



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n.6, art. 5, p. 90-108, jun. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.6.5>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



## **Influências de Práticas de Trabalho mais flexíveis no Turnover do CEO: Uma Análise a Partir da Perspectiva de Alunos de Gestão**

### **Influences of More Flexible Work Practices on the CEO'S Turnover: An Analysis from the Perspective of Management Students**

**Beatriz da Silva Ferreira**

Mestranda em Contabilidade pela Universidade Federal da Paraíba

E-mail: [beatriz.ferreira@academico.ufpb.br](mailto:beatriz.ferreira@academico.ufpb.br)

**Wenner Glaucio Lopes Lucena**

Doutor em Ciência Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba

E-mail: [wdlucena@yahoo.com.br](mailto:wdlucena@yahoo.com.br)

**Endereço: Beatriz Silva Ferreira**

Av. Ana Nery, 296 - Funcionários I (João Pessoa/PB),  
Brasil.

**Endereço: Wenner Glaucio Lopes Lucena**

Av. Ana Nery, 296 - Funcionários I (João Pessoa/PB),  
Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

Artigo recebido em 05/02/2022. Última versão  
recebida em 07/03/2022. Aprovado em 08/03/2022.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a percepção dos acadêmicos da área de gestão sobre as práticas de trabalho mais flexíveis e a intenção de *turnover* voluntário de CEO's. As empresas têm utilizado vários mecanismos de flexibilização das práticas de trabalho, que possuem reflexos sobre a rotatividade do diretor executivo (CEO). A teoria *Stewardship* foi utilizada como base por estar diretamente ligada a aspectos relacionados à motivação do gestor no ambiente organizacional. A pesquisa obteve 81 respostas, via questionário, e analisou como os acadêmicos de gestão percebem a influência das políticas de trabalho mais flexíveis e a intenção do *turnover*, a partir de 4 cenários desenvolvidos com as seguintes variáveis: maior disponibilidade de tempo, conciliação trabalho-família, flexibilização das horas de trabalho, práticas *home office*, bem-estar e satisfação organizacional. As questões acerca da saída ou permanência do CEO na organização envolvem termos como: abandonar o cargo, sair do cargo, permanecer na companhia e continuar na empresa. Os resultados da pesquisa mostraram uma menor intenção de *turnover* conforme a percepção dos acadêmicos, os participantes percebem que a utilização dessas alternativas de trabalho contribui para permanência do CEO na organização, sendo motivado a permanecer nas companhias que disponibilizam um ambiente melhor para o desenvolvimento das atividades laborais. Os achados da pesquisa indicam que práticas como uma maior satisfação organizacional diminuem a intenção de *turnover* voluntário.

**Palavras-chave:** Flexibilização do Trabalho. CEO. Turnover. Voluntário. Teoria Stewardship.

## ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the perception of management academics about more flexible work practices and the intention of voluntary turnover of CEOs. Companies have used various mechanisms to make work practices more flexible, which have an impact on the turnover of the executive director (CEO). The Stewardship theory was used as a basis for being directly linked to aspects related to the manager's motivation in the organizational environment. The survey obtained 81 responses, via a questionnaire, and analyzed how management academics perceive the influence of more flexible work policies and the intention of turnover, based on 4 scenarios developed with the following variables: greater availability of time, work- family, flexible working hours, home office practices, well-being and organizational satisfaction. Questions about the departure or retention of the CEO in the organization involve terms such as: leaving the position, leaving the position, remaining in the company and continuing in the company. The survey results showed a lower turnover intention according to the perception of the academics, the participants perceive that the use of these work alternatives contributes to the CEO's permanence in the organization, being motivated to remain in companies that provide a better environment for the development of activities labor. The research findings indicate that practices such as greater organizational satisfaction decrease voluntary turnover intention.

**Keywords:** Flexibility of Work. CEO. Voluntary Turnover. Stewardship Theory.

## 1 INTRODUÇÃO

A flexibilização de práticas de trabalho surge na organização como uma necessidade das novas formas de produção comandadas pelo mercado. Os interesses dos agentes do capital humano (profissionais que reúnem capacidades, habilidades, conhecimento e informação para a execução das suas atividades) envolvidos na organização podem não ser compatíveis com os interesses da organização, esse conflito permitiu que os gestores entendessem que o desempenho dos funcionários está associado à satisfação e bem-estar no trabalho (CERIBELI, 2016).

A flexibilização no ambiente de trabalho exerce influência na motivação e satisfação dos gestores de uma organização. A teoria *Stewardship* está ligada a essa motivação do gestor no ambiente organizacional, essa teoria reconhece que o ambiente impacta a organização e o seu objetivo é explicar a motivação e o comportamento do gestor para a convergência dos seus interesses com o negócio, quando a sua possível recompensa não é exclusivamente pecuniária (RODRIGUES, 2013). A Teoria do *Stewardship* define situações, nas quais os gerentes deixam de lado seus objetivos individuais e se alinham aos objetivos da empresa.

Dentre as medidas adotadas pelas organizações, referente à flexibilização no ambiente organizacional, pode-se destacar a redução da jornada de trabalho. Essa prática tem sido amplamente difundida pelas organizações por meio de um conjunto de ações que pretendem harmonizar os conflitos existentes entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos indivíduos (ABDULLAH; ISMAIL, 2012).

No Brasil, os CEO e líderes corporativos têm se envolvido com mudanças sociais no ambiente organizacional, informações divulgadas pela Revista Exame (2021) mostram que companhias brasileiras estão buscando adotar práticas nesse sentido. Em 2021, o Grupo Boticário anunciou a extensão da licença-paternidade na empresa para um período de quatro meses, não sendo a primeira no Brasil a adotar essa prática. Empresas como *Mastercard*, *Salesforce* e *Google* são algumas que vão além do que é exigido pela lei, que seriam cinco dias conforme assegura a Constituição do país.

As iniciativas dessas entidades nacionais e internacionais se destacam como práticas que visam ao bem-estar dos colaboradores na organização, tais medidas implementadas nas empresas podem ser analisadas sob a ótica da intenção de permanência ou saída destes profissionais do contexto organizacional, sendo observado de que formas essas práticas de trabalho poderiam influenciar o *turnover* voluntário nas companhias.

As mudanças nos âmbitos social, econômico e tecnológico têm provocado alterações significativas nas relações de trabalho. Dentre dimensões do comportamento humano no trabalho, destacam-se o comprometimento individual, a motivação, a proatividade, a abertura à mudança, a intenção de abandono da organização (MENETTI; KUBO; OLIVA, 2015) e a intenção de permanência na organização (BASTOS; MENEZES, 2010), que possui estreita relação com a rotatividade registrada pelas organizações.

A rotatividade de pessoal é um fato que ocorre nas empresas e está ligado a diversos fatores. O *turnover* cria situações de insegurança na atividade institucional e incorre em vários custos trabalhistas (rescisões, recrutamentos e treinamentos) e outros, associados à ineficiência, ausências, baixa produtividade dos funcionários, que acabam por onerar a organização (BERND; BEUREN, 2020). Os índices elevados de *turnover* podem ser um indicativo de que algo na organização não está acontecendo como deveria.

Com base nos aspectos apresentados, emerge a necessidade de se realizar uma pesquisa que verifique esses fatores associados à rotatividade quando a decisão de sair da organização parte do próprio gestor. Diante do exposto, este estudo busca investigar: **Como os acadêmicos de gestão avaliam a influência das políticas de trabalho mais flexíveis e a intenção do turnover do CEO?** O objetivo geral da pesquisa é analisar a percepção dos acadêmicos sobre as políticas de trabalho mais flexíveis e a intenção de *turnover* do CEO.

O estudo com estudantes da área de gestão visa contribuir com a pesquisa, uma vez que a habilidade de tomada de decisão é adquirida durante os anos de formação acadêmica dos futuros gestores e profissionais da área, período que compreende a formação de um pensamento crítico e o aprendizado intensivo de conhecimento técnico-científico em administração de empresas (CARRÃO, MONTEBELO, 2009).

O estudo apresenta relevância para a comunidade acadêmica, uma vez que permite uma melhor compreensão sobre a forma como os futuros gestores avaliam os aspectos relativos aos fatores desse tipo de *turnover*, ampliando as pesquisas que verificam o que leva determinado grupo a permanecer ou sair de uma organização. A pesquisa apresenta contribuição teórica, uma vez que acrescenta a literatura sobre o tema, identificando os caminhos potenciais que vinculam a flexibilidade no local de trabalho e a intenção de rotatividade de CEO. Os estudos nacionais sobre o processo de substituição do CEO ainda são escassos (VIEIRA; MARTINS, 2018), pretende-se contribuir com a literatura nacional sobre o tema.

O estudo também apresenta contribuição de ordem prática, uma vez que leva as organizações a repensar sobre fatores voltados à motivação e satisfação do alto escalão da

empresa, levando essas entidades a reter esses indivíduos que apresentam papel significativo na condução e administração dos negócios. Se a empresa souber encontrar formas de minimizar a saída desses executivos e manter esses profissionais, será beneficiada a partir do desenvolvimento dos potenciais desses indivíduos, obtendo a eficácia nos produtos e serviços, e, conseqüentemente, alcançando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Teoria *Stewardship*

A teoria *Stewardship* é apresentada como uma alternativa complementar à teoria da agência (MADISON *et al.*, 2016). A teoria *Stewardship* sustenta, essencialmente, que os diretores atuam como administradores e não se preocupam em promover apenas os seus próprios interesses econômicos, como acontece na teoria da agência, mas estarão dispostos a agir no melhor interesse de sua empresa e agirão de forma a beneficiar a coletividade organizacional, ao invés de si próprio (KEAY, 2017).

A Teoria *Stewardship* é aplicada a membros de conselhos de administração e administradores de empresas e está ligada à motivação do gestor no ambiente organizacional. Essa vertente trabalha com recompensas intrínsecas e ligadas a aspectos não financeiros e difere da teoria da agência quanto aos aspectos psicológicos em relação à motivação do gestor, sua identificação com o negócio e à utilização do seu poder na organização.

Os profissionais envolvidos com a organização buscam recompensas intrínsecas, a exemplo de reciprocidade, e se sentem satisfeitos em ver o sucesso organizacional, em vez de se esforçar para conseguir recompensas extrínsecas, que são principalmente de natureza econômica (DAVIS *et al.*, 1997a; PASTORIZA E ARINIO, 2008; TOSI *et al.*, 2003).

A Teoria do *Stewardship* define situações, nas quais os gerentes deixam de lado seus objetivos individuais e se alinham aos objetivos da empresa. Além de aspectos relacionados ao maior nível de engajamento, identificação com a organização e melhora da performance.

A motivação dos diretores na teoria *stewardship* se diferencia da motivação que existe na teoria da agência, nessa teoria os diretores são vistos como leais às empresas, sendo motivados na realização do seu trabalho, buscando desempenhar suas funções com excelência (KEAY, 2017). Essa motivação para o desempenho das funções pode ser fruto de uma série de fatores, gestores que sentem bem alinhados com os objetivos e interesses da organização podem perceber uma valorização das suas competências pela organização.

Conforme destacam Silva e Costa (2018), a motivação na *Stewardship* é de ordem mais alta e inclui crescimento e realizações, envolvendo oportunidades de crescimento e conquistas na entidade, dessa forma pode-se ressaltar que, para que um indivíduo tenha vontade de permanecer na organização, outros fatores associados a essa motivação são necessários e devem ser considerados, de modo que haja maior engajamento e identificação com a organização, presume-se que a própria entidade pode oferecer condições para que o indivíduo continue desenvolvendo suas competências e não resolva abandonar o cargo.

Nesse contexto, indica-se a caracterização dos aspectos da teoria de modo a obter uma melhor compreensão dos fatores intrínsecos ligados à motivação do indivíduo em permanecer na organização. Nesse sentido, cabe a elucidação de tal teoria e a consequente relação dessa com aspectos relacionados à permanência ou saída do CEO na organização.

## 2.2 Flexibilização das práticas de trabalho

A flexibilidade no ambiente organizacional refere-se às políticas e práticas desenvolvidas que permitem que os funcionários tenham flexibilidade em termos de tempo, localização, quantidade e continuidade do trabalho no que diz respeito ao equilíbrio entre as atividades laborais e obrigações não laborais (HILL *et al.*, 2008; KOSSEK; THOMPSON, 2015).

Estudos desenvolvidos por Moen *et al.* (2011, 2017) descobriram que a flexibilidade no local de trabalho reduz de maneira significativa a intenção de rotatividade e as taxas de rotatividade reais dos funcionários. As organizações passaram a flexibilizar suas práticas laborais por meio do trabalho a distância e outros mecanismos, como a redução da jornada, redução de carga horária, a possibilidade de alternância de turnos e o compartilhamento de atividades entre os profissionais (MAXWELL; BROADBRIDGE, 2014).

As organizações estão cada vez mais precisando se adaptar às novas circunstâncias e ao contexto do mercado, em virtude disso alternativas de trabalho que vão além do ambiente da organização têm crescido, conforme destacam Gajendran e Harrison (2007), as práticas de *home office* têm se tornado cada vez mais recorrentes nos ambientes empresariais, destacando-se como uma atual tendência no mercado, embora o exato número de trabalhadores inseridos nessa modalidade se altere entre os países.

As práticas de flexibilização, ao serem implantadas, também permitem que os indivíduos equilibrem o trabalho com questões da vida pessoal, sendo favoráveis tanto para organização quanto aos funcionários, dessa forma existe um reflexo positivo na motivação e

satisfação dos profissionais (DULK *et al.*, 2013). No caso das mulheres CEOs, a flexibilização das práticas de trabalho permite que a maternidade seja conciliada com as demandas da organização, sendo favorável para que as profissionais do gênero feminino possam se manter atuantes no mercado, sem que haja a necessidade de abandonar os postos de trabalho (NOBACK; BROERSMA; DIJK, 2016).

Pesquisas de Griffeth *et al.* (2000) demonstraram que a satisfação organizacional na sua forma mais geral está mais relacionada com o *turnover* do que a satisfação com as diversas facetas do trabalho. Cabe destacar que a satisfação geral no trabalho é um dos principais preditores das intenções de *turnover*, fortemente suportada por fundamentação teórica e evidências empíricas (PORTER; STEERS, 1973; EBY; FREEMAN; RUSCH; LANCE, 1999; GRIFFETH, HOM; GAETNER, 2000; HOM; KINICKI, 2001; LAMBERT *et al.*, 2001; FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Estudos também demonstram que a presença de elevados níveis de satisfação organizacional está associada a melhores desempenhos, a menores níveis de absentismo (PORTER; STEERS, 1973).

Uma jornada flexível concedida pelas empresas permite aos profissionais uma maior autonomia na realização das suas atividades e cumprimento de tarefas, permitindo que os indivíduos disponham de tempo para conciliar questões pessoais e familiares com as responsabilidades do ambiente profissional, não deixando de cumprir as suas atividades laborais e atender às demandas da organização.

### **2.3 Turnover voluntário do CEO**

O processo de substituição do CEO é denominado como *turnover*. Em algumas entidades internacionais o CEO também pode ocupar o cargo de presidente do Conselho de Administração, exercendo duas funções, esse fato diminui a probabilidade do *turnover* do CEO (VIEIRA; MARTINS, 2018). A rotatividade pode ser reduzida a partir de práticas que permitam maior motivação e satisfação dos indivíduos no ambiente organizacional (MOEN *et al.*, 2011, 2017). Portanto, é razoável esperar que haja uma relação de significância entre o *turnover* e as práticas de flexibilidade no local de trabalho.

O *turnover* voluntário pode ser traduzido pela intenção voluntária de abandonar a organização, sendo um dos temas mais estudados em um contexto laboral, esse processo de saída de colaboradores da organização apresenta um caráter dispendioso para as entidades empregadoras e implica gastos com recrutamento e seleção de novos profissionais.

Há evidências de que em grupos de trabalho onde existe a intenção do *turnover*, a produtividade será menor (ARGOTE; INSKO; YOVETICH; ROMERO, 1995), devido à importância atribuída ao tema, autores explicam o impacto que o *turnover* pode ter ao nível do decréscimo global da produtividade, eficiência e lucros de uma organização (LARKIN, 1995; HUANG; LAWER; LEI, 2007).

O *turnover* pode ser classificado como voluntário e involuntário, a distinção dessas duas formas é relevante para o presente estudo, enquanto a rotatividade involuntária reflete a saída de colaboradores por decisão da organização, a rotatividade voluntária reflete a saída de colaboradores por decisão própria (PRICE; MUELLER, 1981; SHAW; DELERY; JENKINS; GUPTA, 1998). Segundo Noe *et al.* (2006), quando os indivíduos abandonam uma organização por sua própria iniciativa, esse comportamento refere-se ao processo de rotatividade voluntária, sendo uma ação iniciada com base na escolha do trabalhador.

Como o presente estudo pretende analisar a influência de algumas práticas de trabalho na intenção voluntária de abandonar a organização, o *turnover* voluntário apresenta-se como alvo deste estudo, uma vez que a saída de colaboradores da organização pode ter implicações negativas para a entidade.

Estudos fundamentam a ideia de intenção de *turnover* da empresa como sendo o indicador mais imediato e preciso do comportamento real de abandono da organização (RANDSLEY DE MOURA *et al.*, 2009), ou seja, a intenção da saída da organização pode ser considerada uma variável que tem efeito sobre o *turnover* real (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005), sendo um dos predecessores da saída efetiva do profissional de uma entidade (WASTI, 2003).

O *turnover* voluntário também pode ocorrer em circunstâncias em que o indivíduo recebe uma ou mais ofertas de trabalho em outras empresas, que superam seus ganhos ou tenham características de maior apelo na sua carreira ou metas pessoais, situações de conflitos internos na entidade também podem levar a situações nas quais o profissional prefere abandonar o cargo e buscar uma outra oportunidade.

A saída voluntária de gestores do alto escalão de uma empresa também pode indicar uma má gestão na retenção de talentos, uma vez que esses profissionais apresentam competências relevantes para os negócios da entidade, habilidades comportamentais, eficácia analítica, aptidão para os negócios, habilidades interpessoais, visão de longo prazo e capacidade para se adaptar às mudanças no âmbito organizacional são algumas competências desses profissionais e as empresas precisam garantir condições mínimas para que esses grupos permaneçam na organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Amostra e período de estudo

A população do estudo compreende acadêmicos da área de gestão. A amostra do estudo foi constituída por 81 respondentes que estudam na área ou já estudaram temas relacionados. A amostra foi escolhida devido a estes alunos apresentarem competências no que se refere à compreensão de conteúdos da área gestão durante os anos de formação acadêmica, podendo desenvolver um pensamento crítico e avaliar o instrumento de coleta com maior clareza dos termos utilizados. No que tange ao período de aplicação da pesquisa, foi realizada no mês de julho de 2021.

#### 3.2 Variáveis do estudo

Cada cenário desenvolvido buscou analisar uma variável relativa à flexibilização das práticas de trabalho, as variáveis analisadas pelos respondentes em cada um dos cenários e o tópico de estudos anteriores para cada uma delas podem ser verificados no Quadro 1:

**Quadro 1 – Variáveis e base teórica**

CENÁRIOS	VARIÁVEIS ANALISADAS	ESTUDOS ANTERIORES
CENÁRIO 1	Maior disponibilidade de tempo; conciliação trabalho-família.	Lemos, Barbosa & Monzato, 2021; Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis, 2001; Layne, Hohenshil & Singh, 2004; Ferreira & Siqueira, 2005
CENÁRIO 2	Flexibilização das horas de trabalho;	Ceribeli & Mignacca, 2019; Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis, 2001; Layne, Hohenshil & Singh, 2004; Ferreira & Siqueira, 2005
CENÁRIO 3	<i>Homeworking / home office</i>	Ceribeli 2019; Haubrich & Froehlich, 2020; Lemos, Barbosa & Monzato, 2021; Ceribeli & Mignacca, 2019
CENÁRIO 4	Bem-estar no trabalho; satisfação organizacional	Ceribeli & Mignacca, 2019; Griffeth, Hom & Gaetner, 2000; Hom & Kinicki, 2001; Lambert et al., 2001; Ferreira & Siqueira, 2005

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Cada variável destacada exerce algum tipo de influência sobre o *turnover*, os estudos anteriores (Quadro 1) apontam que a maior disponibilidade de tempo, a conciliação trabalho-família, a flexibilização das horas de trabalho, práticas *home office*, bem-estar e satisfação organizacional possuem uma relação inversa quando relacionados ao *turnover*, à medida que essas variáveis aumentam, a intenção do *turnover* voluntário nas organizações diminui, fazendo com que os colaboradores sintam o desejo de permanecer mais tempo na entidade no longo prazo.

Ceribeli (2019) destaca a relação dessas variáveis ao afirmar que a adoção de modalidades como *home-office* e horários flexíveis facilita a conciliação das demandas pessoais e familiares com as atividades profissionais.

### 3.3 Coleta e tratamento de dados

Para coleta dos dados referentes às práticas de flexibilização das empresas, foram desenvolvidos 4 cenários disponibilizados aos participantes de forma *online*, por meio de um questionário, destacando algumas práticas nas quais os alunos apontaram os motivos listados em cada uma das questões e poderiam indicar a intenção do *turnover* do CEO.

O questionário foi elaborado e disponibilizado aos respondentes por meio do Google *Forms*, as questões foram divididas em 2 partes. A primeira parte consta de questões relativas ao perfil pessoal e acadêmico dos participantes (gênero, idade, nível de escolaridade, grau de instrução). Já na segunda parte encontram-se 4 cenários estruturados em uma escala *Likert* com as pontuações da escala variando de 1 a 5, onde 1 corresponde a Discordo Totalmente, 2 - Discordo, 3 - Nem discordo nem concordo, 4 - Concordo e 5 - Concordo Totalmente. A escala *Likert* serve para fazer medições e saber o grau de conformidade de um entrevistado em relação a uma resposta com base no seu nível de concordância ou discordância.

Os cenários da pesquisa foram construídos com base na literatura referente às práticas de trabalho flexíveis, sendo colocadas situações envolvendo executivos e gestores e a intenção do *turnover* em cada um dos cenários. As questões da segunda parte da pesquisa envolveram termos como: abandonar o cargo, motivação para continuar na empresa, sair do cargo e permanecer na companhia.

### Quadro 2 – Cenários e alternativas

<b>Cenário 1</b>
Após o período de uma licença médica, o diretor presidente da companhia “Alfa” tomou a decisão de sair voluntariamente do cargo de CEO que ocupava há 4 anos para se dedicar de forma mais intensiva aos cuidados com a sua saúde. Mesmo não sendo uma doença que o impossibilitaria de exercer a função, ele afirmou que a permanência no cargo demandaria, em média, 3 horas extras do seu horário de expediente. O executivo declarou que ficar na companhia poderia comprometer o seu tratamento e o tempo que ele teria para se dedicar a outras atividades pessoais. O CEO ainda afirmou que esse seria o momento para dedicar-se à sua família. Por todos esses motivos, optou pela saída do cargo. Analisando essa situação e colocando-se no papel deste CEO, assinale uma das alternativas abaixo:
I. Não abandonaria o cargo, tentaria conciliar ambas as responsabilidades (trabalho-família).
II. Tentaria reduzir as horas de trabalho após o expediente delegando funções que não fossem da minha competência exclusiva.
III. Pensaria na possibilidade de sair do cargo.
IV. Abandonaria o cargo, tendo em vista que não poderia dedicar o mesmo tempo em prol da organização.
<b>Cenário 2</b>
A companhia “Beta”, diante da queda na produtividade dos seus diretores e CEO's, resolveu adotar há 2 anos uma rotina de trabalho com maior flexibilidade de horários. A decisão foi tomada para todos os setores da empresa, sem prejuízo das remunerações, também foram concedidos 20% do período de expediente para dedicação a projetos pessoais. Estudos na empresa apontam que essas decisões melhoraram o desempenho dos executivos e da equipe. Com base no cenário da companhia “Beta”, considere as alternativas abaixo/a seguir:
I. A flexibilização nas horas de trabalho seria um fator motivador para permanecer na companhia.
II. A flexibilização nas horas de trabalho não teria influência sobre a minha permanência na companhia.
III. A dedicação aos projetos pessoais seria totalmente possível trabalhando em horários normais.
IV. A satisfação por estar com uma jornada de trabalho mais flexível aumentaria o meu desempenho na instituição.
<b>Cenário 3</b>
O grupo empresarial “Ômega”, formado por 15 (quinze) entidades, adota há 10 anos o método de trabalho <i>home office</i> em sua equipe. Tendo em vista a dificuldade que os diretores executivos teriam para se deslocar entre todas as empresas do grupo, a organização permitiu uma maior autonomia aos diretores executivos para decidirem quando e onde realizar as suas tarefas. A adoção do <i>home office</i> foi uma prática que possibilitou ao CEO atender às demandas das empresas no momento em que não estivessem na organização. Considerando a prática do <i>home office</i> , analise as opções a seguir:
I. O <i>home office</i> seria uma alternativa de trabalho eficiente para manter o CEO na organização, facilitando a sua rotina de trabalho.
II. O <i>home office</i> viabiliza o atendimento de mais demandas com a diminuição de trajetos até as empresas, consequentemente favorece a produtividade do CEO.
III. O <i>home office</i> não contribui para a melhoria de rotinas e torna o serviço menos eficiente.
IV. O <i>home office</i> dificultaria o controle e supervisão da equipe.
<b>Cenário 4</b>
A companhia “Alfa” resolveu investir em um ambiente de trabalho mais dinâmico, pensando na satisfação organizacional dos seus CEO's e outros executivos. A companhia passou a oferecer em suas dependências serviços de corte de cabelo, comida <i>gourmet</i> , lavanderia e alguns serviços de assistência médica. Além disso, a empresa reformou sua estrutura para proporcionar aos diretores ambientes de descanso confortáveis. Além do bem-estar, essas iniciativas foram tomadas pensando na otimização do tempo. Uma pesquisa comprovou maior envolvimento dos CEO's com a organização após a aplicação dessas mudanças. Com base no cenário da companhia “Alfa”, considere as alternativas abaixo/a seguir:
I. A adoção desse tipo de iniciativa é essencial para a permanência na empresa.
II. A adoção dessas iniciativas garante uma melhor satisfação organizacional dos executivos.
III. O bem-estar do CEO não tem ligação com a permanência na organização.
IV. O cuidado com a satisfação e o bem-estar dos CEO's é um fator motivador para continuar na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O quadro 2 refere-se às alternativas apresentadas aos respondentes em cada cenário elaborado. Para cada uma das opções (I, II, III e IV), os participantes estabeleceram as

pontuações conforme a escala *Likert*, destacando em cada um dos cenários o grau de concordância e discordância dentre as alternativas apresentadas.

A validação do questionário foi realizada por meio da técnica para avaliação da validade de conteúdo apresentada por Hernández-Nieto (2002). A análise da validade de conteúdo verifica a pertinência da linguagem e a sua clareza, utilizando o Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC) (HERNANDEZ-NIETO, 2002). O valor adotado como ideal para determinar níveis satisfatórios para clareza da linguagem e pertinência recomendado de  $CVC \geq 0,70$ .

Foi realizado um pré-teste com 3 discentes de pós-graduação para verificação do realismo e compreensão dos cenários de pesquisa com objetivo de avaliar o instrumento de coleta de forma qualitativa sob dois aspectos: pertinência da linguagem e clareza da linguagem, bem como propor sugestões quanto à melhor formulação do conteúdo dos cenários.

A análise de confiabilidade da compreensibilidade das informações, isto é, a consistência interna da escala foi efetuada por meio do coeficiente alfa de Cronbach. Segundo Cortina (1993), o coeficiente alfa é uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação. A avaliação dos 3 juízes resultou em um CVC de 1,04 no que diz respeito à clareza e atingiu o CVC de 1,09 no que diz respeito à pertinência, acima de 0,70 indicando, conseqüentemente, a validade do questionário.

Para o tratamento dos dados da pesquisa, foi feita uma análise descritiva das respostas obtidas mediante estatística descritiva com os percentuais de resposta para cada um dos cenários da pesquisa.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção apresenta-se a descrição e análise dos resultados. A partir da aplicação do instrumento de coleta foram obtidas 81 respostas. Nesse contexto, 53,7% dos participantes são do sexo masculino e 46,3% do sexo feminino. A maioria dos respondentes (46,3%) possuem entre 19 e 29 anos de idade. A pesquisa se concentrou no público acadêmico e foi verificado, em sua maioria, alunos de contabilidade, sendo um percentual correspondente a 79,0%, os demais participantes estão em outras áreas como administração. Foi verificado que 75,6% dos participantes possuíam alguma pós-graduação, seja mestrado, doutorado, seja especialização. Um percentual de 53,7% dos participantes se concentra na região Nordeste do país.

Dessa forma, inicialmente, tem-se a tabela 1 com a frequência das variáveis analisadas no referido estudo. No primeiro cenário, foi colocado para os respondentes uma situação em que o CEO estava saindo voluntariamente do cargo para se dedicar à sua saúde e ter mais tempo para os seus projetos pessoais e família. Os itens I, II, III e IV mencionados nas tabelas foram descritos no Quadro 2 e estão relacionados à permanência ou abandono do CEO da função.

**Tabela 1 - Cenário I**

<b>Frequência relativa (%)</b>					
Item	Discordo Totalmente	Discordo	Não		Concordo Totalmente
			Discordo nem concordo	Concordo	
I	17,3%	25,9%	17,3%	23,5%	16,0%
II	6,2%	4,9%	12,3%	37,0%	39,5%
III	13,6%	23,5%	14,8%	30,9%	17,3%
IV	22,2%	30,9%	17,3%	19,8%	9,9%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A Tabela 1 apresenta que 39,5% dos participantes concordaram totalmente que buscariam a alternativa de reduzir as horas de trabalho após o expediente para permanecer na função (II), o que indica uma menor intenção de *turnover* voluntário, em contrapartida, 30,9% concordaram que pensariam na possibilidade de sair do cargo (III).

**Tabela 2 - Cenário II**

<b>Frequência relativa (%)</b>					
Item	Discordo Totalmente	Discordo	Não		Concordo Totalmente
			Discordo nem concordo	Concordo	
I	0,0%	0,0%	7,4%	24,7%	67,9%
II	38,3%	32,1%	9,9%	6,2%	13,6%
III	18,5%	34,6%	24,7%	17,3%	4,9%
IV	0,0%	4,9%	6,2%	27,2%	61,7%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

No segundo cenário da pesquisa, a companhia adota uma maior flexibilização das horas de trabalho para o CEO, não causando prejuízo à sua remuneração. A entidade também percebe que isso teve um impacto positivo no desempenho dos seus executivos. Com base nessa situação, a Tabela 2 apresenta que 67,9% dos respondentes concordaram totalmente que

a variável de flexibilização das horas de trabalho seria um fator motivador para permanência na companhia (I), indicando uma menor intenção do *turnover*, quando colocado no item (II) que a flexibilização nas horas trabalhadas não teria influência sobre a permanência na companhia, 38,3% discordaram totalmente acerca dessa afirmação, o que está de acordo com a ideia do primeiro item. Cabe destacar que 61,7% concordaram totalmente que a satisfação por estar com uma jornada de trabalho mais flexível aumentaria o desempenho na instituição (IV). Estes achados corroboram com os estudos desenvolvidos por Moen *et al.* (2011, 2017), pois descobriram que a flexibilidade no local de trabalho reduz de maneira significativa a intenção de rotatividade e as taxas de rotatividade dos funcionários.

O terceiro cenário envolveu como variável a prática do *home office* como um facilitador para o trabalho do CEO e demais executivos da entidade. De acordo com a Tabela 3, um percentual de 42,0% concorda totalmente que o *home office* seria uma alternativa de trabalho eficiente para manter o CEO na organização, facilitando a sua rotina de trabalho (I), o que leva ao entendimento de que essa prática adotada na entidade seria um fator que contribui na diminuição da intenção de saída voluntária do cargo.

**Tabela 3 - Cenário III**

Item	Frequência relativa (%)				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
I	2,5%	7,4%	14,8%	33,3%	42,0%
II	3,7%	7,4%	13,6%	35,8%	39,5%
III	40,7%	35,8%	14,8%	6,2%	2,5%
IV	28,4%	28,4%	18,5%	17,3%	7,4%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Um percentual de 39,5% concordou totalmente que o *home office* viabiliza o atendimento de mais demandas das empresas e que é um fator que pode favorecer a produtividade do CEO (II). De forma complementar a esses achados, alguns autores destacam o impacto que o *turnover* pode exercer nos níveis de produtividade em uma organização (LARKIN, 1995; HUANG; LAWER; LEI, 2007). Estudos apontam que em grupos de trabalho onde existe uma maior intenção do *turnover*, a produtividade será menor (ARGOTE; INSKO; YOVETICH; ROMERO, 1995).

Quanto a variável de satisfação organizacional, no quarto cenário a companhia resolveu investir em um ambiente mais dinâmico para os seus executivos, dispondo de alguns serviços na própria entidade.

**Tabela 4 - Cenário IV**

Frequência relativa (%)					
Item	Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
I	12,3%	18,5%	24,7%	27,2%	17,3%
II	3,7%	6,2%	14,8%	30,9%	44,4%
III	43,2%	34,6%	8,6%	3,7%	9,9%
IV	0,0%	7,4%	9,9%	29,6%	53,1%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Conforme a Tabela 4, verificou-se que 44,4% concordaram totalmente que a adoção dessas iniciativas garante uma melhor satisfação organizacional dos executivos (II), e 43,2% discordaram totalmente da afirmação de que o bem-estar do CEO não tem ligação com a permanência na organização (III), outros 53,1% entendem que o cuidado com a satisfação e o bem-estar dos CEO's é um fator motivador para continuar na empresa (IV). As respostas obtidas corroboram com a ideia de que uma maior satisfação organizacional diminui a intenção de *turnover* voluntário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar a percepção de acadêmicos sobre as políticas de trabalho mais flexíveis e a intenção de *turnover* voluntário de CEO 's a partir de variáveis selecionadas pela literatura como maior disponibilidade de tempo, a conciliação trabalho-família, a flexibilização das horas de trabalho, práticas *home office* e bem-estar e satisfação organizacional.

Os resultados mostraram, a partir dos cenários analisados na pesquisa, uma menor intenção de *turnover*, bem como o entendimento de que a satisfação por estar com uma jornada de trabalho mais flexível aumentaria o desempenho na instituição. Os participantes do estudo, na condição de futuros gestores, percebem que a utilização dessas alternativas de trabalho contribui para permanência do CEO no contexto organizacional, sendo motivado a permanecer na organização que disponibiliza um ambiente melhor para o desenvolvimento das atividades laborais.

Conforme a percepção dos acadêmicos de gestão, a iniciativa das empresas em adotar práticas que sejam benéficas ao desenvolvimento do trabalho dos CEO's impacta a motivação desses gestores como destacado pela Teoria *Stewardship*. Avalia-se que motivação no

trabalho está ligada à vontade de se manter na organização e exercer suas funções, e essa motivação também se deve à ação das empresas em empreenderem esforços para motivar e envolver seus profissionais, sendo um elemento fundamental para a produtividade e eficiência de uma equipe.

A intenção de executivos e diretores de uma empresa em deixar a organização por conta própria deve ser considerada, pois pode ser um indicativo de problemas de gestão e retenção de talentos desse quadro, não apenas estando relacionado a ganhos, benefícios e salários. Esse tipo de *turnover* causa certa preocupação por envolver um grupo com alto potencial para os negócios da empresa e sua ocorrência pode ser um indicativo de que não houve condições ou fatores organizacionais que motivaram a permanência desses gestores no exercício das suas funções.

Pelo exposto, e a partir da compreensão destes futuros profissionais, verifica-se que se faz necessário que as organizações repensem formas de minimizar a saída dos seus executivos, tendo em vista a importância desses profissionais para a organização, visto que esses gestores ocupam o principal cargo da entidade e possuem responsabilidades que incluem resolver e tomar decisões importantes para o negócio, bem como satisfazer as necessidades dos *stakeholders*.

O estudo coloca como sugestão para pesquisas futuras a aplicação dos cenários com práticas relativas à flexibilização de trabalho ser feita com os CEO's ou *controllers* de empresas de capital aberto no país, buscando avaliar a intenção do *turnover* com esse grupo e confrontar com os resultados obtidos na presente pesquisa. Recomenda-se, também, para estudos futuros, que outras variáveis e sua influência sejam analisadas, práticas como *Onboarding*, por exemplo, que podem ser traduzidas como processo de integração de novos colaboradores em uma entidade, podendo ser verificada a sua influência na intenção de *turnover* voluntário.

A pesquisa apresentou limitações quanto ao espaço temporal relativas à coleta dos dados via questionário, considerando que um maior período de coleta resultaria em um maior número de respostas, aumentando o tamanho amostral, a fim de trazer uma maior robustez aos achados da pesquisa. Por fim, dadas as limitações verificadas, sugere-se a aplicação deste estudo como suporte na procura do aperfeiçoamento dos cenários propostos, podendo ser incluídos outros aspectos que podem exercer uma influência positiva ou negativa na saída do CEO da entidade.

## REFERÊNCIAS

- ARGOTE, L *et al.* Group learning curves: the effects of turnover and task complexity on group performance 1. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 25, n. 6, p. 512-529. 1995.
- CARRÃO, A. M. R; MONTEBELO, M. I. D. L. Os conceitos de teoria e prática na percepção de egressos do curso de administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 10, n. 3, p. 33-57. 2009.
- CERIBELI, H. B; FERREIRA, F. J. R. Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. **Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 10, n. 3, 37-56. 2016.
- CERIBELI, H. B; GOUVEIA, P. N. Uma análise da relação entre a flexibilização dos arranjos laborais, a qualidade do ambiente de trabalho e a exaustão do trabalhador. **Revista ADM. MADE**, v. 23, n. 2, p. 39-58. 2019.
- CERIBELI, H. B; MIGNACCA, T. P. Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional. **GESTÃO. Org**, v. 17, n. 1, p. 88-104. 2019.
- CHAKRABORTY, A; SHEIKH, S. Corporate governance mechanisms and performance related CEO turnover. In **Institutional Approach to Global Corporate Governance: Business Systems and Beyond**. Emerald Group Publishing Limited. 2008.
- CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 1, p. 98. 1993.
- CRISTINA BERND, D; MARIA BEUREN, I. Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. **Revista Universo Contábil**, v. 16, n. 1. 2020.
- DE MOURA, G. R *et al.* Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. **European Journal of Social Psychology**, v. 39, n. 4, p. 540-557. 2009.
- DAVIS, J; SCHOORMAN, F. E; DONALDSON, L. Rumo a uma teoria de gestão de gestão. **Academy of Management Review**, v. 22, p. 20. (1997a)
- FACHIN, R. C; MENDONÇA, J. R. C. O conceito de profissionalização e da teoria institucional. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, p. 19-41. 2003.
- FERREIRA, M. L. C. B; SIQUEIRA, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47-67. 2005.
- HERNÁNDEZ-NIETO, R. A. Contributions to statistical analysis. **Mérida**: Universidad de Los Andes, 193. 2002.

HAUBRICH, D. B; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184. 2020.

HUANG, T. C; LAWLER, J; LEI, C. Y. The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 35, n. 6, p.735-750. 2007.

KEAY, A. Stewardship theory: is board accountability necessary?. **International Journal of Law and Management**. 2017.

KOSSEK, E. E; THOMPSON, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice implementation gap. **The Oxford handbook of work and family**, 255.

LARKIN, J. M. Managing employee turnover is everyone’s business. **National Public Accountant**, v. 40, n. 9, p. 34-36. 1995.

LEMOS, A. H. D. C; BARBOSA, A. D. O; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 388-399. 2021.

MADISON, K *et al.* Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 65-93. 2016.

MURPHY, K., ZIMMERMAN, J., Desempenho financeiro em torno da rotatividade do CEO. **Jornal de Contabilidade e Economics** v. 16, p. 273-316. 1993.

MENDES, A. M. V. **Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover**: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações (Doctoral dissertation). 2014.

MOEN, P; KELLY, E. L; HILL, R. Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A naturally occurring experiment. **Social problems**, v. 58, n. 1, p. 69-98. 2011.

MOEN, P *et al.* Can a flexibility/support initiative reduce turnover intentions and exits? Results from the work, family, and health network. **Social Problems**, v. 64, n. 1, p. 53-85. 2017.

MOUTINHO, A. L; PENHA, R. S; MARQUES, M. A. D. N. C. Teoria Stewardship na Contabilidade: Desafios, Tendências e Influência. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa** (ISSN 2447-8024), v. 4, n. 2, p. 69. 2020.

NOE, R *et al.* **Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage**. New York: McGraw-Hill Education. 2006.

PRICE, J. L; MUELLER, C. W. A causal model of turnover for nurses. **Academy of management journal**, v. 24, n. 3, p. 543-565. 1981.

PASTORIZA, D. E; ARINIO, M. “**Quando os agentes se tornam Stewards**: introduzindo o aprendizado em a teoria da mordomia”, disponível em: [www.iese.edu/en/files/6\\_40618.pdf](http://www.iese.edu/en/files/6_40618.pdf) . 2008.

RODRIGUES, A. A. D. O. N. Uma análise comparativa entre a Teoria da Agência e a Stewardship. **Revista Fafibe Online**, v. 6, p. 67-77. 2013.

SHAW, J. D *et al.* An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. **Academy of management journal**, v. 41, n. 5, p. 511-525. 1998.

SILVA, S. S; COSTA, R. S. Teoria da Agência, Stewardship e Stakeholders: Um ensaio sobre sua relevância no contexto das organizações. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 8, n. 3, p. 77-91. 2018.

VIEIRA, C. A. M; MARTINS, O. S. Influência da estrutura do conselho de administração e do controle corporativo no turnover do CEO das empresas abertas no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 34, p. 181-201. 2018.

WASTI, S. A. Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. **Journal of Occupational and organizational Psychology**, v. 76, n. 3, p. 303-321. 2003.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

FERREIRA, B. S; LUCENA, W. G. L. Influências de Práticas de Trabalho mais flexíveis no Turnover do CEO: Uma Análise a Partir da Perspectiva de Alunos de Gestão. **Rev. FSA**, Teresina, v.19, n. 6, art. 5, p. 90-108, jun. 2022.

Contribuição dos Autores	B. S. Ferreira	W. G. L. Lucena
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X