Goodness-of-Fit Index*; AGFI – *Adjusted Goodness-of-Fit Index*; NFI – *Normed Fit Index*; TLI – *Tucker–Lewis Index*; CFI – *Comparative Fit Index*; RMSEA – *Root Mean Square Error of Aproximation*; IC 90% RMESA – Intervalo de confiança de 90%; CAIC – *Consistent Akaike Information Criterion*.

Além de testes da adequação da estrutura do instrumento, examinaram-se relações entre os fatores do Talento e construtos e variáveis observáveis teoricamente correlatas. Para essa análise e todas as subsequentes inverteram-se os itens do fator Velocidade da escala de Talento, a fim de deixar esse fator no mesmo sentido que os outros dois da escala, tal que

quanto maiores os escores, maior percepção de talento. Os resultados da análise de correlação de Pearson entre as variáveis investigadas podem ser vistos na Tabela 3. Destacam-se as correlações positivas de todos os fatores do Talento e o fator de personalidade Conscienciosidade e negativas com o fator Neuroticismo.

Por fim, testaram-se diferenças no Talento para as variáveis sociodemográficas como sexo, escolaridade e tipo de empresa e para a seguinte questão critério: recebeu oferta de emprego de outras empresas nos últimos 12 meses? Considerando-se o construto multidimensional realizaram-se MANCOVAs para cada variável investigada. Nessas análises incluiu-se a idade como covariável, tendo em vista sua correlação com uma dimensão do construto. Não foram verificadas diferenças no talento percebido entre homens e mulheres, Λ de Wilks=0,99; $F(3,303)=1,02$; $p=0,38$; $\eta^2=0,01$; também não houve diferenças entre profissionais que tinham concluído apenas ensino médio, aqueles que concluíram ensino superior e os que concluíram pós-graduação, Λ de Wilks=0,98; $F(6,604)=1,07$; $p=0,38$; $\eta^2=0,01$; tampouco se encontraram diferenças no Talento entre profissionais que trabalhava em empresa pública ou privada, Λ de Wilks=0,99; $F(3,264)=0,54$; $p=0,65$; $\eta^2=0,01$.

Contudo, entre os profissionais que receberam oferta de emprego de outra empresa nos últimos 12 meses ($n=175$) e aqueles que não receberam qualquer oferta de emprego nos últimos 12 meses ($n=87$), foi verificada diferença no Talento, Λ de Wilks=0,97; $F(3,257)=2,88$; $p=0,037$; $\eta^2=0,03$. As análises univariadas realizadas em seguida, permitiram constatar que aqueles que receberam oferta de emprego ($M=3,81$; $DP=0,62$) apresentaram maior média no fator Qualidade quando comparados aos que não receberam oferta de emprego ($M=3,63$; $DP=0,68$), $F(1, 259)=4,82$; $p=0,040$; $d=0,26$.

Tabela 3

Correlações dos Fatores da Escala de Talento nas Organizações e Demais Variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	<i>n</i> =308	<i>n</i> =308	<i>n</i> =308	<i>n</i> =308	<i>n</i> =231	<i>n</i> =296	<i>n</i> =262	<i>n</i> =262	<i>n</i> =251	<i>n</i> =251	<i>n</i> =251	<i>n</i> =251
1. Fator Qualidade	-											
2. Fator Velocidade (itens invertidos)	0,33**											
3. Fator Autonomia	0,56**	0,22**										
4. Idade	0,14*	0,08	-0,06									
5. Horas trabalhadas por semana	0,09	0,02	0,05	0,004								
6. Salário Mensal	0,11	0,08	0,004	0,44**	0,14*							
7. Frequência aumentos salariais	0,07	-0,04	0,03	-0,08	0,08	0,07						
8. Frequência promoções no trabalho	0,16*	0,03	0,10	-0,17**	0,13*	0,13*	0,46**					
9. Personalidade - Fator Socialização	0,23**	0,01	0,24**	0,02	-0,01	-0,09	-0,04	0,06				
10. Personalidade - Fator Extroversão	0,20**	0,25**	0,02	0,05	0,05	0,002	0,04	-0,01	0,10			
11. Personalidade - Fator Neuroticismo	-0,22**	-0,28**	-0,15*	-0,18**	-0,03	-0,15*	0,005	-0,10	-0,18**	-0,31**		
12. Personalidade - Fator Conscienciosidade	0,33**	0,22**	0,30**	0,13*	0,003	0,07	-0,04	0,07	0,37**	0,001	-0,19**	
13. Personalidade - Fator Abertura	0,27**	0,04	0,21**	0,10	0,08	0,09	0,06	0,07	0,18**	0,14*	-0,005	0,08

n=251

Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Nessa análise os itens do fator Velocidade foram invertidos para ficarem no mesmo sentido dos demais fatores da escala tal que quanto maiores os escores, maior talento.

Discussão

Este estudo teve como objetivo desenvolver e apresentar evidências de validade de uma medida para aferir o talento. As análises exploratórias e confirmatórias evidenciaram a adequação da estrutura tridimensional e inter-relacionada do instrumento, em conformidade com a definição do construto. Os índices de ajuste dos dados ao modelo de três fatores, tomados em conjunto, satisfazem os critérios mínimos de adequação (Byrne, 2009; Marsh, Hau, & Wen, 2004). Também se obteve índices satisfatórios de precisão para o instrumento (Nunnally, 1967). Adicionalmente, testaram-se relações entre os fatores da escala de talento com variáveis destacadas na literatura como correlatas: sexo (Beechler & Woodward, 2009; Hewlett & Rashid, 2011), idade (Beechler & Woodward, 2009), escolaridade (Ericsson, 2008), tipo de empresa e o recebimento ou não de oferta de emprego nos últimos 12 meses (Martin & Schmidt, 2010) e traços de personalidade (Garcia-Santos et al., 2012; Heller & Perleth, 2008; Silzer & Church, 2009).

Não se verificou diferenças no talento entre homens e mulheres, o que está de acordo com a similaridade de características entre os sexos na realização de tarefas nos mais diversos âmbitos (Hyde, 2005). Também não houve diferenças entre aqueles que trabalhavam em instituição pública e privada, o que contribui para a desconstrução do preconceito frente a funcionários públicos brasileiros, e ressalta a distribuição de pessoas talentosas em diversos âmbitos da sociedade. Ainda, não foram verificadas diferenças no talento entre os níveis de escolaridade, fortalecendo a noção integrativa (indivíduo e execução da tarefa) do construto elaborado. Esse resultado sugere que o talento não está associado unicamente ao nível de educação formal, ideia que vai ao encontro das proposições de Ready et al. (2010). Segundo esses autores, os altos talentos não seriam caracterizados como aprendizes extremamente dedicados e incansáveis, mas sim indivíduos motivados a explorar novas ideias e capazes de transformá-las em ações frutíferas para si mesmos e para as organizações.

Verificou-se ainda uma correlação positiva, ainda que fraca, entre o fator Qualidade de talento e a idade dos participantes. Essa relação vai ao encontro das proposições da perspectiva de talento enquanto prática deliberada (Ericsson, 2004; 2008; Ericsson & Lehman, 1996; Ericsson et al., 2007). Uma vez que os profissionais com idades superiores provavelmente acumularam mais horas de prática na execução de atividades similares ou idênticas a sua atual ocupação, espera-se que eles também apresentassem maior qualidade na execução de seu trabalho. Ainda que essa relação entre talento e idade seja esperada, é comum encontrar organizações que depositam nos profissionais mais jovens suas esperanças de encontrar os altos talentos e futuros líderes (Martin & Schmidt, 2010).

No que diz respeito ao histórico profissional, não foram encontradas relações entre talento e salário mensal, horas trabalhadas por semana e aumentos recebidos nos últimos três anos. Acredita-se que a existência de acordos e leis trabalhistas no Brasil que visam a aumentos salariais anuais para categorias profissionais, equiparações salariais para cargos semelhantes e regulamentações sobre carga horária máxima de trabalho contribuíram para a impossibilidade de se encontrarem relações do talento com esses critérios neste estudo. Por outro lado, o número de promoções recebidas, que pode ser considerada uma variável mais maleável dentro das organizações, comparada às supracitadas que têm regulamentações, mostrou-se correlacionada positivamente com o fator Qualidade do talento. Embora o valor da correlação tenha sido baixo, esse resultado sugere que quanto maior o nível de qualidade do trabalho maior o número de promoções recebidas nos últimos três anos, tal como defendem também outros autores (DeVaro, Ghosh, & Zoghi, 2007).

No que diz respeito à personalidade, eram esperadas correlações positivas de talento com o fator Conscienciosidade, tal como foi observado em estudos sobre desempenho profissional (Barrick & Mount, 1991). Esse fator, comumente chamado no Brasil de Realização, está relacionado ao grau de organização, persistência, controle e motivação para atingir metas (Filho et al., 2012; Nunes, Hutz, & Nunes, 2010). Pessoas que têm altos escores nesse fator tendem a ser organizadas, confiáveis, trabalhadoras, decididas, pontuais, escrupulosas, ambiciosas e perseverantes (Nunes et al., 2010). Os resultados indicaram relações desse fator de personalidade com todas as dimensões de talento, o que reforça a validade do instrumento.

Outro fator de personalidade que apresentou correlações com as três dimensões do talento foi o Neuroticismo, nesse caso correlações negativas. Neuroticismo diz respeito ao ajustamento e à instabilidade emocional, representa a maneira como as pessoas lidam com um desconforto psicológico (Filho et al., 2012; Nunes et al., 2010). Níveis elevados nesse fator sugerem pessoas que vivenciam com mais intensidade sofrimentos emocionais, preocupações, irritação, melancolia, vergonha; descrevem pessoas com tendência a hostilidade, ansiedade, depressão, autocrítica e baixa tolerância à frustração (Nunes et al., 2010). Características como essas, independentemente da área de atuação, tendem a inibir a conclusão das atividades de trabalho; conseqüentemente, relações negativas com todas as dimensões do talento vão ao encontro dos achados sobre o desempenho profissional (Barrick & Mount, 1991; Garcia-Santos et al., 2012).

Os outros fatores de personalidade também apresentaram correlações com pelo menos uma dimensão do talento, com destaque para a dimensão Qualidade que se correlacionou com todos os fatores. As correlações com todas as variáveis, à exceção do Neuroticismo, foram

positivas. O fator Socialização refere-se a características de relacionamento interpessoal direcionadas aos outros. Caracteriza pessoas corteses, flexíveis, confiáveis, cooperativas, e tolerantes (Filho et al., 2012; Nunes et al., 2010). O fator Extroversão diz respeito à quantidade e à intensidade de interações sociais, sinaliza indivíduos agregadores, falantes e ativos (Filho et al., 2012; Nunes et al., 2010). Ambas as dimensões são características de profissionais capazes de estabelecer boas relações interpessoais no trabalho, e de desenvolver atividades laborais em equipe, características que poderiam contribuir para a melhor qualidade do trabalho realizado (Barrick & Mount, 1991). Por sua vez, a Abertura para experiências se caracteriza por ser um fator norteador da busca e valorização de comportamentos exploratórios e inéditos, descreve pessoas imaginativas, curiosas, originais, cultas, inteligentes, sensíveis à arte e liberais (Filho et al., 2012; Nunes et al., 2010). Segundo Barrick e Mount (1991) profissionais que têm alta abertura à experiência tendem a buscar maior aprimoramento através de treinamentos, por exemplo, o que resultaria em maior qualidade do trabalho desempenhado. Esses resultados das relações entre fatores de personalidade e desempenho profissional foram apontados na meta-análise de Barrick e Mount (1991) e fortalecem a noção de inter-relação de características pessoais com características da execução do trabalho, tal como proposto para neste estudo.

Por fim, o resultado de maiores níveis de talento entre aqueles que receberam convite de trabalho de outras organizações nos últimos 12 meses era esperado e está em acordo com a argumentação de DeVaro et al. (2007) sobre competição no mercado de trabalho. Segundo DeVaro et al. (2007) profissionais talentosos cuja qualidade do trabalho é reconhecida, por exemplo por meio de aumentos salariais e promoções, são colocados em evidência e passam a ser cobiçados por outras organizações. Sobre esse ponto considera-se importante ressaltar que o resultado da MANCOVA, embora significativo, foi bastante modesto. Os resultados dos testes univariados revelaram que apenas o fator Qualidade mostrou-se diferente entre os dois grupos de participantes. Portanto, novos estudos conduzidos com a escala devem estar atentos a isso.

Entre as limitações deste estudo, considera-se pertinente ressaltar o fato de a amostra ter sido recrutada exclusivamente via internet. Se por um lado esse recrutamento permitiu acesso a profissionais ativos, provenientes de diferentes organizações, por outro ele impossibilitou o acesso a dados dos participantes gerados em suas organizações, como resultados de avaliação de desempenho. Informações desse tipo poderiam ser utilizadas na busca de evidências de validade para o instrumento, e também para revelar relações causais importantes sobre o fenômeno. Outra limitação que merece destaque, relacionada a instrumentos de autorrelato, é o efeito de leniência (Heidemer & Moser, 2009). Esse efeito

preconiza que quando profissionais são solicitados a emitir uma avaliação sobre si, tendem a fazer uma avaliação mais positiva do que aquela feita por supervisores ou pares. Acredita-se que futuros estudos utilizando a Escala de Talento nas Organizações seriam promissores se obtivessem também dados externos provenientes diretamente das organizações ou de colegas.

Apesar das limitações, considera-se que o instrumento elaborado traz contribuições importantes para a academia e para a prática profissional. Em termos práticos a escala pode ser empregada em processos de avaliações de desempenho, como forma de ter acesso à perspectiva dos profissionais sobre sua qualidade, velocidade e autonomia na execução do trabalho. Isso permitiria ampliar o conhecimento sobre como o profissional percebe seu trabalho e facilitaria a elaboração de estratégias para alinhar as expectativas organizacionais com a visão sobre o talento de seus trabalhadores. Nesse mesmo sentido, o instrumento poderia ser empregado para estabelecer e monitorar o alcance de metas em planos de desenvolvimento individual, no que diz respeito às três dimensões avaliadas, visando um melhor desempenho do profissional no trabalho.

Conclusão

Revisou-se a literatura sobre talento e elaborou-se uma definição de construto que compreende o talento a partir de três dimensões correlacionadas referentes à qualidade, velocidade e autonomia na execução do trabalho em organizações. A definição ainda entende o talento como produto de uma interação de características pessoais com a atividade de trabalho. Elaborou-se um instrumento para aferir o construto e encontraram-se evidências que sustentam sua validade e precisão. Considera-se pertinente que novos estudos sejam desenvolvidos com vistas tanto ao aperfeiçoamento do instrumento como à busca por relações do talento com outras variáveis.

Referências

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, *55*, 609-616. doi: 10.1016/j.bushor.2012.05.007
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing Misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, *24*(2), 48-64.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, *44*(1), 1-26. doi: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009), The global war for talent. *Journal of International Management*, *15*(3): p. 273-285. doi: 10.1016/j.intman.2009.01.002
- Bloom, B. S. (1985). Generalizations about talent development. In B. S. Bloom (Ed.), *Developing talent in young people* (pp. 507-549). New York, NY: Ballantine Books.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, NY: Routledge.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, *1*, 245-276. doi: 10.1207/s15327906mbr0102_10
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, *3*, 44-57.
- Coffman, C., & Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York, NY: Warner Books.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297-334. doi: 10.4135/9781412961288
- DeBruim, A. B. H., Rikers, R. M. J. P., & Schmidt, H. G. (2007). The influence of achievement motivation and chess-specific motivation on deliberate practice. *Sport Psychology*, *29*, 562-583.
- DeGroot, A. D. (1965). *Thought and choice in chess*. The Hague, the Netherlands: Mouton Publishers.
- DeVaro, J., Ghosh, S., & Zoghi, C. (2012). *Job characteristics and labor Market discrimination in promotions: new theory and empirical evidence*. East Bay, CA: Mimeo.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). "Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, *37*(1), 85-108. doi: 10.1108/00483480810839987

- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance its structure and acquisition. *American Psychologist*, *49*(8), 725-747. doi: 10.1037/0003-066X.49.8.725
- Ericsson, K. A., & Lehmann, A. C. (1996). Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task. *Annual Review of Psychology*, *47*, 273-305. doi: 10.1146/annurev.psych.47.1.273
- Ericsson, K. A. (2004). Deliberate practice and the acquisition and maintenance of expert performance in medicine and related domains. *Academic Medicine*, *79*(10), 70-81.
- Ericsson, K. A., Roring, R. W., & Nandagopal, K. (2007). Giftedness and evidence for reproducibly superior performance: an account based on the expert performance framework. *High Ability Studies*, *18*(1), 3-56. doi: 10.1080/13598130701350593
- Ericsson, K. A., Williams, A. M. (2007). Capturing naturally occurring superior performance in the laboratory: translational research on expert performance. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, *13*(3), 115-123. doi: 10.1037/1076-898X.13.3.115
- Ericsson, K. A. (2008). Deliberate Practice and Acquisition of Expert Performance: A General Overview. *Academic Emergency Medicine*, *15*(11), 988-994. doi: 10.1111/j.1553-2712.2008.00227.x
- Filho, N. H., Machado, W. L., Teixeira, M. A. P., & Bandeira, D. R. (2012). Marcadores reduzidos para a avaliação da personalidade em adolescentes. *Psico-USF*, *17*(2), 253-261. doi: 10.1590/S1413-82712012000200009
- Gagné, F. (1985). Giftedness and talent: reexamining a reexamination of the definitions. *Gifted Child Quarterly*, *29*(3), 103-112. doi: 10.1177/001698628502900302
- Gagné, F. (2009). Building gifts into talents: Detailed overview of the DMGT 2.0. In B. MacFarlane & T. Stambaugh (Eds.), *Leading change in gifted education: The festschrift of Dr Joyce VanTassel-Baska* (pp.61-80). Waco, TX: Prufrock Press.
- Galton, F. (1869). *Hereditary Genius*. London: Macmillan.
- Garcia-Santos, S. C., Almeida, L. S., & Werlang, B. S. G. (2012). Excelência Humana: A contribuição da personalidade. *Paidéia*, *22*(5), 251-259. doi:10.1590/S0103-863X2012000200011
- Groysberg, B., McLean, A. N., & Nohria, N. (2006). Are leaders portable? *Harvard Business Review*, *84*, 92-100.
- Groysberg, B., Lee, L. E., & Abrahams, R. (2010). What it takes to make star hires pay off. *MIT Sloan Management Review*, *51*(2), 56-61.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London: Thousand Oaks.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268-279.
- Heidemer, H., Moser, K. (2009). Self–other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 353-370. doi: 10.1037/0021-9010.94.2.353
- Heller, K. A., & Perleth, C. (2008). The Munich High Ability Test Battery (MHBT): A multidimensional, multimethod approach. *Psychology Science Quarterly, 50*(2), 173-188.
- Helmreich, R. L. (1978). *Work and family orientation questionnaire: An objective instrument to assess components of achievement motivation and attitudes toward family and career*. Journal Supplement Abstract Service, American Psychological Association.
- Hewlett, S. A. & Rashid, R. (2011). *Winning the War for Talent in Emerging Markets: Why Women Are the Solution*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hodges, T. D. & Clifton, D. O. (2004). Strengths-based development in practice. In P. A. Linley & S. Joseph, *International handbook of positive psychology in practice: From research to application* (256-268). New York, NY: Wiley.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and technique for estimating the number of factors in factor analysis. *Psychometrika, 30*(1), 179-185.
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *American Psychologist, 60*(6), 581-592. doi: 10.1037/0003-066x.60.6.581
- Jackson, D. L., Gillaspay Jr., J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting practices in confirmatory factor analysis: An overview and some recommendations. *Psychological Methods, 14*(1), 6-23. doi: 10.1037/a0014694.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic-computers to factor-analysis. *Educational and Psychological Measurement, 20*(1), 141-151. doi: 10.1177/001316446002000116
- Martin, J. & Smith, (2010). How to keep you top talent. *Harvard Business Review, 88*(5), 54-61.
- Marsh, H. W., Hau, K., & Wen, Z. (2004). In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) Findings. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 11*(3), 320-341. doi: 10.1207/s15328007sem1103_2
- McDonnell, A. (2011) Still Fighting the “War for Talent”? Bridging the Science versus Practice Gap, *Journal of Business and Psychology, 26*(2), 169-173. doi: 10.1007/s10869-011-9220-y

- Michaels, E., Handfield- Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Nakano, T. C., & Siqueira, L. G. G. (2012). Validade de conteúdo da Gifted Rating Scale (versão escolar) para a população brasileira. *Avaliação Psicológica*, *11*(1), 123-140.
- Nunes, C. H. S. S., Hutz, C. S., & Nunes, M. F. O. (2010). *Bateria Fatorial de Personalidade*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw Hill.
- O'Boyle, E., & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, *65*, 79-119. doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01239.x
- Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*, *22*(8), 660-678. doi: 10.1108/02621710310487846
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (2010). Are you a high potential? *Harvard Business Review*, *88*(6), 78-84.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, *55*, 5-14. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The potential of potential. *Industrial and Organizational Psychology*, *2*, 446-452.
- Simon, H.A., & Chase, W.G. (1973) Skill in chess. *American Scientist*, *61*, 394-403.
- Ulrich, D., (2006). The talent trifecta. *Workforce Management*, *10*, 32-33.

Apêndice: Escala de Talento nas Organizações

Abaixo há uma lista de afirmativas que dizem respeito a situações que podem ocorrer com as pessoas no ambiente de trabalho. Solicitamos que você leia cada uma das frases e responda na escala ao lado delas o quanto você concorda que elas dizem respeito a você. Leve em consideração que o número 1 da escala significa que você discorda totalmente da frase e o número 5 que você concorda totalmente.

	Discordo totalmente		Nem concordo, nem discordo		Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1. Geralmente me destaco em minha equipe pela boa qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5
2. Costumo ouvir que demoro para fazer minhas	1	2	3	4	5
3. Frequentemente sou capaz de encontrar sozinho soluções para problemas de trabalho.	1	2	3	4	5
4. Costumo ouvir que sou melhor do que outras pessoas que fazem atividades semelhantes à minha.	1	2	3	4	5
5. Geralmente consigo fazer meu trabalho sem precisar	1	2	3	4	5
6. Costumo demorar mais do que outras pessoas para	1	2	3	4	5
7. Com frequência as pessoas ficam admiradas com a qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5
8. Costumo atrasar para concluir minhas atividades de	1	2	3	4	5
9. Soluciono problemas de trabalho sem ajuda de	1	2	3	4	5
10. Posso ser considerado o número 1 no trabalho que	1	2	3	4	5
11. Costumo concluir minhas atividades de trabalho no último minuto possível.	1	2	3	4	5
12. Sinto que tenho algum talento especial que me faz realizar bem meu trabalho.	1	2	3	4	5
13. Meus colegas de trabalho dizem que eu sou bom	1	2	3	4	5
14. Levo mais tempo que as outras pessoas normalmente levam para fazer meu trabalho.	1	2	3	4	5
15. Geralmente consigo fazer meu trabalho sozinho.	1	2	3	4	5
16. Acho que o que falta para que eu seja o número 1 no que eu faço é concluir minhas atividades mais	1	2	3	4	5
17. Quando não sei como fazer alguma atividade de trabalho, consigo descobrir sozinho.	1	2	3	4	5
18. Meus superiores consideram meu desempenho	1	2	3	4	5
19. Consigo perceber sozinho como fazer um trabalho	1	2	3	4	5
20. Quando as pessoas precisam que alguma coisa seja feita com perfeição no trabalho buscam a minha ajuda.	1	2	3	4	5

Cálculo das Médias

Fator Qualidade: calcular média aritmética dos itens 1, 4, 7, 10, 12, 13, 18, 20.

Fator Velocidade: inverter e calcular média aritmética dos itens: 2, 6, 8, 11, 14, 16.

Fator Autonomia: calcular média aritmética dos itens 3, 5, 9, 15, 17, 19.

CAPÍTULO III

ARTIGO 5: Antecedentes da Intenção e do Comportamento de *Turnover* Voluntário em Profissionais Brasileiros

Antecedents of Turnover Intention and Behavior among Brazilian Professionals

Antecedentes de la Intención y del Comportamiento de Turnover en Profesionales Brasileños

Comportamento e Intenção de Turnover em Brasileiros

Artigo não submetido para publicação

Resumo

Pesquisas indicam que os custos decorrentes da saída voluntária de um único trabalhador para a organização podem variar de 93% a 200% do salário anual orçado para o cargo, além de outros prejuízos intangíveis para equipes e indivíduos. Atentos para tal impacto, os autores do presente estudo apresentaram um modelo explicativo da intenção de *turnover* e um modelo preditivo do comportamento de *turnover* voluntário entre profissionais brasileiros, com destaque para os altos talentos. Foram participantes 379 homens e mulheres, com idade entre 23 e 55 anos, empregados em organizações de médio e grande porte. As análises de regressão linear e logística indicaram que os motivos da intenção e do comportamento de *turnover* diferem, e que fatores organizacionais têm destaque enquanto motivadores do *turnover* voluntário de profissionais. Evidenciaram diferenças entre os profissionais considerados altos talentos e os profissionais médios em relação a alguns antecedentes do *turnover* voluntário como salário e insight.

Palavras-chave: rotatividade de profissionais, talentos, motivação, intenção

Abstract

Research indicates that the expenses of the voluntary departure of a single employee to the organization may vary from 93 % to 200 % of the annual salary for the position, in addition to other intangible costs to teams and individuals. Attentive to this impact, the authors of this study presented an explanatory model of intention to turnover and a predictive model of the behavior of voluntary turnover among Brazilian professionals, and particularly among top talents. Participants were 379 men and women aging from 23 to 55 years, who worked for medium and large organizations. The analysis of linear and logistic regression indicated that the motives for turnover intention and behavior differ, and that organizational factors should be emphasized as motivators of voluntary employee turnover. Finally, they showed differences among top talents and average professionals regarding some of the antecedents of voluntary turnover, such as salary and insight.

Keyword: employee turnover, talent, motivation, intention

Introdução

A saída voluntária de profissionais de seus empregos (*turnover* voluntário) é um fenômeno cujo entendimento desafia tanto profissionais quanto pesquisadores. Embora alguns estudos indiquem que um nível mínimo de *turnover* é funcional – especialmente quando se trata da saída de profissionais de baixo desempenho (Tziner & Birati, 1996) – a perda de colaboradores tende a ser muito onerosa para as organizações. Pesquisas indicam que os custos financeiros para recrutar, contratar e treinar um único trabalhador podem variar de 93% a 200% do salário anual orçado para o cargo (Griffeth & Hom, 2001). Além disso, os custos intangíveis da saída voluntária de profissionais também são motivo de preocupação: altas taxas de *turnover* podem levar à perda da memória organizacional e à ausência de mentores experientes para os novos membros da organização (Griffeth & Hom, 2001). Podem ocasionar ainda, uma perda geral de eficiência e continuidade, bem como a exposição de segredos comerciais (Griffeth & Hom, 2001). Os prejuízos se estendem também aos profissionais, que perdem a senioridade e algumas relações pessoais próximas, além de assumirem os custos tangíveis de manter um plano de saúde ou previdência.

Esses ônus são ainda maiores quando dizem respeito à saída voluntária de profissionais considerados altos talentos. Segundo Tziner e Birati (1996) os gastos não se restringem ao recrutamento e à seleção – que tendem a ser ainda mais custosos por envolverem, com frequência, a contratação de serviços de *hunting* ou propostas agressivas a profissionais que já estão empregados. Os ônus dizem respeito ao tempo necessário para que o novo contratado seja capaz de gerar resultados semelhantes aos de seu antecessor – o que pode demorar ou nunca ocorrer dado o novo contexto de trabalho – e ainda ao risco de perder outros profissionais de alto talento. A esse respeito estudos prévios indicam uma tendência de que altos talentos não permanecem em organizações que perdem seus melhores profissionais para o mercado (Tziner & Birati, 1996).

Tendo em vista o grande impacto do abandono voluntário do emprego para as organizações, clientes, e profissionais, é natural que se verifique esforços crescentes para prever e reduzir as intenções e comportamentos de *turnover* voluntário. Em um trabalho pioneiro, March e Simon (1958) propuseram que três mecanismos psicológicos operariam para promover satisfação com o trabalho, levando os profissionais a tomar decisões sobre permanecer ou deixar as organizações: 1) a conformidade entre as características do trabalho e as características individuais de autonomia, valor, competências e interesses percebidas pelo profissional; 2) a previsibilidade nas relações de trabalho; e 3) a compatibilidade dos requisitos de trabalho com as exigências de outros papéis assumidos pelos profissionais em suas vidas.

Desde a publicação do trabalho de March e Simon (1958), diversos pesquisadores internacionais apresentaram modelos teóricos mais abrangentes e complexos (Lee & Mitchell, 1994; Maertz & Griffeth, 2004; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979; Price & Mueller, 1981), ou novos construtos explicativos (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001; Trevor, 2001). Outros propuseram soluções metodológicas para melhorar a medição de preditores (Griffeth, Steel, Allen, & Bryan, 2005; Maertz & Boyar, 2012) ou o poder de previsão com técnicas de análise avançadas (Bentein, Vandenberg, Vandenberghe, & Stinglhamber, 2005; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Glomb, & Ahlburg, 2005). Independentemente dos conteúdos distintos, praticamente todas essas perspectivas de estudo sobre o *turnover* assumem que tal processo se dá de acordo com a seguinte sequência: 1) os profissionais avaliam as características da organização, suas características individuais e as características contextuais (antecedentes distais); 2) formam então impressões acerca dessas características e das relações entre elas (antecedentes atitudinais) e, por fim, 3) desenvolvem as intenções e posteriormente emitem os comportamentos de saída voluntária do emprego (espaço critério ou de decisão; Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2013).

Ao contrário do que pode se pensar à primeira vista, a intenção e o comportamento, que compõem o espaço critério, diferem grandemente. Enquanto o comportamento diz respeito às ações emitidas pelos profissionais, a intenção é anterior e diz respeito às suas atitudes, ou seja ao processo cognitivo que envolve pensar, planejar e desejar deixar o trabalho (Mobley et al., 1979). Segundo a literatura, dentre os motivos para investigar a intenção de sair do emprego pode-se citar: 1) a intenção é mais fácil de medir e tende a ser mais precisa do que as informações sobre as razões para a saída fornecidas por pessoas que já deixaram seus postos de trabalho (Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004), 2) os registros funcionais e administrativos são frequentemente inacessíveis para pesquisadores de fora das organizações (Mitchell et al, 2001) e 3) há evidências de que a intenção de *turnover* é o melhor preditor de *turnover* voluntário de profissionais (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

Outras variáveis e sua relevância para o estudo do comportamento de *turnover* foram discutidas no estudo de metanálise realizado por Griffeth e colaboradores (2000). Nele, os autores questionaram sobre o poder preditivo de variáveis organizacionais e contextuais, como a satisfação com o trabalho, o relacionamento com o líder e com os colegas, as oportunidades de promoção, e a percepção sobre as alternativas de trabalho apresentadas em investigações prévias sobre o *turnover* (Griffeth et al., 2000). Ressaltaram, todavia, a impossibilidade de chegar a resultados conclusivos no que se refere às variáveis individuais – a saber, sexo, etnia e escolaridade – investigadas em seu estudo.

Em outra metanálise, Steel e Lounsbury (2009) discutiram os modelos conceituais sobre o processo de *turnover* existentes na literatura desde a década de 1950. Os autores indicaram um alto nível de concordância entre os modelos acerca de três componentes centrais do *turnover*: o moral dos funcionários, os mecanismos do mercado de trabalho, e as intenções de permanecer ou deixar o emprego. Os modelos conceituais, revistos pela metanálise foram sintetizada pelos autores em um mapa integrativo, como exposto na Figura 1.

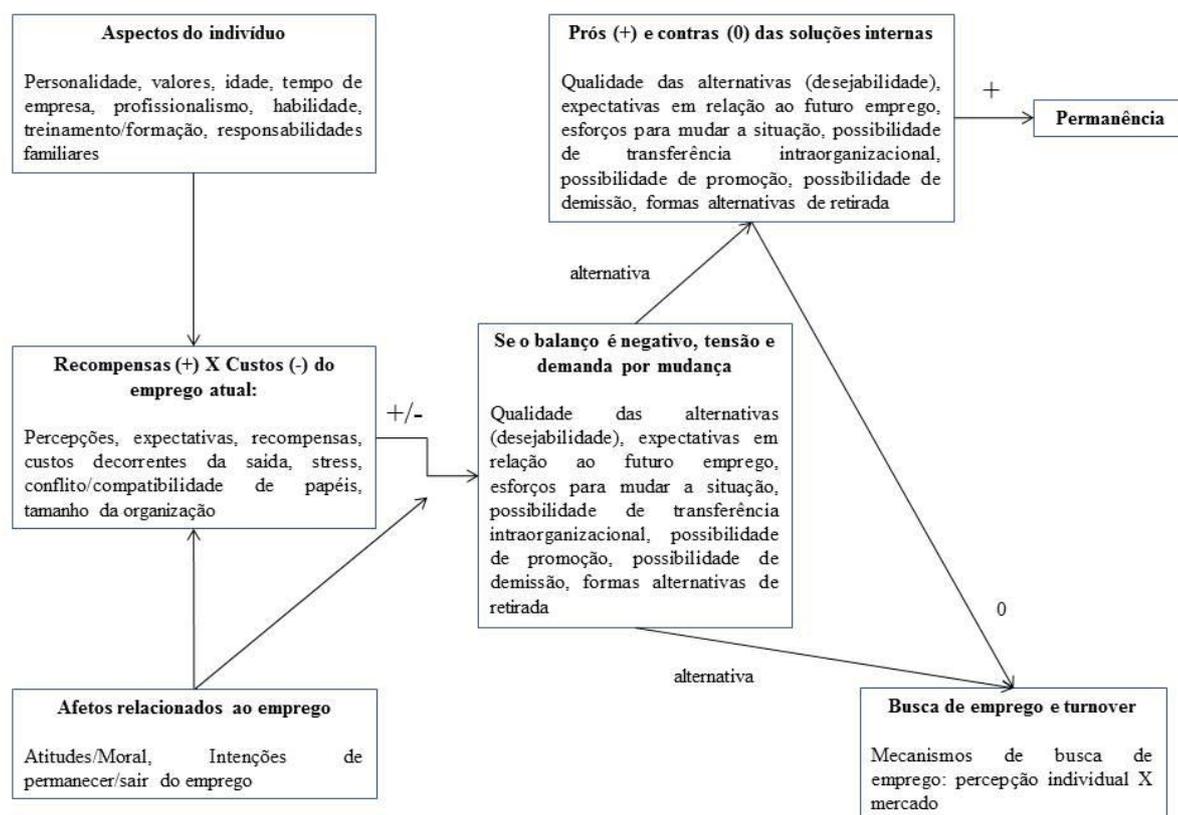


Figura 1. Mapa integrativo das teorias sobre *turnover*, adaptado de Steel & Lounsbury (2009).

O mapa conceitual apresentado na figura 1 indica que aspectos individuais afetam a forma como os benefícios e os prejuízos de sair de um emprego são percebidos por um indivíduo. O afeto geral em relação ao emprego age como um filtro avaliativo. Se o saldo da avaliação é negativo, surgem a tensão e a demanda por mudanças. Os indivíduos podem tentar mudar a situação seguindo um de dois caminhos. Eles podem optar por iniciar imediatamente o processo de busca por oportunidades alternativas no mercado, ou podem optar por buscar

uma solução intraorganizacional. Se as soluções intraorganizacionais fornecerem uma solução satisfatória, o profissional tenderá a continuar em seu emprego atual. Caso contrário, o profissional deverá dar início a um processo de busca por alternativas externas que provavelmente culminará no comportamento de turnover.

Steel e Lounsbury (2009) concluíram sua metanálise afirmando que, à exceção de modelos como os propostos por Price e Mueller (1981) e Maertz e Griffeth (2004), por exemplo, os estudos sobre os processos de *turnover* não têm sido bem sucedidos ao descrever os mecanismos que motivam esse comportamento. Os autores apontaram a necessidade de desenvolver pesquisas que explorem as causas do *turnover*, a fim de lançar luz sobre algumas das forças motivacionais mais frequentemente implicadas no processo de saída voluntária do emprego. Por fim, sugerem que os estudos sobre as razões às quais profissionais atribuem sua saída são promissores, e ressaltam as frequentes iniciativas de profissionais de mercado para investigar esse tema.

A escassez de estudos sistemáticos sobre o processo de *turnover* voluntário que se verifica em âmbito internacional também é observada no Brasil. Uma busca feita em Novembro de 2013 pelos termos “*turnover*” e “rotatividade”, nos periódicos disponíveis no Portal Scielo, no Portal de periódicos da CAPES, e na Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, retornou 39 artigos relacionados ao tema. Desses, apenas sete tinham como objetivo geral ou objetivos específicos identificar antecedentes do comportamento ou da intenção de *turnover* voluntário em profissionais (Antigo & Machado, 2006; Medeiros, et al., 2010; Monte & Penido, 2008; Ney & Rodrigues, 2012; Nomura & Gaiszinski, 2005; Praça, Freitas, & Hoepers, 2012; Sancho, Carmo, Sancho, & Bahia, 2011). Tal carência de publicações nacionais sobre o tema surpreende, dado o crescimento nos índices de *turnover* em 82% no país entre 2010 e 2013 (Ryzzotto, 2013).

Com esse contexto em vista, o presente estudo teve como apresentar um modelo explicativo da intenção de *turnover* e um modelo preditivo do comportamento de *turnover* voluntário entre profissionais brasileiros. Os objetivos específicos foram: 1) verificar semelhanças e diferenças entre profissionais identificados como altos talentos e “profissionais médios” em relação aos antecedentes organizacionais, contextuais, e individuais da intenção e do comportamento de *turnover*; e 2) verificar semelhanças e diferenças entre o grupo de profissionais que permaneceram em seus empregos e aqueles que saíram voluntariamente, em relação aos antecedentes organizacionais, contextuais, e individuais da intenção e do comportamento de *turnover*. A expectativa dos autores é que os modelos explicativo e preditivo da intenção e do comportamento de *turnover* incluam variáveis semelhantes. Além disso, espera-se que haja diferenças de médias para as variáveis explicativas e preditoras da

intenção e do comportamento de *turnover* entre os profissionais de alto talento e os profissionais médios, e entre os profissionais que permaneceram e os que saíram do emprego.

Método

Participantes

O estudo consistiu em duas etapas realizadas com um intervalo de seis meses. Os critérios para inclusão na amostra foram que os participantes houvessem respondido as duas etapas da coleta de dados (T1 e T2), tivessem entre 23 e 55 anos, estivessem empregados em organizações de médio e grande porte (mais de 100 funcionários) e não fossem autônomos ou donos do próprio negócio. A primeira etapa da coleta de dados (T1) contou com 1169 profissionais brasileiros. Destes apenas 379 responderam integralmente também a segunda etapa da coleta de dados (T2).

Instrumentos

Utilizou-se um questionário informatizado hospedado em um endereço na internet com questões sociodemográficas como sexo, idade e escolaridade, e perguntas que abrangiam tópicos relacionados à empresa, à personalidade, à avaliação de talento, às forças motivacionais para a saída ou permanência na organização, à intenção de *turnover*, e à reflexividade.

Dados do emprego e organização. Questões como: qual o salário mensal; quantas horas trabalha por semana; quantos aumentos recebeu nos últimos três anos; quantas promoções recebeu nos últimos três anos; se recebeu oferta de trabalho atrativa de outra organização nos últimos 12 meses.

Personalidade. Utilizou-se um instrumento para aferir a personalidade a partir do modelo dos cinco grandes fatores: Marcadores Reduzidos (Filho, Machado, Teixeira, & Bandeira, 2012). O instrumento é composto por 25 adjetivos seguidos de uma escala de cinco pontos em que os participantes devem responder o quanto concordam que os adjetivos os descrevem adequadamente. Cada conjunto de cinco adjetivos diz respeito a um grande fator da personalidade, tais quais: socialização, extroversão, neuroticismo, realização, e abertura. Os coeficientes alfa do instrumento em sua versão original variaram de 0,61 a 0,83.

Talento. Utilizou-se um conjunto de 20 itens desenvolvidos em formato de frases afirmativas, seguidos de uma escala de cinco pontos para que os participantes respondessem o quanto concordavam com elas. Os itens da Escala de Talento nas Organizações (Oliveira, Natividade, & Gomes, 2013) abrangem três dimensões do talento que se referem à qualidade na execução do trabalho, oito itens; a velocidade na execução do trabalho, seis itens; e a autonomia na execução do trabalho, seis itens.

Motivos para *Turnover* e Retenção. Utilizou-se um conjunto 80 itens em formato de frases afirmativas, seguidos de uma escala de cinco pontos para que os participantes respondessem o quanto concordavam com elas. Os itens do Inventário de Motivos para o *Turnover* e Retenção desenvolvidos por Maertz e Boyar (2012) e validados por Oliveira e Gomes (manuscrito em preparação) abrangem 18 dimensões de oito forças motivacionais. As dimensões da versão brasileira das oito forças são descritas abaixo:

1) **Força afetiva.** Avalia quão positivo ou negativo é o sentimento geral sobre a organização e ser um membro dela. O coeficiente alfa da escala é $\alpha=0,89$, e um exemplo de item é “Estou feliz de trabalhar para a empresa onde trabalho”.

2) **Força contratual.** Avalia duas dimensões relacionadas ao sentimento de obrigação que resulta do cumprimento ou descumprimento do contrato psicológico pela organização. O coeficiente alfa da subescala de obrigação é $\alpha=0,79$ e um exemplo de item é “Devo lealdade a empresa na qual trabalho por tudo o que ela me deu”. O coeficiente alfa da subescala de violação é $\alpha=0,89$ e um exemplo de item é “A organização onde trabalho quebrou promessas que me fez a respeito das minhas atribuições”.

3) **Força calculativa.** Avalia a percepção sobre as chances de alcançar os objetivos de carreira e de vida, assim como os valores pessoais da organização, no futuro. O coeficiente alfa é $\alpha=0,90$ e um exemplo de item é “Na organização onde trabalho eu posso alcançar meus objetivos de carreira”.

4) **Força comportamental.** Avalia a percepção sobre os custos relacionados a deixar uma organização. O coeficiente alfa da subescala custos tangíveis é $\alpha=0,66$ e um exemplo de item é “Eu sinto que sair da empresa onde trabalho neste momento prejudicaria o meu futuro”. O coeficiente alfa da subescala inércia é $\alpha=0,76$, e um exemplo de item é: “É mais fácil simplesmente continuar na empresa onde trabalho do que sair dela”. Finalmente, o coeficiente alfa da subescala custos psicológicos é $\alpha=0,64$, e um item da amostra é “Eu escolho livremente permanecer na empresa onde trabalho ao invés de procurar outras organizações”.

5) **Força normativa.** Avalia as expectativas de familiares ou amigos sobre permanecer ou deixar o emprego atual. O coeficiente alfa da subescala família é $\alpha=0,81$, e um exemplo de item é “Minha família quer que eu encontre um trabalho diferente, que me permita passar mais tempo em casa.” O coeficiente alfa da subescala amigos é $\alpha=0,80$, e um exemplo de item é “Amigos que não trabalham na mesma empresa que eu querem que eu saia do meu emprego”.

6) **Força moral.** Avalia se a atitude do profissional é favorável à permanência em uma única organização ou à troca recorrente de empregadores. O coeficiente alfa da subescala pró-

vínculo é $\alpha=0,72$, e um exemplo de item é: “Eu acredito que é ruim quando as pessoas ficam trocando de emprego” O coeficiente alfa da subescala pró-rotatividade é $\alpha=0,63$, e um exemplo de item é “Eu acredito que trocas de emprego tornam a vida interessante” .

7) **Força constituinte.** Avalia o vínculo e o comprometimento com supervisores e colegas. Duas subescalas se referem ao relacionamento com o supervisor: o coeficiente alfa da subescala afetiva e continuidade é $\alpha=0,91$ e um exemplo de item é “Eu gosto muito do(a) meu (minha) superior”. O coeficiente alfa da subescala normativa é $\alpha=0,66$, e um exemplo de item é “Eu quero agradecer meu (minha) superior permanecendo na empresa na qual trabalho”. Outras duas subescalas se referem ao relacionamento com colegas de trabalho. O coeficiente alfa da subescala afetiva e continuidade é $\alpha=0,74$ e um item de amostra é: “Eu gosto muito dos meus colegas de trabalho”. Finalmente, o coeficiente alfa da subescala normativa é $\alpha=0,71$ e um exemplo de item é “Meus colegas de trabalho esperam que eu continue trabalhando com eles”.

8) **Força alternativa.** Avalia as crenças sobre a própria capacidade de encontrar alternativas de emprego. Foi acessada por meio do Índice de Oportunidade de Emprego (Griffeth, et al., 2005). Esta escala é composta de 14 afirmativas, seguidas de uma escala de cinco pontos para que os participantes indiquem o quanto concordam com elas (coeficiente alfa de 0,86). As afirmativas dizem respeito a cinco dimensões: 1) quantidade de alternativas disponíveis é composta por três itens, como “Eu consigo pensar em várias organizações que provavelmente me ofereceriam um emprego se eu estivesse procurando um.”; 2) qualidade das alternativas disponíveis é composta por três itens, como “A maioria dos empregos que eu poderia conseguir seria uma melhora em relação a minha situação atual”; 3) networking é composta por três itens, como “Eu tenho uma rede de contatos extensa que poderia me ajudar a encontrar outras oportunidades de trabalho.”; 4) cristalização de alternativas é composta de dois itens, como “Eu tenho uma oferta de emprego, em aberto, feita por outra organização, basta aceitá-la.”; e 5) prontidão para a mobilidade, composta por três itens, como “Atualmente, eu não tenho condições de ir morar em outro lugar mesmo que um emprego melhor apareça.”.

Intenção de Turnover. Utilizou-se um conjunto quatro itens em formato de frases afirmativas, seguidos de uma escala de cinco pontos para que os participantes respondessem o quanto concordavam com elas. Os itens adaptados de Lambert & Hogan (2008) avaliam aspectos cognitivos da intenção de *turnover*: o pensamento sobre sair, o planejamento para ficar ou sair, a busca de alternativas de emprego e o desejo de sair do trabalho atual. O coeficiente alfa da escala é $\alpha=0,89$ e um exemplo de item é “Eu pretendo deixar meu atual em não mais de um ano.”.

Reflexividade. A autorreflexão e introspecção Scale (Grant, 2002 et al.): Utilizou-se um conjunto 20 itens em formato de frases afirmativas, seguidos de uma escala de cinco pontos para que os participantes respondessem o quanto concordavam com elas. Os itens da Escala de Autorreflexão e Insight validadas para uso no Brasil por Silveira, Castro e Gomes (2011) abrangem duas dimensões da autoconsciência privada: a autorreflexão é composta de 12 itens que visam a avaliar a atividade de inspecionar e avaliar pensamentos, sentimentos e comportamentos próprios ($\alpha=0,90$), e o insight é consiste em oito itens que avaliam o estado de entendimento interno que o indivíduo tem sobre seus pensamentos, sentimentos e comportamentos ($\alpha=0,82$). É importante notar que as dimensões da escala são independentes, o que significa dizer que é possível que uma pessoa reflita muito sobre si, sem que seja capaz de entender o que está sentindo ou sobre o que motiva seus comportamentos (Silveira, Castro, & Gomes, 2011).

Procedimentos

Os participantes foram recrutados através de redes sociais e profissionais. Para aqueles que apresentavam o perfil esperado foram enviadas mensagens pessoais com convites para participar da pesquisa. Essas mensagens continham a descrição da pesquisa, o convite para acessar o website de coleta de dados, e para divulgar a primeira etapa da pesquisa online. Ao entrar no website de coleta de dados, os profissionais tinham acesso ao consentimento livre e esclarecido, ao final do qual se lia “ao indicar seu consentimento abaixo, você estará concordando em iniciar a pesquisa”. Aqueles que consentiram em participar, responderam um questionário composto pelos instrumentos descritos anteriormente. Ao final do questionário, os participantes foram convidados a disponibilizar seu endereço de e-mail caso tivessem interesse em participar de uma segunda etapa da investigação seis meses depois. A partir do site de coleta de dados foram enviados e-mails convite para a segunda etapa da pesquisa. Dos 1169 profissionais que participaram da primeira etapa da pesquisa, 564 (48,2%) disponibilizaram seu e-mail para participar da segunda etapa e destes, 379 (67,2%) forneceram respostas aproveitáveis.

Ao questionário utilizado na primeira etapa da pesquisa, foram incluídas duas questões na segunda etapa, a saber “Você está trabalhando para alguma organização atualmente?” e “Se você saiu da empresa em que trabalhava na etapa anterior dessa pesquisa, por favor indique se sua saída foi voluntária ou involuntária”. Essas duas questões tinham por objetivo identificar os profissionais que haviam saído voluntariamente do emprego entre T1 e T2.

Resultados

Análises Descritivas

Calculamos as médias dos participantes nas escalas e subescalas respondidas na primeira etapa da coleta de dados, e identificamos os profissionais classificados como altos talentos nesse estudo. Para tal, foram consideradas as distribuições das médias dos participantes nas três dimensões da escala para avaliar talento – quais sejam qualidade, velocidade e autonomia. Consideramos altos talentos os participantes cujas médias nas três dimensões se localizaram no quartil 75, seguindo assim, a sugestão teórica de que os altos talentos são os 10% a 20% “melhores e mais brilhantes” profissionais (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Em seguida, procedemos à análise descritiva do grupo de participantes que saíram e do grupo de participantes que não saíram de seus empregos entre T1 e T2, e do grupo de participantes identificados como altos talentos e os que não foram identificados como tal.

Os resultados das análises descritivas (Tabela 1) indicaram que 311 profissionais não saíram do emprego entre T1 e T2. Eles tinham, em média 34 anos, eram homens 53,1%, casados 62,8%, não tinham filhos 59,9%, e tinham concluído pelo menos um curso de nível superior 81,8%. Os profissionais trabalhavam, em média, há três anos no emprego atual, período no qual 51,3% haviam recebido aumentos salariais de duas a três vezes, 48% não haviam sido promovidos, e 59,8% haviam recebido ofertas que consideraram atraentes nos últimos 12 meses. Em média, os profissionais haviam tido dois empregos antes do atual e saído voluntariamente de pelo menos um deles, trabalhavam 47,7 horas por semana e recebiam um salário mensal de R\$ 4.879,07.

Saíram de seus empregos entre T1 e T2 68 profissionais (dos quais seis eram altos talentos). A idade média dos profissionais que deixaram o emprego era 33 anos. A maioria eram homens 55,9%, casados 52,9%, e sem filhos 60,3%, e tinham concluído pelo menos um curso de nível superior 76%. Os profissionais trabalhavam, em média, há dois anos em seus empregadores, período no qual 49,2% haviam recebido aumentos salariais de duas a três vezes, 41% não haviam sido promovidos, e 85,2% haviam recebido ofertas que consideraram atraentes nos últimos 12 meses. Em média os profissionais da amostra haviam tido três empregos e haviam saído voluntariamente de pelo menos um deles; trabalhavam 47,2 horas por semana e recebiam salário mensal de R\$4.915,45.

Dentre os integrantes da amostra geral foi possível identificar 42 profissionais de alto talento. Eles tinham em média 38 anos, eram homens 75%, casados 70%, não tinham filhos 62,5%, e tinham concluído pelo menos um curso de nível superior 87,5%. Os profissionais trabalhavam, em média, há quatro anos em seus empregadores, período no qual 47,4% haviam

recebido aumentos salariais de duas a três vezes, 47,4% não haviam sido promovidos, e 65,8% haviam recebido ofertas que consideraram atraentes nos últimos 12 meses. Em média os profissionais da amostra haviam tido dois empregos, e haviam saído voluntariamente de pelo menos um deles; trabalhavam em média 44,8 horas por semana e recebiam salário mensal de R\$6287,00.

Tabela 1.

Testes t para Características Demográficas e Talento

Variável	Profissionais		Altos Talentos		Teste t	Ficaram		Saíram		Teste t
	M	DP	M	DP		M	DP	M	DP	
Idade	34,1	8,30	38,2	10,0	$t(377)=-4,08; p=0,01; d=0,45$	34,8	8,65	33,8	8,34	Não significativo
Tempo empresa	3,62	1,97	4,14	1,90	Não significativo	3,86	1,91	2,70	1,98	$t(355)=4,28, p=0,001; d=0,60$
Carga Horária	43,4	8,01	44,8	5,69	Não significativo	42,7	7,4	47,2	8,41	$t(357)=-4,04, p=0,001; d=0,56$
Salário (R\$)	4710,69	3123,18	6287,00	4601,10	$t(368)=-2,87; p=0,004; d=0,41$	4879,07	3175,59	4915,45	4103,79	Não significativo
Empregos	2,39	2,50	2,28	1,81	Não significativo	2,19	2,33	3,25	2,71	$t(375)=-3,32, p=0,001; d=0,42$
Saídas	1,33	1,45	1,60	1,28	Não significativo	1,27	1,39	1,77	1,54	$t(375)=-2,60, p=0,008; d=0,34$
Intenção de Sair	2,85	1,34	3,15	1,33	Não significativo	2,75	1,31	3,56	1,27	$t(360)=-4,35, p=0,001; d=0,63$
Oferta	1,36	0,48	1,34	0,48	Não significativo	1,40	0,49	1,15	0,36	$t(365)=4,86, p=0,001; d=0,59$
Velocidade	3,99	0,66	4,62	0,64	$t(336)=-5,82; p=0,001; d=0,97$	4,06	0,69	4,12	0,68	Não significativo
Qualidade	3,65	0,54	4,41	0,52	$t(336)=-8,70; p=0,001; d=1,43$	3,74	0,61	3,76	0,53	Não significativo
Autonomia	3,60	0,64	4,42	0,59	$t(349)=-7,82; p=0,001; d=1,33$	3,74	0,68	3,52	0,71	$t(336)=2,23, p=0,008; d=0,32$

Análises de correlação e comparação de médias

As análises de correlação entre a intenção de sair do emprego em T1, o comportamento de *turnover* em T2, e as demais variáveis investigadas foram organizadas de acordo com a hipótese de que há fatores organizacionais, contextuais, e individuais relacionados às atitudes e comportamentos dos profissionais no ambiente de trabalho (Mobley, 1992). Para Maertz e Boyar (2012), proponentes da TAMS, as diferentes forças motivacionais que levariam à permanência ou à saída voluntária do emprego poderiam ser classificadas de forma semelhante, em fatores organizacionais de alta carga afetiva, fatores organizacionais de menor carga afetiva, e fatores não organizacionais.

Tomando por base ambas as proposições, categorizamos como fatores organizacionais de alta carga afetiva: forças afetivas, calculativas, contratuais (cumprimento e descumprimento do contrato psicológico), comportamental de avaliação dos custos psicológicos de deixar a organização, e constituintes afetivas de continuidade e normativas relacionadas aos colegas e aos supervisores. Foram considerados fatores organizacionais, porém de menor carga afetiva: o salário mensal, o número de horas trabalhadas por semana, número de promoções e aumentos desde o ingresso na organização, forças comportamentais de avaliação dos custos tangíveis de deixar a organização, e forças comportamentais de inércia. Os fatores contextuais foram: ter recebido ou não ofertas de emprego nos últimos 12 meses, força normativa da família e dos amigos, quantidade de oportunidades percebidas no mercado, qualidade das oportunidades percebidas no mercado, networking, possibilidade de mover-se entre empregadores (mobilidade), e cristalização de alternativas. Por fim, foram considerados aspectos individuais: a idade, o estado civil, ter ou não ter filhos, o nível de escolaridade; características de personalidade, estilos reflexivos, níveis de talento, a avaliação moral de que manter um vínculo com a organização é positivo para a carreira, e a avaliação moral de que mudar de empregadores (rotatividade) é positivo para a carreira. As tabelas 2 e 3 apresentam as correlações entre as variáveis investigadas.

As médias das subescalas que integravam cada categoria foram submetidas a análises de correlação com a média de intenção de *turnover* da primeira etapa e o comportamento de *turnover* na segunda etapa da coleta de dados. Todas as variáveis submetidas aos testes de correlação foram testadas para diferenças de médias entre os grupos de profissionais que deixaram e que não deixaram o emprego entre T1 e T2, e entre “profissionais médios” e altos talentos.

As Tabelas 2, 3, e 4 (apêndice) exibem, respectivamente, os resultados das correlações entre intenção de *turnover* em T1, comportamento de *turnover* em T2 (ficou=0; saiu=1) e: os

fatores organizacionais com maior e com menor carga afetiva; os fatores contextuais; os fatores individuais. Os resultados indicaram que, de maneira geral, as mesmas variáveis se relacionaram com a intenção e com o comportamento de *turnover*, e no mesmo sentido. As correlações foram mais altas com a intenção do que com o comportamento de *turnover*, à exceção das variáveis: tempo de empresa e carga horária (organizacionais), ofertas (contextuais), empregos anteriores, saídas de empregos anteriores, autonomia, e autorreflexão (individuais). Os resultados indicaram ainda que enquanto pelo menos uma dimensão de cada uma das oito forças motivacionais apresentou correlação com a intenção de sair do emprego, a força constituinte não teve correlação com o comportamento de sair do emprego. Por fim, foram observadas correlações mais fortes da intenção de *turnover* com as variáveis organizacionais do que com as variáveis contextuais ou as individuais. Essa diferença não foi tão evidente nas correlações com o comportamento de *turnover*.

A Tabela 5 exibe os resultados para as variáveis para as quais os testes t indicaram diferenças entre pelo menos dois dos quatro grupos. Não foram identificadas diferenças de médias entre os grupos para as variáveis: força contratual de violação do contrato psicológico; forças constituintes afetivas e contratuais de supervisor e de colegas; forças constituintes normativas de supervisor e de colegas; força normativa da família; percepção da quantidade de alternativas de emprego disponíveis no mercado; mobilidade; socialização; neuroticismo; abertura à experiência; extroversão; força moral pró-vínculo com a organização; número de promoções no empregador atual, e número de aumentos salariais no empregador atual. Por fim, foi realizado teste chi-quadrado para testar se havia associação entre ser alto talento e permanecer ou sair do emprego. O teste indicou que não houve associação entre ser talento e permanecer ou sair do emprego $\chi^2 (1, N=379)=0,48; p=0,49$.

Tabela 5

Comparações de Médias entre Profissionais que Deixaram as Organizações e Não Deixaram, e entre Altos Talentos e “Profissionais Médios”

Variável	Profissionais		Altos Talentos		Teste <i>t</i>	Ficaram		Saíram		Teste <i>t</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	
Afetiva	3,78	0,97	3,67	0,93	Não significativo	3,85	0,94	3,36	0,96	$t(344)=-3,45, p=0,001; d=0,51$
Calculativa	3,26	1,11	3,27	1,06	Não significativo	3,37	1,06	2,68	1,00	$t(355)=4,42, p=0,001; d=0,61$
Custos psicológicos	3,56	0,79	3,75	0,85	Não significativo	3,65	0,79	3,22	0,77	$t(355)=3,78, p=0,001; d=0,55$
Cumprimento contratual	2,99	0,97	2,83	1,05	Não significativo	3,03	0,96	2,63	1,01	$t(344)=2,74, p=0,006; d=0,41$
Custo tangível	2,37	0,87	2,49	0,85	Não significativo	2,44	0,87	2,11	0,81	$t(355)=2,62, p=0,009; d=0,39$
Inércia	3,08	0,93	3,13	1,01	Não significativo	3,20	0,89	2,48	0,97	$t(355)=5,46, p=0,001; d=0,77$
Normativa Amigos	2,36	1,06	2,50	0,94	Não significativo	2,31	1,02	2,73	1,10	$t(346)=-2,73, p=0,007; d=0,39$
Networking	3,53	0,79	3,65	0,89	Não significativo	3,50	0,78	3,76	0,89	$t(342)=-1,98, p=0,05; d=0,31$
Qualidade das alternativas	3,46	0,82	3,58	0,97	Não significativo	3,42	0,82	3,77	0,89	$t(342)=-2,77, p=0,006; d=0,41$
Cristalização	2,24	1,23	1,96	1,19	Não significativo	2,10	1,15	2,8	1,44	$t(342)=-3,36, p=0,001; d=0,54$
Realização	4,33	0,47	4,55	0,48	$t(336)=-2,71, p=0,007; d=0,46$	4,38	0,47	4,26	0,49	Não significativo
Autorreflexão	4,02	0,63	3,98	0,81	Não significativo	3,97	0,64	4,22	0,67	$t(349)=-2,68, p=0,001; d=0,38$
Insight	3,64	0,61	3,92	0,54	$t(336)=-2,77, p=0,001; d=0,49$	3,66	0,61	3,76	0,61	Não significativo
Moral pró-rotatividade	2,94	0,72	3,01	0,90	Não significativo	2,88	0,74	3,31	0,64	$t(355)=-4,50, p=0,001; d=0,62$

Nota. Os resultados dos testes *t* para as variáveis oferta, idade, qualidade, e empregos foram incluídos na Tabela 1 com as demais variáveis demográficas. As variáveis violação contratual, normativa-família, quantidade de alternativas, mobilidade, extroversão, abertura à experiência, socialização, neuroticismo, e moral pró-vínculo não apresentaram diferenças entre nenhum dos grupos e, portanto, não foram exibidas na tabela.

Análises de Regressão

Na terceira etapa das análises, incluímos as variáveis que tiveram correlação significativa com a intenção de *turnover* e cujas médias apresentaram diferenças também significativas entre os grupos em um modelo principal de regressão linear da intenção de deixar o emprego em T1. Testamos ainda um modelo concorrente que incluiu, além das variáveis do modelo principal, aquelas que tiveram correlação com a intenção de *turnover*, mas cujas médias não apresentaram diferenças entre os grupos. O mesmo procedimento foi adotado para os modelos de regressão logística.

O método utilizado nas análises de regressão linear foi *Stepwise*, e nas análises de regressão logística binária utilizamos método *Enter*. No primeiro bloco dos modelos de regressão testados incluímos os fatores organizacionais com alta carga afetiva; no segundo bloco fatores organizacionais com menor carga afetiva; no terceiro, os fatores contextuais; e no quarto, os fatores individuais. Para conduzir essas análises, substituímos a variável remuneração pelo logaritmo natural do seu valor (ajuste necessário para uma melhor estruturação do modelo de análise).

Dado o número reduzido de profissionais identificados como altos talentos que deixaram as organizações, não foi possível proceder às análises de regressão comparando esse grupo aos demais profissionais. No entanto, os resultados dos testes t entre esses profissionais e os demais serão avaliados com vistas a compreender possíveis diferenças entre os grupos no que se refere ao *turnover* voluntário.

Testamos dois modelos de regressão linear. Incluímos no primeiro bloco do modelo principal os fatores organizacionais de alta carga emocional: as forças afetiva, calculativa, comportamental de avaliação dos custos psicológicos, e contratual de cumprimento do contrato psicológico. No segundo bloco, incluímos os fatores organizacionais de menor carga afetiva: carga horária de trabalho, as forças comportamentais de avaliação dos custos tangíveis envolvidos na saída, e de inércia. No terceiro bloco, incluímos os fatores contextuais: ter recebido oferta de emprego nos últimos 12 meses, força normativa dos amigos, networking, qualidade das alternativas de emprego no mercado, e cristalização de alternativas. Por fim, o quarto bloco incluiu as variáveis individuais: qualidade do trabalho realizado, insight, e força moral pró-rotatividade. No modelo concorrente adicionamos às variáveis do modelo principal: força contratual de descumprimento do contrato psicológico, constituinte afetiva e de continuidade de colegas e supervisores no bloco 1; força normativa da família, e quantidade de alternativas de emprego no mercado no bloco 2; e neuroticismo no bloco 4.

O modelo principal apresentou oito modelos explicativos da intenção de deixar voluntariamente a organização. O modelo mais adequado [$F(8)=55,5$; $p=0,001$] explicou 60,5% da variação da intenção de deixar voluntariamente o emprego, e foi composto por oito variáveis. Foram as principais responsáveis pelos acréscimos nos níveis de intenção, respectivamente: forças calculativa, normativa de amigos, afetiva, comportamental de inércia; cristalização de alternativas, percepção da qualidade do trabalho desempenhado, avaliação de que é positivo para a carreira trocar de empregos recorrentemente.

O modelo concorrente, por sua vez, apresentou oito modelos explicativos da intenção de deixar voluntariamente a organização. O modelo que se mostrou mais adequado do que o modelo principal [$F(8)=52,48$; $p=0,001$], explicou 60,1% da variação da intenção de deixar voluntariamente o emprego, e foi composto por oito variáveis. As principais responsáveis pelos acréscimos nos níveis de intenção foram, respectivamente: forças calculativa, afetiva, normativa de amigos, comportamental de inércia; a cristalização de alternativas, percepção da qualidade do trabalho desempenhado, avaliação de que é positivo para a carreira mudar recorrentemente de empregos, e percepção de descumprimento do contrato psicológico pela organização. A Tabela 6 apresenta os resultados dos três modelos de regressão linear.

Tabela 6

Modelos Preditivos da Intenção de Turnover em T1

Variável	Modelo Principal					Modelo concorrente				
	<i>b</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	VIF	<i>b</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	VIF
Calculativa	-0,31	-0,26	-4,99	0,001	2,04	-0,32	-0,27	-5,00	0,001	1,99
Normativa amigos	0,34	0,26	5,52	0,001	1,63	0,30	0,23	4,73	0,001	1,65
Afetiva	-0,33	-0,24	-4,37	0,001	2,17	-0,34	-0,25	-4,71	0,001	1,91
Inércia	-0,17	-0,12	-2,92	0,001	1,20	-0,20	-0,14	-3,4	0,001	1,14
Cristalização	0,12	0,11	2,71	0,01	1,26	0,11	0,10	2,38	0,02	1,29
Qualidade	0,23	0,10	2,59	0,01	1,08	0,20	0,09	2,24	0,03	1,05
Moral pró-rotatividade	0,15	0,08	2,18	0,03	1,12	0,16	0,09	2,28	0,02	1,11
Custos psicológicos	-0,10	-0,06	-1,26	0,21	1,70	-	-	-	-	-
Violação contratual	-	-	-	-	-	0,10	0,08	2,02	0,04	1,22
(Constante)	3,67	-	7,33	0,001	-	3,43	-	6,54	0,001	-

Nota. Valores de fator de inflação da variância (VIF) inferiores a 2 indicam níveis de multicolinearidade aceitáveis.

Ao concluir as análises de regressão linear procedemos às análises de regressão logística. Utilizamos método *Enter* para conduzir as análises e teste *Omnibus* para avaliar a significância dos modelos. Esse teste verifica se os coeficientes da equação logística são nulos ou não. Espera-se que um modelo significativo não tenha coeficientes nulos, ou seja, um valor de $p < 0,05$. O ajuste do modelo, por sua vez, foi examinado usando-se o teste de Hosmer e Lemeshow, que verifica a correspondência entre os valores observados e os previstos para as variáveis dependentes ($turnover=0$; permanência=1). Em um modelo ajustado é esperado que haja correspondência ($p > 0,05$).

O modelo preditivo principal do comportamento de *turnover* voluntário (Tabela 6) foi significativo ($p < 0,001$) e ajustado ($p = 0,61$), com capacidade preditiva geral de 89,6%. Dentre as variáveis independentes incluídas no modelo, foram preditoras positivas e significativas do comportamento de permanência, na presença das demais variáveis: força calculativa, tempo na organização, força comportamental de inércia, não ter recebido oferta de emprego interessante nos últimos 12 meses, e ter autonomia na execução do trabalho. Em contrapartida, foram preditoras negativas e significativas do comportamento de *turnover* as variáveis: número de horas trabalhadas por semana, e força moral pró-rotatividade. Mais especificamente, de acordo com os resultados apresentados na Tabela 7, em relação às variáveis com nível de significância 5%, controlando-se as demais variáveis, o aumento de um ponto na média da força calculativa, aumenta em 2,13 vezes a chance de um profissional permanecer da organização. Em contrapartida, o aumento de um ponto na média da força moral pró-rotatividade diminui em 0,36 vezes a chance de um profissional permanecer na organização.

O modelo concorrente do comportamento de *turnover* voluntário (Tabela 6) foi significativo ($p < 0,001$) e ajustado ($p = 0,66$), com capacidade preditiva geral de 90,3% (predição de 56,8% dos casos de *turnover* e 96,6% dos casos de permanência na organização) e, portanto, considerado mais adequado. Dentre as variáveis independentes incluídas no modelo, foram preditoras positivas e significativas do comportamento de permanência, na presença das demais variáveis: força calculativa, força comportamental de inércia, não ter recebido oferta de emprego interessante nos últimos 12 meses, e a dimensão de personalidade realização. Em contrapartida, foram preditoras negativas e significativas do comportamento de *turnover* as variáveis: número de horas trabalhadas por semana, cristalização de alternativas de emprego, a dimensão da reflexividade insight, e a força moral pró-rotatividade. Mais especificamente, de acordo com os resultados apresentados na Tabela 7, em relação às variáveis com nível de significância 5%, controlando-se as demais variáveis, o aumento de um ponto na média do logaritmo do salário, aumenta em 12,8 vezes a chance de um

profissional permanecer da organização. Em contrapartida, o aumento de um ponto na média de horas trabalhadas por semana, diminui em 0,88 vezes a chance de um profissional permanecer na organização.

Tabela 7

Modelos de Regressão Logística para Predição de Turnover Voluntário

	<i>b</i>	Erro padrão	Wald	g.l.	<i>p</i>	Razão de chance	IC 95%		<i>b</i>	Erro padrão	Wald	g.l.	<i>p</i>	Razão de chance	IC 95%	
							Inferior	Superior							Inferior	Superior
Afetiva	-0,15	0,36	0,17	1	0,68	0,86	0,43	1,74	-0,11	0,42	0,07	1	0,78	0,89	0,39	2,02
Calculativa	0,76	0,28	7,12	1	0,01	2,13	1,22	3,71	0,72	0,30	5,70	1	0,02	2,06	1,14	3,73
Custo psicológico	0,39	0,35	1,22	1	0,27	1,48	0,74	2,96	0,21	0,40	0,29	1	0,59	1,24	0,57	2,7
Cumprimento	-0,44	0,33	1,75	1	0,19	0,65	0,34	1,23	-0,39	0,37	1,14	1	0,29	0,67	0,33	1,39
Tempo	0,35	0,12	8,45	1	0,001	1,41	1,12	1,78	0,17	0,14	1,44	1	0,23	1,19	0,90	1,58
Horas	-0,1	0,03	9,52	1	0,001	0,91	0,86	0,97	-0,13	0,04	13,95	1	0,001	0,88	0,82	0,94
Custo tangível	-0,14	0,29	0,25	1	0,62	0,87	0,49	1,52	-0,41	0,34	1,47	1	0,23	0,66	0,34	1,29
Inércia	0,56	0,28	3,88	1	0,05	1,74	1,00	3,03	0,89	0,34	6,88	1	0,01	2,42	1,25	4,69
Salário (log)	-	-	-	-	-	-	-	-	2,55	0,95	7,20	1	0,01	12,8	1,99	82,33
Oferta	1,44	0,68	4,49	1	0,03	4,22	1,11	15,95	1,64	0,85	3,69	1	0,05	5,14	0,97	27,29
Normativa amigos	0,22	0,28	0,6	1	0,44	1,24	0,72	2,15	0,21	0,30	0,48	1	0,49	1,23	0,68	2,21
Networking	0,04	0,43	0,01	1	0,92	1,04	0,45	2,41	-0,47	0,51	0,84	1	0,36	0,63	0,23	1,71
Qualidade alternativas	-0,56	0,41	1,91	1	0,17	0,57	0,26	1,26	-0,13	0,46	0,07	1	0,78	0,88	0,36	2,17
Cristalização	-0,37	0,2	3,49	1	0,06	0,69	0,47	1,02	-0,45	0,23	3,85	1	0,05	0,64	0,41	1,00
Idade	-	-	-	-	-	-	-	-	0,001	0,03	0,001	1	0,94	1,00	0,93	1,07
Empregos	0,15	0,1	2,12	1	0,14	1,16	0,95	1,42	0,13	0,12	1,15	1	0,28	1,14	0,90	1,43
Saídas	-0,30	0,17	2,91	1	0,09	0,74	0,53	1,05	-0,26	0,2	1,61	1	0,20	0,77	0,52	1,15
Realização	-	-	-	-	-	-	-	-	1,41	0,61	5,44	1	0,02	4,11	1,25	13,48
Velocidade no trabalho	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,38	0,40	0,88	1	0,35	0,68	0,31	1,51
Qualidade do trabalho	-	-	-	-	-	-	-	-	0,53	0,55	0,95	1	0,33	1,71	0,58	4,98
Autonomia no trabalho	0,89	0,3	8,66	1	0,001	2,44	1,35	4,42	0,71	0,39	3,29	1	0,07	2,04	0,94	4,42
Autorreflexão	-0,15	0,37	0,16	1	0,69	0,86	0,42	1,79	-0,30	0,44	0,47	1	0,49	0,74	0,31	1,76
Insight	-0,58	0,39	2,19	1	0,14	0,56	0,26	1,21	-0,96	0,45	4,55	1	0,03	0,38	0,16	0,93
Pró-rotatividade	-1,01	0,33	9,51	1	0,001	0,36	0,19	0,69	-1,43	0,40	12,57	1	0,001	0,24	0,11	0,53
Constante	5,08	3,11	2,66	1	0,10	161,11			-3,50	4,94	0,50	1	0,48	0,03		

Nota. IC95%: intervalo de 95% de confiança. A variável *turnover* voluntário é dicotômica, sendo saiu=1, e ficou=0.

Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo apresentar um modelo explicativo da intenção de *turnover* e um modelo preditivo do comportamento de *turnover* voluntário entre profissionais brasileiros. Esse objetivo foi plenamente atingido, visto que ambos os modelos mostraram-se adequados e promissores para explicar a intenção e prever o comportamento de *turnover* voluntário em profissionais brasileiros. Os resultados das regressões lineares indicaram que, embora pelo menos uma dimensão de cada força motivacional avaliada tenha tido correlação com a intenção de *turnover*, sete delas foram relevantes para a intenção de deixar o emprego: força calculativa, força afetiva, forças comportamentais de inércia e de avaliação dos custos psicológicos, força contratual de violação; força normativa de amigos, força alternativa de cristalização; e força moral pró-rotatividade. Em contrapartida, ao analisar os resultados das regressões logísticas, observamos que houve correlações significativas entre pelo menos uma dimensão de sete das forças motivacionais (nenhuma dimensão da força constituinte apresentou correlação) e o comportamento de *turnover*, mas apenas quatro delas foram relevantes para predizê-lo: força calculativa, força comportamental de inércia, cristalização de alternativas, e força moral pró-rotatividade. Esse resultado ressalta as diferenças entre os motivos que levam à intenção e ao comportamento de saída voluntária do emprego e evidencia a necessidade de compreender atitudes e comportamentos a fim de reduzir os índices de *turnover* voluntário.

Em termos práticos é importante diferenciar os antecedentes da intenção e do comportamento de *turnover* a fim de planejar ações de retenção de profissionais. Nossos resultados – bem como a literatura – apontaram que são antecedentes da intenção de *turnover* as variáveis: percepção de que amigos são favoráveis à saída da organização (Vardaman, Allen, Renn, & Moffitt, 2008); o sentimento positivo sobre a organização e sobre fazer parte dela (Maertz & Boyar, 2012; Meyer & Allen, 1991); a percepção da qualidade do trabalho realizado (Zimmerman & Darnold, 2009); e a percepção de que o contrato psicológico foi violado (Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). No entanto, na presença de outras variáveis, essas não foram preditoras do comportamento de *turnover*.

A esse respeito, a literatura aponta que a maioria dos profissionais que reporta ter intenção de deixar o emprego voluntariamente na verdade, não irá fazê-lo (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Hom & Griffeth, 1995). Isso porque mesmo quando o desejo de deixar o emprego é forte, pode haver riscos associados com a decisão. Exemplos desses riscos incluem: a probabilidade de encontrar alternativas de emprego, a atratividade dessas alternativas, o rompimento de relações no trabalho atual; o sacrifício de benefícios tangíveis e

intangíveis acumulados no trabalho atual, e as incertezas sobre atributos desconhecidos das alternativas de emprego (Vardaman et al., 2008). Assim, é compreensível que algumas forças motivacionais capazes de explicar a variação na intenção de *turnover* não tenham sido preditoras do comportamento de deixar o emprego. Da mesma forma, é compreensível que variáveis como a carga horária de trabalho, o salário, e ter recebido ofertas de emprego avaliadas como interessantes – que também podem ser considerados riscos de deixar o emprego – tenham sido preditoras do comportamento, mas não da intenção de *turnover*.

A análise detalhada das variáveis que explicaram o comportamento de *turnover* mostra que quatro das nove preditoras significativas desse comportamento pertenciam ao grupo de aspectos organizacionais e poderiam, portanto, ser influenciadas diretamente pelas organizações: força calculativa, carga horária, força comportamental de inércia, e salário. A força calculativa diz respeito à importância atribuída a futuros benefícios e oportunidades tangíveis decorrentes da permanência na organização (Maertz & Griffeth, 2004). A força comportamental de inércia, por sua vez, diz respeito ao desejo de evitar os custos associados à saída, no presente (Shore, Tetrick, Shore, & Barksdale, 2000). Isso significa, em termos práticos, que ao adotar políticas e práticas transparentes, consistentes, e justas, cumprir o que é contratado com os profissionais em relação a salário, carga horária, e desenvolvimento da carreira, é possível aumentar a percepção de vínculo com a organização e as chances de reter colaboradores.

Em relação às variáveis contextuais, foram preditoras significativas e positivas do comportamento de saída voluntária do emprego: cristalização de alternativas e ofertas nos últimos 12 meses. O grau de cristalização se refere a quão concretas são as alternativas de emprego de um indivíduo. Alternativas bem cristalizadas tendem a ser mais convidativas do que impressões vagas de oportunidades de emprego (Griffeth et al., 2005). Evidentemente, quando a proposta é concreta e considerada interessante (em termos de desafio, de salário, ou posição) as chances de sair do emprego são ainda maiores. Embora as ações da organização em relação a aspectos contextuais sejam mais restritas, é importante ter atenção às práticas de mercado a fim de manter os níveis de previsibilidade e competitividade. Pesquisas mostram que deixar o emprego é mais arriscado do que permanecer nele e, por isso, muitos profissionais prefeririam permanecer em seus empregadores (Allen, Renn, Moffitt, & Vardaman, 2007). Mais especificamente, a tomada de decisão sobre sair do emprego é inerentemente arriscada porque envolve consequências significativas, juntamente com a incerteza sobre probabilidades e resultados (Sitkin & Pablo, 1992). Ou seja, mesmo ao optar por um emprego com atributos conhecidos, tais como salário e benefícios, haverá incertezas em relação a inúmeros aspectos, como as relações com novos supervisores e colegas de

trabalho, a progressão de responsabilidades de trabalho e de oportunidades de carreira, bem como o dia-a-dia no ambiente de trabalho. Assim, organizações capazes de diminuir as incertezas tenderiam a ser vistas como mais atraentes por muitos profissionais, diminuindo o risco de saídas voluntárias.

Dentre as variáveis individuais foram preditoras significativas e negativas da permanência na organização a força moral pró-rotatividade e o insight; e foi preditor significativo e positivo da permanência o fator de personalidade realização. De acordo com a literatura os funcionários tendem a internalizar um valor sobre o comportamento de *turnover* e tendem a fazer "a coisa certa", agindo de forma consistente com este valor. Por isso é esperado que quando este valor é de que mudar de emprego regularmente é uma virtude, ele implique em motivação para a saída voluntária (Maertz & Griffeth, 2004).

Se a relevância da força motivacional pró-rotatividade para o comportamento de turnover parece óbvia, o mesmo não pode ser dito sobre a realização e o insight. Segundo Barrick, Mount, e Judge (2001), profissionais com altas médias de realização tendem a perceber que têm melhores desempenhos e que por isso são mais empregáveis. Por outro lado, tendem a sentir-se impelidos a permanecer nas organizações, o que explicaria a contribuição da variável realização para o comportamento de permanência. O mesmo não ocorre com o insight. Roberts e Stark (2008) afirmam que enquanto a autorreflexão envolve a prática de avaliar os próprios pensamentos, sentimentos e comportamentos, o insight diz respeito à habilidade de entendê-los. Mais especificamente, o insight diria respeito à tomada de consciência sobre pensamentos, sentimentos e comportamentos, necessária para a tomada de decisões (Roberts & Stark, 2008). Sendo assim, é possível que por meio do insight os profissionais consigam dar-se conta sobre suas características individuais, insatisfações com o contexto organizacional, e características do mercado em que estão inseridos para então decidir deixar voluntariamente do emprego.

Diferentemente do que ocorreu com os objetivos principais, os objetivos secundários – 1) verificar semelhanças e diferenças entre profissionais identificados como altos talentos e “profissionais médios” em relação aos antecedentes organizacionais, contextuais, e individuais da intenção e do comportamento de *turnover*; e 2) verificar semelhanças e diferenças entre o grupo de profissionais que permaneceram em seus empregos e aqueles que saíram voluntariamente em relação aos antecedentes organizacionais, contextuais, e individuais da intenção e do comportamento de *turnover* – geraram contribuições mais modestas. Embora nossas análises tenham permitido apresentar diversas diferenças entre o grupo de profissionais que saíram e permaneceram no emprego, o mesmo não pode ser dito sobre os profissionais de alto talento e médios.

As análises de comparação de média entre os grupos investigados evidenciaram que as diferenças entre os profissionais que permaneceram em seus empregos entre T1 e T2 e aqueles que saíram diziam respeito a três aspectos principais. O primeiro deles era a experiência na organização em que se encontravam no momento da pesquisa (tempo de empresa, carga horária, e intenção de deixar a organização); o segundo, o histórico de carreira (número de empregos e de saída voluntárias anteriores); e o terceiro, as características individuais (autonomia na execução do trabalho e autorreflexão).

Mais especificamente, os resultados indicaram que profissionais que deixaram seus empregos tinham em média menos tempo de empresa, trabalhavam mais horas por semana, e apresentaram maior intenção de *turnover* em T1. Um resultado consensual das pesquisas sobre a saída voluntária do emprego diz respeito ao fato de a intenção de *turnover* ser um de seus melhores preditores (Griffeth et al., 2000). As pesquisas sobre essa temática evidenciam ainda que o tempo de empresa tem correlação negativa com a intenção de deixar a organização (Griffeth, et al., 2000), e que é um preditor negativo do comportamento de *turnover* (Mobley, 1992). No que tange à carga horária dos profissionais, estudos sugerem que a carga horária de trabalho exaustiva poderia levar a maiores índices de *turnover* voluntário (Price, 2001) e a busca por jornadas de trabalho mais flexíveis ou mesmo dúvidas sobre o que seria uma jornada de trabalho satisfatória e adequada (Campbell & Wanrooy, 2013).

Em relação ao histórico de carreira, os resultados de nosso estudo indicaram que os profissionais que saíram do emprego haviam tido mais empregos anteriormente, e haviam saído de mais empregos do que os outros profissionais. Esse dado sugere que os profissionais ainda estejam explorando as oportunidades de trabalho em diferentes empregadores e buscando uma posição mais satisfatória. Resultado semelhante foi observado por Hess, Jepsen e Dries (2010), que verificaram que a intenção de trocar de empregadores tem correlação positiva com a preocupação em explorar possibilidades de atuação, e correlação negativa com a preocupação com o estabelecimento no empregador atual.

Sobre as características individuais foram observadas médias mais altas na autonomia para executar o trabalho e médias mais baixas na autorreflexão dos profissionais que permaneceram em seus empregos. Estudos prévios sugerem que ter autonomia para executar as atividades de trabalho levaria a maiores índices de satisfação com o trabalho e decorrente diminuição da intenção de deixar o emprego (Price, 2001). A autorreflexão, por sua vez, diz respeito ao que Kahneman (2011) chamaria de Sistema Mental 2. Esse sistema remete a um self consciente e racional que tem crenças, faz escolhas e decide sobre o que pensar e como agir. Ao contrário do Sistema 1, empregado em operações rápidas e automáticas, o sistema 2

seria acionado quando a tomada de decisões complexas, como permanecer ou sair de um emprego, fosse necessária. Isso justificaria médias mais altas de autorreflexão em profissionais com maior intenção de deixar a organização, uma vez que a reflexão sobre o contexto em que se encontram necessariamente precede a tomada de decisão sobre deixar o emprego.

No que diz respeito à comparação entre os profissionais identificados como altos talentos e os demais colaboradores das organizações, foi possível observar que os grupos se diferenciam principalmente em relação a características individuais (insight, realização, velocidade, qualidade, autonomia, e idade), mas também em relação à experiência na organização atual (salário). À exceção da variável idade – sobre a qual não há consenso na literatura – e da variável insight – sobre a qual não encontramos referências na produção científica sobre talentos –, as diferenças de médias observadas estiveram de acordo com resultados de estudos prévios.

Ainda que haja vasta produção científica que visa a elencar características de profissionais de alto talento (para maiores informações veja Oliveira, Natividade, & Gomes, 2013) e mesmo esforços multiculturais nesse sentido (De Ceukelaire, 2013), não tivemos acesso a estudos que considerassem a variável reflexividade como um possível discriminante de profissionais altamente talentosos. O Insight, como descrito por seu proponente, é um “estado interno de consciência” (Grant, Franklin, & Langford, 2002), ou, como chamaria Kahneman (2011), Sistema Mental 1. Esse Sistema opera com pouco ou nenhum esforço e sem que haja um senso de controle voluntário. Ele origina as impressões e sentimentos que são as principais fontes das crenças explícitas e das escolhas deliberadas do Sistema 2. Além disso, gera e dá acesso às memórias das quais os indivíduos podem dispor rapidamente para responder às demandas do mundo, reconhecer objetos, orientar a atenção, evitar perdas, etc. Trata-se, segundo Fiore e Schooler (1998), de uma abordagem alternativa para resolver um problema aparentemente insolúvel. Essa solução se apresenta ao indivíduo tão rapidamente que com frequência é impossível explicar de onde vieram as ideias que deram origem a ela, o que segundo Schooler e Melcher (1995), é uma característica inefável da criatividade. Dadas sua relação com a agilidade na tomada de decisão e com a criatividade, é compreensível que profissionais que foram identificados como talentos por seus desempenhos superiores, tenham tido também níveis mais altos de insight. Esta característica de pensamento é responsável pelas decisões simples para problemas complexos, e por comportamentos diários em contextos que exigem presteza, como no ambiente de trabalho.

Em relação à idade, constatou-se que os profissionais considerados altos talentos eram, em média, mais velhos do que os demais. Esse padrão é diferente do encontrado em alguns

estudos (Martin & Schmidt, 2010), porém vai ao encontro dos resultados de Oliveira, Natividade e Gomes (2013), que observaram correlação positiva entre o fator Qualidade de talento e a idade dos participantes. Segundo os autores, os profissionais com idades superiores provavelmente acumularam mais horas de prática na execução de atividades similares ou idênticas a sua atual ocupação, o que resultaria em melhores desempenhos no trabalho.

O fator de personalidade Realização avalia características como persistência, controle e motivação para atingir metas (Nunes, Hutz, & Nunes, 2010), que são imprescindíveis ao bom desempenho no trabalho. Assim, o resultado de média superior dos profissionais de alto talento nesse fator, que era esperado, foi confirmado. Da mesma forma, era esperado e observou-se que as médias nas dimensões de qualidade, velocidade e autonomia – utilizadas como critério para identificar profissionais de alto talento – foram mais altas em profissionais considerados altos talentos quando comparados com os “profissionais médios”. O mesmo ocorreu com as médias salariais, corroborando achados de estudos anteriores (Martin & Schmidt, 2010).

Em suma, o presente trabalho contribui para a literatura brasileira sobre o *turnover* ou rotatividade de profissionais ao testar um modelo e empregar instrumentos validados nacionalmente com grupos de profissionais de diversas áreas e instituições. Ademais, apresenta resultados que podem ser usado com caráter preventivo na elaboração de intervenções de orientação profissional, bem como de políticas e práticas organizacionais que visem a satisfação e a retenção de profissionais. Trava, ainda, um dialogo intenso com a literatura internacional, a fim de elucidar os dados observados .

Por fim, é possível afirmar que os achados do presente estudo são promissores e representam um avanço importante para a literatura brasileira sobre *turnover* voluntário ao apresentar modelos explicativos e preditivos da intenção e desse comportamento em amostras de profissionais de diferentes ocupações e indústrias. No entanto, os achados desse estudo têm duas potenciais limitações. Em primeiro lugar, não foi possível estabelecer parceria com nenhuma organização para realizar a coleta de dados, o que inviabilizou acesso a dados organizacionais e gerou uma amostra heterogênea. Embora diversos autores defendam que essa característica contribuiria para a generalização dos dados, acreditamos que em termos práticos, as predições e explicações poderiam ser mais acuradas se dissessem respeito a uma única ou a poucas organizações. Outra decorrência dessa limitação reside no fato de que os profissionais de alto talento não foram indicados pelas organizações, mas sim identificados por meio de um instrumento de autorresposta. Embora o instrumento desenvolvido para identificar os altos talentos tenha demonstrado capacidade para discriminar esses

profissionais dos demais, não é possível saber se eles são os mesmos que seriam indicados por organizações.

A segunda limitação importante diz respeito ao fato de os dados serem provenientes unicamente de instrumentos de autorrelato. Um dos problemas do uso desse método é que os dados obtidos são pessoais e idiossincráticos e, portanto, podem ter pouca relação com a realidade observada por outras pessoas. Além disso, sabe-se que com frequência as pessoas em situação de avaliação oferecem respostas socialmente desejáveis. Por fim, o uso exclusivo de instrumentos objetivos de autorresposta muitas vezes impede que os participantes de pesquisa forneçam o nível de detalhe em que pesquisador está interessado. Novos estudos, capazes de contornar as dificuldades aqui apresentadas, representariam importantes contribuições para os estudos sobre *turnover*.

Considerações Finais

A partir dos resultados apresentados, torna-se evidente a relevância de considerar aspectos organizacionais, contextuais e individuais (Maertz e Boyar, 2012; Mobley, 1992) no estudo e na elaboração de ações para a redução do *turnover* voluntário de profissionais. É possível ainda perceber que os principais fatores motivadores da intenção e do comportamento de *turnover* podem ser monitorados e influenciados de forma direta pelas organizações. Embora se perceba, a partir dos resultados, a relevância dos salários e das ofertas externas para a concretização do comportamento de *turnover*, é claro também o papel da força calculativa como inibidora desse comportamento. Cabe salientar que com as mudanças no mercado de trabalho o sucesso subjetivo ganha mais relevância. De tal modo, outras formas de reconhecimento tornam-se tão importantes quanto salário e promoções (Dries & Pepermans, 2008). O assédio do mercado é uma forma de reconhecimento do trabalho dos profissionais. Quando eles não encontram oportunidades na empresa porque profissionais do mercado são contratados, tendem a querer sair. Assim, é importante reconhecer a “prata da casa”, principalmente quando se trata de profissionais altamente talentosos e em função dos investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento. Nesse sentido, ter clareza sobre os objetivos e valores dos colaboradores, bem como apresentar planos de carreira, critérios de avaliação e de *feedback* adequados a eles é uma medida simples e promissora para reter os profissionais nas organizações.

Referências

- Allen, D., Renn, R., Moffitt, K., and Vardaman, J. (2007). Risky business: The role of risk in voluntary turnover decisions. *Human Resource Management Review*, 17(3), 305-318.
- Antigo, M. F., & Machado, A. F. (2006). Transições e duração do desemprego: uma revisão da literatura com novas evidências para Belo Horizonte. *Nova economia*, 16(3), 375-406.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vanderberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 91, 468-482.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and 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(1), 9-30.
- Campbell, L. & Wanrooy, B. (2013). Long working hours and working-time preferences: Between desirability and feasibility. *Human Relations*, 66(8), 1131-1155. doi: 10.1177/0018726713478641
- De Ceukelaire, R. (2013). *The elegant fabric of talent: a qualitative research project based on linguistic prototype theory towards a cross-cultural definition of talent*. (Unpublished doctoral dissertation). Ku Leuven, Leuven.
- Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254-267.
- Filho, N. H., Machado, W. L., Teixeira, M. A. P., & Bandeira, D. R. (2012). Marcadores reduzidos para a avaliação da personalidade em adolescentes. *Psico-USF*, 17(2), 253-261. doi: 10.1590/S1413-82712012000200009
- Fiore, S. M., & Schooler, J. (1998). Right hemisphere contributions to creative problem-solving: Converging evidence for divergent thinking. In M. Beeman, & C. Chiarello (Eds.), *Right hemisphere language comprehension*. (pp349-372). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
- Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self-reflection and Insight scale: a new measure of private self-consciousness. *Social Behavior and Personality*, 30(8), 821-836.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-88.
- Griffeth, R.W. & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications, Inc.

- Griffeth, R. W., Steel, R., & Allen, D., & Bryan, N. (2005). Development and validation of a multidimensional measure of perceived alternatives: The employment opportunity index (EOI). *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 335-349.
- Hess, N., Jepsen, D. M., & Dries, N. (2010). Career and employer change in the age of the 'boundaryless' career. *Journal of Vocational Behavior, 81*(2), 280-288.
- Hom, P. W., Mitchell, T., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion. *Psychological Bulletin, 138*(5), 831-858. doi: 10.1037/a0027983
- Hom, P.W. & Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Ryzzotto, P. M. (2013). Brasil Econômico (SP): Mantega discute com centrais o impacto da rotatividade. Relatório do IPEA (Publicação No. 20480). Retirado do website do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20480
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York: Farras, Straus and Giroux.
- Kammeyer-Mueller, J.D., Wanberg, C.R., Glomb, T.M., & Ahlburg, D. (2005). The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. *Journal of Applied Psychology, 91*, 644-658.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2008). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review, 34* (1), 96 – 118.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review, 19*, 51-89.
- Maertz, C. P., Jr., & Griffeth, R.W. (2004). Eight motives of employee attachment and turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management, 30*, 667-684.
- Maertz, C. P., Jr., & Boyar, S. L. (2012). Theory-driven development of a comprehensive turnover-attachment motive survey. *Human Resource Management, 51*(1), 71-98.
- March, J. G., & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Martin, J. & Smith, (2010). How to keep you top talent. *Harvard Business Review, 88*(5), 54-61.
- Medeiros, C. R. G., Junqueira, A. G.W., Schwingel, G., Carreno, I., Jungles, L. A. P., & Saldanha, O. M. F. L. (2010). A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. *Ciência & Saúde Coletiva, 15*(1), 1521-1531.

- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-98.
- Michaels, E., Handfield- Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*, 1102–1121.
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Monte, P. A., & Penido, M. R. J. (2008). Determinantes da duração esperada do emprego urbano e rural no Nordeste brasileiro. *Revista de Economia e Sociologia Rural, 46* (4), 989-1013.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*, 493–522.
- Ney, M. S., & Rodrigues, P. H. A. (2012). Fatores críticos para a fixação do médico na Estratégia Saúde da Família. *Physis, 22*(4), 1293-1311.
- Nomura, F. H. & Gaidzinski, R. R. (2005). Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital-escola. *Revista Latino Americana de Enfermagem, 13* (5), 648-653.
- Nunes, C. H. S. S., Hutz, C. S., & Nunes, M. F. O. (2010). *Bateria Fatorial de Personalidade*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Oliveira, M. Z. & Gomes, W. B. (2013). Manuscript in preparation. *Validation of the Turnover and Attachment Motives Scale for use with Brazilian professional*.
- Oliveira, M. Z., Natividade, J. C., & Gomes, W. B. (2013). A Medida do Talento: Evidências de Validade de uma Escala para Aferir Talento em Organizações. *Temas em Psicologia, 21*(2), 419-437. Doi: 10.9788/TP2013.2-10
- Praça, S., Freitas, A., & Hoepers, B. (2012). A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011. *Novos Estudos - CEBRAP, (94)*, 91-107.
- Price, J. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower, 22*, 600-624.
- Price, J. L., & Mueller, C.W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal, 24*, 543–565.
- Roberts, C., Stark, P. (2008). Readiness for self-directed change in professional behaviours: factorial validation of the self-reflection and insight scale. *Medical education, 42* (11), 1054-1063. doi: 10.1111/j.1365-2923.2008.03156.x.

- Sancho, L. G., Carmo, J. M., Sancho, R. G., & Bahia, L. (2011). Rotatividade na força de trabalho da rede municipal de saúde de Belo Horizonte, Minas Gerais: um estudo de caso. *Trabalho, Educação e Saúde*, 9(3), 431-447.
- Schooler, J. W., & Melcher, J. (1995). The ineffability of insight. In S. M. Smith, T. B. Ward, & R. A. Finke (Eds.), *The creative cognition approach* (pp. 97–133). Cambridge, MA: MIT Press.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Shore, T. H., & Barksdale, K. (2000). Construct validity of measures of Becker's side bet theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 428-444.
- Sitkin, S. B. & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *The Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271-282.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 621–638.
- Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: a revised approach. *Human Resource Management Review*, 6(2), 113-122.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Renn, R. W., & Moffitt, K. R. (2008). Should I stay or should I go? The role of risk in employee turnover decisions. *Human Relations*, 61(11), 1531-1563. doi 10.1177/0018726708096637
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142 – 158. doi: 10.1108/00483480910931316

Apêndice

Tabela 2

Correlações entre Intenção de Turnover em T1, Turnover em T2, e Aspectos Organizacionais com Alta Carga Afetiva e Menor Carga Afetiva

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Intenção	1																	
2. Turnover	-0,22**	1																
3. Afetiva	-0,61**	0,18**	1															
4. Calculativa	-0,59**	0,23**	0,65**	1														
5. Custo Psico	-0,47**	0,20**	0,57**	0,48**	1													
6. Cumprimento	-0,50**	0,15**	0,62**	0,54**	0,42**	1												
7. Descumprimento	0,42**	-0,06	-0,36**	-0,33**	-0,28**	-0,47**	1											
8. AfeCont-CW	-0,21**	0,07	0,37**	0,27**	0,34**	0,28**	-0,13*	1										
9. Norm-CW	-0,09	-0,02	0,14**	0,15**	0,18**	0,27**	-0,11*	0,31**	1									
10. AfeCont-Sup	-0,35**	0,02	0,54**	0,38**	0,32**	0,44**	-0,26**	0,32**	0,19**	1								
11. Norm-Sup	-0,01	0,02	0,16**	0,13*	0,16**	0,31**	-0,06	0,18**	0,57**	0,36**	1							
12. Tempo	0,01	0,22**	0,05	0,09	0,12*	0,05	0,01	0,09	-0,02	-0,07	-0,03	1						
13. Salário	-0,07	0,001	0,11	0,11*	0,11*	0,14**	-0,01	0,02	0,06	-0,07	-0,03	0,28**	1					
14. Horas	0,15**	-0,23**	-0,06	-0,10	-0,02	-0,03	0,05	0,01	0,01	-0,02	0,04	-0,04	0,14**	1				
15. Promoção	-0,10	-0,09	0,07	0,20**	0,001	0,11*	-0,10	0,05	0,06	0,01	0,03	0,001	0,12*	0,06	1			
16. Aumento	-0,09	-0,03	0,09	0,16**	0,02	0,11*	-0,15**	0,02	0,04	0,02	0,03	-0,02	0,03	0,06	0,42**	1		
17. Custo tangível	-0,21**	0,14**	0,18**	0,21**	0,31**	0,26**	-0,06	0,09	0,21**	0,11*	0,14**	0,09	0,11*	-0,10	-0,03	0,03	1	
18. Inércia	-0,38**	0,28**	0,25**	0,27**	0,34**	0,32**	-0,15**	0,09	0,20**	0,18**	0,19**	0,15**	0,001	-0,17**	-0,12*	0,02	0,47**	1

Nota. * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$. Intenção de turnover (Intenção) N=379; Turnover (Saiu=1; Ficou=0) N=379. Aspectos organizacionais com alta carga afetiva: Força afetiva (Afetiva) N=346; Força calculativa (Calculativa) N=357; Força Comportamental de Custos Psicológicos (Custo Psico) N=357; Força contratual cumprimento (Cumprimento) N =346; Força contratual descumprimento (Descumprimento) N=346; Força Constituinte Colega Afetiva + Continuidade (AfeCont-CW) N=348; Força Constituinte Colega Normativa (Norm-CW) N=348; Força Constituinte Supervisor Afetiva + Continuidade (AfeCont-Sup) N=348; Força Constituinte Supervisor Normativa (Norm-Sup) N=348. Aspectos organizacionais com menor carga afetiva: Tempo na organização (Tempo) N=348; Salário N=348, Carga Horária (Horas) N=359; Promoções N=367; Aumentos N=367; Força comportamental de custos tangíveis (Custo tangível) N=357; Força comportamental Inercia (Inércia) N=357.

Tabela 3

Correlações entre Intenção de Turnover em T1, Turnover em T2, e Aspectos Contextuais Não Organizacionais

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Intenção de <i>turnover</i>	1									
2. <i>Turnover</i>	-0,22**	1								
3. Oferta	-0,14**	0,20**	1							
4. Normativa Família	0,23**	-0,10	-0,14**	1						
5. Normativa Amigos	0,56**	-0,15**	-0,22**	0,42**	1					
6. Networking	0,17**	-0,12*	-0,26**	0,14*	0,30**	1				
7. Qualidade das Alternativas	0,18**	-0,15**	-0,27**	0,20**	0,32**	0,75**	1			
8. Quantidade das Alternativas	-0,11*	-0,08	-0,12*	-0,05	-0,03	0,43**	0,49**	1		
9. Cristalização de Alternativas	0,30**	-0,21**	-0,38**	0,19**	0,38**	0,41**	0,42**	0,18**	1	
10. Mobilidade	0,001	-0,05	-0,03	-0,12*	-0,06	0,04	0,02	0,13*	0,001	1

Nota. * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$. Intenção de *turnover* N=379; *Turnover* (Saiu=1; Ficou=0) N=379. Aspectos Contextuais: Ter recebido ofertas de trabalho nos últimos 12 meses (Oferta) N= 379; Força Normativa Família (Normativa família) N=348, Força Normativa Amigos (Normativa amigos) N=348; Qualidade das alternativas percebidas no mercado (Qualidade das Alternativas) N=344; Quantidade de alternativas percebidas no mercado (Quantidade de Alternativas) N=343; Networking N=344; Mobilidade N=344, Cristalização de Alternativas N=344.

Tabela 4

Correlações entre Intenção de Turnover em T1 e Comportamento de Turnover em T2, e Aspectos Individuais

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Intenção	1																
2. Turnover	-0,22**	1															
3. Idade	-0,09	0,04	1														
4. Empregos	0,10	-0,17**	0,23**	1													
5. Saídas	0,05	-0,14**	0,21**	0,60**	1												
6. Socialização	-0,05	0,03	0,04	0,03	0,03	1											
7. Realização	-0,05	0,09	0,07	-0,01	0,02	0,36**	1										
8. Neuroticismo	0,14**	0,02	-0,19**	-0,13*	-0,12*	-0,18**	-0,18**	1									
9. Abertura	0,08	0,03	-0,01	0,12*	0,03	0,12*	0,07	-0,06	1								
10. Extroversão	0,02	-0,07	0,03	0,14**	0,13*	0,03	0,001	-0,28**	0,20**	1							
11. Velocidade	0,10	-0,03	0,08	-0,02	-0,08	-0,06	0,19**	-0,17**	-0,02	0,26**	1						
12. Qualidade	0,12*	-0,01	0,14*	0,04	0,11*	0,14*	0,27**	-0,18**	0,22**	0,19**	0,27**	1					
13. Autonomia	0,03	0,12*	0,001	-0,03	-0,03	0,18**	0,23**	-0,10	0,16**	-0,04	0,13*	0,52**	1				
14. Autorreflexão	0,01	-0,14**	-0,01	0,04	0,04	0,20**	0,24**	-0,07	0,09	0,11*	0,13*	0,13*	-0,01	1			
15. Insight	-0,11*	-0,06	0,11*	0,03	0,10	0,06	0,29**	-0,45**	-0,04	0,18**	0,20**	0,17**	0,13*	0,27**	1		
16. Pró-vínculo	-0,04	0,08	0,17**	-0,11*	0,03	0,07	0,18**	0,001	0,01	-0,06	0,07	0,10	0,09	-0,05	-0,05	1	
17. Pró-rotatividade	0,30**	-0,21**	-0,03	0,20**	0,06	-0,03	-0,08	0,04	0,09	-0,01	-0,09	0,06	0,05	-0,04	-0,07	-0,32**	1

Nota. * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$. Intenção de turnover (Intenção) $N=379$; Turnover (Saiu=1; Ficou=0) $N=379$. Aspectos individuais: Idade $N=362$; Número de empregos anteriores (Empregos) $N=360$; Número de saídas voluntárias anteriores (Saídas) $N=360$; Socialização $N=338$; Realização $N=338$; Neuroticismo $N=338$; Abertura à Experiência (Abertura) $N=338$; Extroversão $N=338$; Velocidade $N=338$; Qualidade do Trabalho Executado (Qualidade) $N=338$; Autonomia na execução do Trabalho (Autonomia) $N=338$; Autorreflexão $N=351$; Insight $N=351$; Força Moral Pró-vínculo (Pró-vínculo) $N=357$, Força moral pró-rotatividade (Pró-rotatividade) $N=357$.

CAPÍTULO IV

Discussão e Conclusões

A presente tese teve como objetivo investigar os antecedentes da intenção e do comportamento de *turnover* em profissionais brasileiros, e em especial em altos talentos. Para cumprir tal objetivo, valeu-se de um estudo de revisão da literatura sobre *turnover* ou rotatividade produzida no Brasil nas últimas décadas, de três estudos de validação de instrumentos e de um estudo de teste de modelos explicativos e preditivos do *turnover* voluntário de profissionais.

O estudo de análise da produção científica nacional evidenciou a relevância e as consequências do comportamento de *turnover* para as organizações, equipes de profissionais, e indivíduos. Mostrou que apesar do impacto desse fenômeno e da importância atribuída a ele pelos pesquisadores, poucos trabalhos publicados no Brasil abordaram o tema – o contrário do que ocorre no cenário internacional. Revelou ainda outra tendência da produção brasileira que vai de encontro ao que ocorre em outros países: a ênfase na avaliação das taxas e das consequências negativas do comportamento de *turnover*, em lugar da preocupação com os antecedentes e a prevenção ou acompanhamento desse comportamento. Como decorrência dessa característica, os pesquisadores preocupados com o problema do *turnover* voluntário de profissionais não dispõem de modelos e instrumentos construídos ou validados no contexto brasileiro para investigar esse fenômeno. A partir dessas observações, a autora destacou a relevância de desenvolver e validar medidas que facilitem a investigação desse fenômeno, cuja ocorrência, no Brasil, aumentou 82% nos últimos três anos – mais do que o dobro da média mundial de 38% (Rizzotto, 2013).

As medidas desenvolvidas, validadas e testadas nos três estudos subsequentes mostram-se importantes contribuições para a avaliação e o estudo dos altos talentos e do *turnover* de profissionais no contexto nacional. De maneira geral, os instrumentos mostraram-se adequados para o uso no Brasil. A escala para avaliação do talento nas organizações, desenvolvida e validada no país, apresentou o melhor desempenho dentre os três instrumentos. Os demais tiveram estruturas e geraram resultados semelhantes aos originais, indicando tratar-se de instrumentos promissores para a avaliação do *turnover*. No entanto, foi possível observar resultados peculiares à amostra brasileira. É possível que alguns deles decorram de problemas no processo de tradução e adaptação dos itens à realidade local. Contudo acredita-se que as diferenças resultam principalmente de diferenças culturais e contextuais, uma vez que tanto o TAMS quanto o EOI foram desenvolvidos nos Estados Unidos da América. Assim, recomenda-se que novos estudos sejam realizados a fim de

verificar tais questões, aprimorar as medidas e fornecer novas evidências de validade no contexto brasileiro.

Por fim, o quarto artigo da presente tese justifica-se pelo embate entre a relevância e intensificação do problema do *turnover* no Brasil, de um lado, e a carência de literatura e instrumentos nacionais, de outro. E vale-se dos instrumentos apresentados nos estudos que o precedem para identificar as variáveis explicativas da intenção e preditivas do comportamento de *turnover* em uma amostra de profissionais brasileiros. Os modelos testados mostraram-se satisfatórios e capazes de explicar a intenção e prever o comportamento de *turnover* dos profissionais. Mais especificamente, os resultados mostraram que para os participantes provenientes de diferentes organizações brasileiras, as variáveis capazes de explicar cerca de 61% da intenção de deixar o emprego foram, em ordem de contribuição, as descritas na Tabela 1 abaixo.

Os resultados apresentados na tabela abaixo indicam que cinco, dentre as oito forças motivacionais relevantes para a intenção de deixar o emprego, estão relacionadas a aspectos organizacionais. Isso sugere que as organizações são capazes de monitorar e mesmo administrar possíveis mudanças nessas variáveis. Em outras palavras, se elas forem capazes de apresentar aos seus colaboradores planos objetivos, factíveis, e condizentes com suas expectativas, por exemplo, poderão promover a permanência de mais profissionais.

Embora as organizações não possam agir diretamente sobre os aspectos individuais e contextuais, elas podem, por meio de ações simples, minimizar seu impacto sobre a intenção de *turnover*. Conduzir processos seletivos que considerem os valores dos profissionais, ou trabalhar a imagem da organização no mercado e para colaboradores e familiares, por exemplo, poderiam assegurar o ingresso de profissionais que valorizam a permanência na organização, bem como aspectos contextuais, tais quais a percepção dos amigos sobre a permanência ou saída do profissional de uma organização. Cabe notar que essas percepções são também influenciadas pelos relatos dos profissionais sobre sua experiência de trabalhar na organização e são, portanto, influenciadas também por fatores organizacionais.

Tabela 1

Aspectos que Motivam a Intenção de Sair ou Não do Emprego

Variável	Aspectos	Como contribuiu
1. Força calculativa	Organizacional de alta carga afetiva	O aumento das forças é inversamente proporcional ao aumento da intenção de sair. Ou seja, quando aumentadas, essas forças levam à diminuição da intenção de sair do emprego.
3. Força afetiva	Organizacional de alta carga afetiva	
4. Força comportamental de inércia	Organizacional de menor carga afetiva	
7. Força comportamental de custos Psicológicos	Organizacional de alta carga afetiva	
2. Força normativa dos amigos	Contextual	O aumento das forças é diretamente proporcional ao aumento da intenção de sair. Ou seja, quando aumentadas, essas forças levam ao aumento da intenção de sair do emprego.
5. Força alternativa de cristalização	Contextual	
6. Força moral pró-rotatividade	Individual	
8. Força contratual de violação	Organizacional de alta carga afetiva	

Nota. Os números à frente das variáveis indicam a ordem de contribuição para a explicação da intenção de *turnover*. As variáveis antecidas pelos números 1, 3, 4, e 7 contribuíram negativamente com a variação na intenção de *turnover*. O oposto ocorreu com as variáveis antecidas pelos números 2, 5, 6, e 8, que contribuíram positivamente.

Ao analisar os dados sobre os motivos que levaram os participantes a deixarem voluntariamente seus empregos, em um intervalo de seis meses, foi possível identificar semelhanças e diferenças entre os motivos que levam à intenção e ao comportamento de saída. A tabela 2 apresenta as variáveis capazes de contribuir de significativamente para a predição de 56,8% dos casos de *turnover* e 96,6% dos casos de permanência na organização. Mais uma vez é possível perceber que as variações em aspectos organizacionais são capazes de alterar a chance de o profissional deixar voluntariamente o emprego, especialmente quando consideramos o salário. Em relação às variáveis contextuais, é interessante notar que a simples cristalização de ofertas de emprego não aumenta as chances de saída tanto quanto a existência de ofertas consideradas interessantes (em termos de desafio, de salário, ou posição). As características individuais de realização e de insight, por sua vez, dizem respeito,

respectivamente a busca por melhores resultados e à agilidade para tomar decisões. Combinados aos demais, esses resultados sugerem que profissionais que se sintam desafiados e estimulados a se desenvolver pela organização tendam a optar por permanecer nela. Isso não ocorreria quando ofertas do mercado possibilitassem esse aprimoramento.

Tabela 2.

Aspectos que Diminuem e que Aumentam a Chance de sair do Emprego

Variável	Aspectos	Se as demais variáveis se mantiverem iguais, o aumento de uma unidade na média
Força Calculativa	Organizacional de alta carga afetiva	diminui a chance de sair em 2,06 vezes.
Força comportamental	Organizacional de menor carga afetiva	diminui a chance de sair em 2,42 vezes.
Inércia	Organizacional de menor carga afetiva	diminui a chance de sair em 12,8 vezes.
Salário	Organizacional de menor carga afetiva	diminui a chance de sair em 12,8 vezes.
Realização (personalidade)	Individual	diminui a chance de sair em 4,11 vezes.

Variável	Aspectos	Se as demais variáveis se mantiverem iguais, o aumento de uma unidade na média
Carga Horária	Organizacional de menor carga afetiva	aumenta a chance de sair em 0,88 vezes.
Oferta interessante nos últimos 12 meses	Contextual	aumenta a chance de sair em 5,14 vezes.
Cristalização de ofertas	Contextual	aumenta a chance de sair em 0,64 vezes.
Insight (reflexividade)	Individual	aumenta a chance de sair em 0,38 vezes.
Força Moral pró-rotatividade	Individual	aumenta a chance de sair em 0,24 vezes.

No que tange as diferenças entre os fatores que motivaram os profissionais de alto talento a saírem ou não de seus empregos, os resultados do presente estudo foram menos esclarecedores. A medida desenvolvida para identificar altos talentos se mostrou capaz de discriminar grupos de profissionais em função da presença em maiores ou menores graus de características de altos talentos – como qualidade, velocidade, e autonomia na execução de tarefas, realização, e salários. No entanto, na amostra do estudo havia um número insuficiente de altos talentos que haviam saído das organizações para conduzir as análises de regressão. Se, por um lado, esse resultado vai ao encontro da literatura internacional, que afirma que profissionais mais talentosos tendem a sair menos das organizações (Dries & Pepermans, 2008), por outro indica uma das limitações desse estudo e a necessidade de novos estudos que esclareçam a questão do *turnover* dos altos talentos. Ainda assim, os resultados obtidos por meio da comparação de médias de altos talentos e profissionais médios indicaram que os altos

talentos tinham médias mais altas para salário (prediz negativamente o *turnover* voluntário) e insight (prediz positivamente o *turnover* voluntário). Esse resultado evidencia não somente a necessidade de considerar variáveis como a reflexividade e a remuneração em futuros estudos sobre o *turnover* de altos talentos. Sugere ainda que psicólogos e gestores de recursos humanos podem contribuir para que altos talentos e profissionais médios tenham mais clareza sobre seus próprios pensamentos, sentimentos e comportamentos (insight) em relação ao trabalho e à organização. Dessa forma, podem facilitar a comunicação entre organização e profissionais tornando as expectativas e perspectivas de carreira mais claras para ambos, reduzindo o *turnover* decorrente de problemas comunicacionais e de alinhamento, e promovendo decisões de carreira mais ponderadas e satisfatórias.

Embora seja possível considerar que os objetivos da presente tese foram alcançados com sucesso, é necessário apontar algumas de suas limitações. A principal delas reside no fato de que não foi possível estabelecer parcerias com organizações para a coleta de dados. Dessa limitação decorrem outras, como a ausência de indicações de profissionais de alto talento – que foi contornada por meio do desenvolvimento da Escala de Talento nas Organizações – e a heterogeneidade da amostra – que é a um só tempo, uma força e uma fraqueza desse estudo. Novos estudos apresentariam contribuições importantes ao contar com o apoio de organizações na coleta de dados – a fim de reduzir a perda amostral ao longo do tempo e obter indicações de talentos. O estudo sobre o *turnover* voluntário em uma ou poucas organizações eliminaria a possível influência de fatores como a cultura organizacional que, embora seja de extrema importância em estudos dessa natureza, não foi considerada na presente tese. Seriam também contribuições relevantes, estudos capazes de fornecer mais evidências de validade das escalas validadas.

Esforços nesse sentido já estão sendo feitos pela autora da tese, em parceria com uma consultoria do ramo de *outplacement* e planejamento de carreira de Porto Alegre. Essa parceria consiste na aplicação do modelo teórico das forças motivacionais para compreender empresas clientes com altos índices de *turnover* voluntário. Além disso, novos projetos de pesquisa sobre o *turnover* voluntário de profissionais estão sendo elaborados e serão desenvolvidos como fruto dessa parceria. Por fim, espera-se que apesar das eventuais limitações do estudo, acadêmicos e profissionais sintam-se estimulados a desenvolver novas pesquisas empíricas e intervenções no campo do *turnover* voluntário, dos altos talentos e das transições avançadas de carreira no país.

Referências

- Dries, N., & Pepermans, R. (2008). "Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85–108. doi: 10.1108/00483480810839987
- Rizzotto, P. M. (2013). Brasil Econômico (SP): Mantega discute com centrais o impacto da rotatividade. Brasília: IPEA.

ANEXO A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Profissionais

Doutoranda: Manoela Ziebell de Oliveira

Orientador: Prof. Dr. William B. Gomes

O objetivo deste estudo é levantar dados sobre as transições e gestão de carreira dos profissionais brasileiros. Para participar, você deverá dispor de aproximadamente trinta minutos para responder um questionário sociodemográficos, além de questionários e escalas sobre os recursos e características pessoais que você usa para lidar com situações de transição na carreira.

- Sua participação será anônima. Você não precisará fornecer o seu nome e nem o da organização em que trabalha.

- Todas as informações coletadas serão confidenciais, sendo referidas nas publicações e no relato de pesquisa por meio de códigos que visam proteger a identificação dos participantes.

- Apenas a pesquisadora que está desenvolvendo este estudo e seu orientador terá conhecimento destes dados.

- Após o término da pesquisa, o material contendo seus dados e informações ficarão armazenados, por um período de cinco anos, no Laboratório de Fenomenologia e Cognição, no Instituto de Psicologia da UFRGS.

- Sua participação nesta pesquisa não traz complicações, a não ser eventual desconforto suscitado pelo conteúdo das questões. Se isto acontecer, será providenciado o atendimento psicológico.

- Você não terá qualquer tipo de despesa assim como nada lhe será pago.

- Sua participação estará contribuindo para a produção de conhecimento científico sobre as transições de carreira de profissionais brasileiros

- Você poderá deixar a pesquisa sem quaisquer consequências, penalizações ou prejuízos a qualquer momento.

- Em caso de dúvidas, você poderá solicitar esclarecimentos para a pesquisadora que está desenvolvendo este estudo, Manoela Ziebell de Oliveira (manoelaziebell@yahoo.com.br), para o pesquisador responsável, Prof. Dr. William Barbosa Gomes (fone: (51) 3308 5115, e-mail: wbgomes@gmail.com) ou para o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Psicologia (Ramiro Barcelos, 2600, Bairro Santana, Porto Alegre, RS, fone: (51) 33085066, e-mail: cep-psico@ufrgs.br) que aprovou a realização deste projeto.

Tendo em vista as considerações acima apresentadas, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa.

Atenciosamente,

Prof. Dr. William B. Gomes

Local e data

Recebi uma cópia deste termo de consentimento e consinto em participar deste estudo.

Nome do participante

Assinatura do participante

Anexo B

Questionário

Forças motivacionais para saída voluntária

Olá, para começar, gostaríamos de saber um pouco sobre você.

As duas primeiras perguntas foram feitas porque a partir de Março de 2013 pretendemos entrar em contato com você novamente para saber se você segue trabalhando na mesma empresa.

Esses dados serão mantidos em sigilo, como todos os demais, e você não precisa responder nenhuma dessas duas perguntas para continuar, mas nos ajudará muito se o fizer!)

Qual o nome da empresa em que você trabalha atualmente?

Qual o seu e-mail pessoal?

***Qual o seu sexo?**

Homem

Mulher

***Quantos anos você tem?**

***Em que país você mora?**

***Se você mora no Brasil, por favor indique em que estado.**

***Qual seu nível de escolaridade mais alto?**

***Qual a sua área de formação?**

***Qual é seu estado civil?**

***Você tem filhos?**

Sim

Não

***Quantos empregos você já teve até hoje?**

***De quantos desses empregos você pediu demissão?**

Forças motivacionais para saída voluntária

***Você está trabalhando para alguma organização atualmente?**

- Sim
- Não estou trabalhando atualmente.

[Somente para T2] Você está trabalhando para alguma organização atualmente?

- Trabalho na mesma empresa que trabalhava quando respondi a pesquisa anteriormente
- Sim, mas estou trabalhando em outra empresa.
- Sim, mas atualmente tenho meu próprio negócio ou sou sócio de alguma empresa.
- Não estou trabalhando atualmente.

Forças motivacionais para saída voluntária

[Somente para T2] Se você saiu da empresa em que trabalhava na etapa anterior dessa pesquisa, por favor indique se sua saída foi voluntária ou involuntária

- Voluntária - Saí porque quis.
- Involuntária - Fui demitido/a.
- Continuo trabalhando na mesma empresa.

Forças motivacionais para saída voluntária

Agora gostaríamos de saber um pouco mais sobre seu emprego atual. Esta parte pode parecer longa, mas é muito importante para nós!

*** Há quanto tempo você trabalha nesta organização?**

*** A organização em que você trabalha atualmente é:**

- pública
 privada

*** A organização em que você trabalha atualmente é:**

- Nacional
 Multinacional

*** Em média quantos funcionários você acredita que trabalham na sua empresa?**

- menos de 50
 entre 50 e 100
 entre 100 e 200
 entre 200 e 500
 mais de 500

*** A organização em que trabalhou antes era concorrente da atual?**

- Sim
 Não
 Este é o meu primeiro emprego.

*** Qual é o seu cargo atual?**

*** Em relação ao cargo atual, seu cargo na organização anterior era:**

- Meu cargo anterior era superior ao atual.
 Meu cargo anterior era o mesmo que o atual.
 Meu cargo anterior era inferior ao atual.
 Este é meu primeiro emprego.

*** Em média, quantas horas por semana você trabalha fora de casa?
(considere também as horas extras que você faz rotineiramente)**

Em horas

Forças motivacionais para saída voluntária

Aproximadamente qual é o seu salário mensal?

Exemplo: Se você ganha R\$ 6.500,00 insira escreva apenas 6500

Em Reais (R\$)

*** Quantas vezes você recebeu aumento salarial nos últimos 3 anos?
(considere apenas os aumentos que recebeu na empresa onde
está trabalhando atualmente)**

*** Quantas vezes você foi promovido nos últimos 3 anos? (Considere
apenas as promoções que recebeu na empresa atual)**

Forças motivacionais para saída voluntária

Gostaríamos de saber agora sobre como o mercado vê você.

***Você recebeu alguma oferta de emprego que lhe pareceu interessante nos últimos 12 meses?**

(Considere apenas ofertas que tenham feito com que você considerasse abandonar a organização em que trabalha atualmente)

Sim

Não

***Você recebeu a proposta através de:**

Outro (especifique)

Forças motivacionais para saída voluntária

Agora que já sabemos um pouco sobre você, precisamos saber um pouco mais sobre sua relação com a empresa onde trabalha...

Por favor indique quão fortemente você concorda ou discorda de cada uma das afirmativas abaixo utilizando a escala de 1 a 5. Você deve assinalar um dos números menores se concordar menos com a afirmativa e um dos números maiores se concordar mais com as afirmativas. Se a afirmativa for indiferente para você, indique que não concorda, nem discorda.

*O que você pensa sobre deixar a organização na qual trabalha atualmente?

	discordo fortemente	2	não discordo, nem concordo	4	concordo fortemente
	1	2	3	4	5
Nos últimos 6 meses eu tenho pensado com frequência em abandonar meu emprego atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho vontade de me demitir de meu atual emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu planejo deixar meu emprego atual em, no máximo, um ano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho procurado ativamente novas oportunidades de trabalho nos últimos 6 meses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*O que você pensa em relação ao seu futuro na organização em que trabalha?

	discordo fortemente	2	não concordo, nem discordo	4	concordo fortemente
	1	2	3	4	5
Na empresa na qual trabalho eu consigo atingir meus objetivos de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que eu poderia ser promovido(a) na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa na qual trabalho oferece boas oportunidades para que eu me aprimore.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa na qual trabalho me dá oportunidades de realizar treinamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa na qual trabalho permite que eu cresça e me desenvolva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma boa possibilidade de que eu seja promovido(a) na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

***As afirmações a seguir dizem respeito a saída ou permanência dos profissionais nas organizações. O que você pensa sobre cada uma delas?**

	discordo fortemente	1	2	não discordo, nem concordo	3	4	concordo fortemente	5
Eu acredito que um(a) empregado(a) deveria sempre ser leal à empresa na qual ele(a) trabalha.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que é ruim quando as pessoas ficam trocando de emprego.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que as pessoas que pedem demissão de muitos empregos se arrependem no futuro.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que permanecer em seu emprego é a melhor coisa que um profissional pode fazer.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que trocar de emprego é a melhor coisa para a minha carreira.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que trocas de emprego tornam a vida interessante.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que não vale a pena ser leal a uma única organização.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que permanecer em uma única organização prejudica a carreira de uma pessoa.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que as pessoas que permanecem em uma organização por muitos anos estão cometendo um erro.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

***Agora gostaríamos de saber o quanto você considera que poderia ser prejudicial ou benéfico sair ou permanecer na organização em que você trabalha.**

	discordo fortemente	2	não concordo, nem discordo	4	concordo fortemente
	1		3		5
Seria oneroso para mim deixar a empresa na qual trabalho neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu saísse da empresa na qual trabalho, eu teria desperdiçado meu tempo aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu me demitisse, eu perderia uma senioridade valiosa que eu construí na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto que pedir demissão neste momento prejudicaria meu futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu me demitisse da empresa na qual trabalho, muito do treinamento que recebi aqui teria sido em vão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu pedir demissão, vou perder dinheiro da minha aposentadoria ou da minha previdência privada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deixar a empresa na qual trabalho consumiria muito da minha energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seria difícil para mim, neste momento, pedir demissão da empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neste momento eu não tenho vontade de fazer o esforço que seria necessário para sair da empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É mais fácil simplesmente continuar na empresa na qual trabalho do que sair dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando fui contratado, eu pretendia permanecer nesta empresa por muitos anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu converso com outros funcionários sobre os motivos para permanecer na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu escolho por livre e espontânea vontade permanecer nesta empresa ao invés de ir para outras organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu conto para todas as pessoas as coisas boas da empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas sabem que eu pretendo permanecer neste emprego por um longo período.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

Você já concluiu mais da metade da pesquisa!!!

Por favor indique quão fortemente você concorda ou discorda de cada uma das afirmativas abaixo utilizando a escala de 1 a 5. Você deve assinalar um dos números menores se concordar menos com a afirmativa e um dos números maiores se concordar mais com as afirmativas. Se a afirmativa for indiferente para você, indique que não concorda, nem discorda.

*** Queremos saber sobre o quanto as opiniões de familiares e amigos são importantes quando você pensa em sair ou permanecer na organização em que você trabalha.**

	discordo fortemente		não discordo, nem concordo		concordo fortemente
	1	2	3	4	5
Meus familiares querem que eu encontre um emprego que me permita ficar mais próximo deles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da minha família querem que eu encontre um emprego mais próximo da minha cidade de origem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha família quer que eu encontre um emprego em que tenha que trabalhar menos horas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da minha família nuclear querem que a gente se mude para outra cidade ou para outra região.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha família quer que eu encontre outro emprego em que eu possa passar mais tempo em casa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meus amigos de fora da empresa querem que eu peça demissão de meu emprego atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meus amigos de fora da empresa acham que eu mereço um emprego melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meus amigos de fora da empresa me dizem para ir trabalhar em outro lugar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um(a) amigo(a) de outra empresa quer que eu vá trabalhar com ele(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meus amigos de fora da empresa querem que eu consiga um trabalho que me permita morar mais perto deles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

***As afirmativas a seguir dizem respeito à sua relação com seus colegas de trabalho. Por favor, indique como você avalia esta relação.**

	discordo fortemente	2	3	4	concordo fortemente
	1		não discordo, nem concordo		5
Eu me sinto leal ao meu grupo de colegas na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto muito dos meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho muito respeito pelos meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho uma relação próxima com meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto que eu perderia relacionamentos valiosos com as pessoas com as quais eu trabalho se pedisse demissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu não quero correr o risco de ter colegas de trabalho dos quais eu não goste em outra empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meus colegas podem me ajudar com a minha carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu deixasse a empresa na qual trabalho, eu desapontaria meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meus colegas de trabalho esperam que eu continue trabalhando com eles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me sinto obrigado a continuar a trabalhar com meus colegas na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu quero agradecer meus colegas permanecendo na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

*** Agora queremos saber sobre o que você pensa sobre a sua relação com a pessoa que ocupa o cargo imediatamente superior ao seu na organização em que você trabalha.**

	discordo fortemente	2	não discordo, nem concordo	4	concordo fortemente
	1		3		5
Eu gosto muito do(a) meu (minha) superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu respeito muito meu (minha) superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho uma relação próxima com meu (minha) superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu(minha) superior faz com que eu me sinta bem comigo mesmo(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu(minha) supervisor(a) me ajuda muito com meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu perderia um relacionamento valioso com meu(minha) superior se eu pedisse demissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu(minha) superior vai realmente ajudar minha carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu desapontaria meu(minha) supervisor(a) se eu saísse da empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu(minha) superior(a) precisa que eu continue trabalhando para ele(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu me sinto obrigado(a) a permanecer com meu(minha) superior na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu quero agradecer meu(minha) superior permanecendo na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

Você já está quase no fim!!!

Por favor indique quão fortemente você concorda ou discorda de cada uma das afirmativas abaixo utilizando a escala de 1 a 5. Você deve assinalar um dos números menores se concordar menos com a afirmativa e um dos números maiores se concordar mais com as afirmativas. Se a afirmativa for indiferente para você, indique que não concorda, nem discorda.

*** Esta parte é rápida: queremos que você responda o que pensa sobre 5 afirmativas em relação a como você se sente trabalhando na empresa em que trabalha.**

	discordo fortemente	2	não discordo, nem concordo	4	concordo fortemente
	1		3		5
Eu me sinto bem trabalhando na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto que sou leal à empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho orgulho de trabalhar na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa na qual trabalho é um bom lugar para se trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou feliz por trabalhar na empresa na qual trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

***Agora queremos que você responda o que pensa sobre as afirmativas em relação como você e a organização em que trabalha cumprem os compromissos que têm.**

	discordo fortemente	1	2	não discordo, nem concordo	3	4	concordo fortemente	5
Eu devo minha lealdade à empresa na qual trabalho pelo que ela me proporcionou.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa na qual trabalho tem me tratado de maneira justa, por isso eu não devo sair dela.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa na qual trabalho tem cumprido as promessas que me faz.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa na qual trabalho sempre me deu suporte.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa na qual trabalho descumpriu promessas que fez em relação às minhas atividades de trabalho.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa na qual trabalho descumpriu promessas que fez em relação a promoções.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa na qual trabalho descumpriu promessas que fez em relação a aumentos.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

Parabéns, você está quase acabando!!!

Por favor indique quão fortemente você concorda ou discorda de cada uma das afirmativas abaixo utilizando a escala de 1 a 5. Você deve assinalar um dos números menores se concordar menos com a afirmativa e um dos números maiores se concordar mais com as afirmativas. Se a afirmativa for indiferente para você, indique que não concorda, nem discorda.

***Queremos saber que você pensa sobre as oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho para pessoas como você.**

	discordo fortemente	2	não discordo, nem concordo	4	concordo fortemente
	1		3		5
Eu tenho uma rede de contatos extensa que poderia me ajudar a encontrar outras oportunidades de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu estivesse procurando um emprego, provavelmente encontraria um melhor do que o que eu tenho agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral, os empregos que eu poderia conseguir, se eu saísse desta organização, seriam superiores ao emprego que tenho hoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simplesmente não existem muitos empregos para pessoas como eu no mercado de trabalho atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considerando minhas qualificações e minha experiência, penso que não seria muito difícil conseguir um novo emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu consigo pensar em várias organizações que provavelmente me ofereceriam um emprego se eu estivesse procurando um.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho contatos em outras empresas que poderiam me ajudar a conseguir um novo emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A maioria dos empregos que eu poderia conseguir seria uma melhora em relação a minha situação atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho uma oferta de emprego, em aberto, feita por outra organização, basta aceitá-la.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu encontrei uma alternativa de emprego melhor que a atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu emprego e/ou minhas atividades sociais tendem a me colocar em contato com muitas pessoas que podem me ajudar a conseguir um novo emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualmente, eu não tenho condições de ir morar em outro lugar mesmo que um emprego melhor apareça.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A carreira do meu cônjuge ou companheiro torna difícil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

deixar meu emprego atual.

Existem aspectos da minha vida pessoal (ex. filhos em idade escolar, familiares, etc.) que tornam difícil deixar meu emprego em um futuro próximo.



Forças motivacionais para saída voluntária

Para finalizar, queremos saber um pouco mais sobre as suas características pessoais, seu jeito de pensar, e como você avalia o trabalho que realiza.

Leia cada frase ou descrição abaixo e utilize a escala para indicar o quanto as frases ou adjetivos descrevem você. Quanto maior o número, mais adequada a descrição e quanto menor o número, menos adequada.

***Por favor, utilize a escala para indicar o quanto você concorda ou discorda de cada uma das afirmativas.**

	discordo		não discordo, nem concordo		concordo
	fortemente				fortemente
	1	2	3	4	5
Cometo poucas falhas quando realizo minhas atividades de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em geral as pessoas não conseguem fazer as atividades que eu faço com a mesma rapidez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente percebo que ninguém faz melhor o meu trabalho do que eu mesmo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente me destaco em minha equipe pela boa qualidade do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente consigo fazer meu trabalho sozinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho sido muito bom no que faço em meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente consigo fazer meu trabalho sem precisar de ajuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acho que tenho um desempenho melhor quando faço minhas atividades de trabalho sozinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso ser considerado o número 1 no trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo ouvir que demoro para fazer minhas atividades de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo concluir minhas atividades de trabalho no último minuto possível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo ouvir que sou melhor do que outras pessoas que fazem atividades semelhantes à minha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que qualquer pessoa poderia fazer meu trabalho tão bem quanto eu faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acho que o que falta para que eu seja o número 1 no que eu faço é concluir minhas atividades mais rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo atrasar para concluir minhas atividades de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo ouvir elogios por realizar minhas atividades com rapidez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costumo demorar mais do que outras pessoas para fazer o meu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

trabalho.					
Soluciono problemas de trabalho sem ajuda de outras pessoas	<input type="radio"/>				
Quando as pessoas precisam que alguma coisa seja feita com perfeição no trabalho buscam a minha ajuda	<input type="radio"/>				
Sinto que tenho algum talento especial que me faz realizar bem meu trabalho.	<input type="radio"/>				
Quando não sei como fazer alguma atividade de trabalho, consigo descobrir sozinho	<input type="radio"/>				
Geralmente concluo minhas atividades de trabalho muito mais rápido do que a maioria das pessoas	<input type="radio"/>				
Frequentemente ouço críticas negativas sobre a qualidade do meu trabalho.	<input type="radio"/>				
Com frequência as pessoas ficam admiradas com a qualidade do meu trabalho.	<input type="radio"/>				
Frequentemente sou capaz de encontrar sozinho soluções para problemas de trabalho	<input type="radio"/>				
Meus superiores consideram meu desempenho melhor do que a média.	<input type="radio"/>				
Levo mais tempo que as outras pessoas normalmente levam para fazer meu trabalho.	<input type="radio"/>				
Costumo ouvir que tenho que melhorar no trabalho.	<input type="radio"/>				
Meus colegas de trabalho dizem que eu sou bom no que faço.	<input type="radio"/>				
Acredito que na maioria das situações consigo fazer meu trabalho muito melhor do que outras pessoas o fariam.	<input type="radio"/>				
Consigo perceber sozinho como fazer um trabalho melhor	<input type="radio"/>				
Tenho facilidade para resolver os problemas sozinho	<input type="radio"/>				
Costumo achar que eu não sou um profissional tão bom quanto a maioria das pessoas	<input type="radio"/>				
Geralmente concluo minhas atividades de trabalho antes do tempo.	<input type="radio"/>				

Forças motivacionais para saída voluntária

*** Por favor, indique o quanto cada adjetivo descreve você.**

	discordo fortemente		não discordo, nem concordo		concordo fortemente
	1	2	3	4	5
Comunicativo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedicado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criativo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quieto(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gentil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esforçado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deprimido(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artístico(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tímido(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simpático(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inseguro(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Filosófico(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desembaraçado (a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bondoso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansioso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aventureiro(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inibido(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreensivo(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidadoso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aborrecido(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audacioso(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

***As afirmativas a seguir falam sobre jeitos de pensar e de ser que podem ou não ter a ver com você. Leia cada afirmativa e indique em que medida você concorda com ela.**

	discordo fortemente	2	não discordo, nem concordo	4	concordo fortemente
	1		3		5
Eu não penso muito frequentemente em meus pensamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu realmente não estou interessado em analisar meu comportamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu normalmente estou ciente de meus pensamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente estou confuso sobre o modo como realmente me sinto sobre as coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante para mim avaliar as coisas que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu normalmente tenho uma idéia bem clara sobre por que tenho me comportado de uma certa maneira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou muito interessado em examinar o que eu penso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu raramente despendo tempo na reflexão sobre mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequentemente eu estou ciente de que estou tendo um sentimento, mas não sei bem o que é.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente examino meus sentimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu comportamento frequentemente me desafia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante para mim tentar entender o que significam meus sentimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu realmente não penso sobre o porquê eu me comporto da forma com que me comporto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensar sobre meus pensamentos me deixa ainda mais confuso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu definitivamente tenho uma necessidade em entender a forma como minha mente funciona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente reservo um tempo para refletir sobre meus pensamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequentemente eu acho difícil compreender a forma com que me sinto sobre as coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É importante para mim estar apto a entender como meus pensamentos surgem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente penso sobre como me sinto sobre as coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Forças motivacionais para saída voluntária

Eu normalmente sei por que me sinto da forma com que me sinto.



Forças motivacionais para saída voluntária

Graças à colaboração de pessoas como você, é possível promover avanços importantes na pesquisa em Psicologia Organizacional no Brasil!

Por favor indique abaixo se você tem interesse em responder outras pesquisas de nosso grupo ou de nossos colaboradores sobre temas relacionados a:

- Trabalho e carreira
- Personalidade
- Relacionamentos

Você quer receber os resultados desta pesquisa?

- Sim
- Não

Por favor, se você indicou ter interesse em participar de outras pesquisas, ou em receber os resultados desta pesquisa, deixe seu e-mail para contato.

