**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DOS FATORES DE RETENÇÃO DE EMPREGADOS EM
ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO BRASIL**

Daniel Andere de Mello

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

São Paulo

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

DANIEL ANDERE DE MELLO

**ANÁLISE DOS FATORES DE RETENÇÃO DE EMPREGADOS EM
ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza Dutra

Versão Original

São Paulo

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Mello, Daniel Andere de

Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações que atuam no Brasil / Daniel Andere de Mello. – São Paulo, 2014.
158 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Joel Souza Dutra.

1. Retenção – Administração 2. Retenção de empregados 3. Gestão de talentos 4. Gestão estratégica de recursos humanos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

CDD – 658.3

RESUMO

MELLO, D. A. **Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações que atuam no Brasil**. 2014. 141 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

O ambiente globalizado e em constantes mudanças, previsto por pesquisadores nas últimas décadas, passou a fazer parte do dia a dia das organizações. Nesse cenário de desenvolvimento tecnológico e surgimento da era da informação, a competitividade se acirrou no ambiente corporativo. As organizações encontram-se diante do desafio de, com os recursos disponíveis, garantirem a vantagem competitiva diante de seus competidores, e as áreas de Recursos Humanos passam a ocupar uma posição estratégica para garantir a implementação de estratégias de negócios das organizações. Essas estratégias, normalmente, abrangem a utilização de empregados com qualidades diferenciadas em posições chave na organização, aqueles que podem ser chamados de ‘talentos’. Pesquisas de institutos e consultorias de renome apontam que uma das principais prioridades para os profissionais de RH é a Gestão de Talentos, com ênfase no desenvolvimento de políticas e práticas que visem à manutenção do empregado na organização, a sua retenção. Considerando esses aspectos, além dos altos custos envolvidos na saída e substituição de um empregado e questões como a escassez de mão de obra vivenciada no cenário nacional, esta dissertação buscou investigar a relação dos motivos que levam os empregados a permanecerem na organização, ou seja, seus fatores de retenção, e as características pessoais, profissionais e organizacionais destes empregados. A pesquisa contou com 121.532 respondentes, atuando em 407 organizações participantes de pesquisa pública que analisa a qualidade do ambiente de trabalho. No aspecto metodológico, foram desenvolvidas análises qualitativas e quantitativas para obter os fatores de retenção e verificar suas relações com as características dos empregados. Utilizou-se a técnica de Análise de Correspondência Múltipla para visualização do mapa perceptual das variáveis em estudo. Foram encontrados 13 fatores de retenção dos empregados, sendo que doze foram identificados anteriormente em estudo norte americano – Comprometimento Organizacional, Falta de Alternativas, Flexibilidade no Trabalho, Influências Não Relacionadas ao Trabalho, Investimentos, Justiça Organizacional, Localização, Oportunidades de Desenvolvimento, Prestígio Organizacional, Recompensas Extrínsecas, Relacionamentos e Satisfação com o Trabalho – e um fator foi incluído neste estudo – Estabilidade e Segurança. Os resultados mostraram associações entre os fatores de retenção e as variáveis das características dos empregados, sendo que algumas variáveis discriminam mais, como Escolaridade, Cargo e Faixa Etária, enquanto outras apresentam menor influência, como Gênero e Avaliação de Desempenho.

Palavras-chave: retenção de empregados, gestão de talentos, gestão estratégica de recursos humanos.

ABSTRACT

MELLO, D. A. **Analysis of employee retention factors in organizations that operate in Brazil**. 2014. 141 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

The globalized and rapidly changing environment, predicted by researchers in recent decades, has become part of everyday life of organizations. In this technological development scenario and rise of the information age, the competitiveness intensified in the corporate environment. Organizations are facing the challenge of, with the available resources, ensure the competitive advantage over its competitors and the Human Resources come to occupy a strategic position to ensure the implementation of business strategies of organizations. These strategies typically include the use of employees with unique qualities in key positions in the organization, those who can be called 'talent'. Researches from renowned institutes and consultancies indicate that a top priority for HR professionals is Talent Management, with emphasis on the development of policies and practices aimed at maintaining the employee in the organization, their retention. Considering these aspects, in addition to high costs involved in releasing and replacing an employee and issues such as the shortage of labor force experienced in the national scenario, this dissertation investigates the relationship of the reasons that lead employees to remain in the organization, that is their retention factors, and personal, professional and organizational characteristics of these employees. The survey involved a sample of 121532 respondents, working in 407 organizations participating in public research that analyzes the quality of the work environment. Considering the methodological aspect, qualitative and quantitative analyzes were performed to obtain the retention factors and verify its relations with the characteristics of employees. It was used the technique of Multiple Correspondence Analysis to display the perceptual map of the study variables. 13 employee retention factors were found, twelve were identified previously in North American study - Organizational Commitment, Lack of Alternatives, Flexibility at Work, Nonwork Influences, Investments, Organizational Justice, Location, Development Opportunities, Organizational Prestige, Extrinsic Rewards, Relationships and Job Satisfaction - and a factor was included in this study - Stability and Security. The results showed associations between retention factors and variables of the characteristics of employees, some of which variables discriminate more like Education, Job and Age, while others have less influence, as Gender and Performance Evaluation.

Keywords: employee retention, talent management, strategic human resource management.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	3
LISTA DE FIGURAS	5
LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE TABELAS	9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA.....	19
2.1. Objetivos.....	19
2.2. Justificativa.....	19
3. REFERENCIAL TEÓRICO	23
3.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	23
3.2. Gestão de Talentos.....	30
3.2.1. Definição de Talento	31
3.2.2. Abordagens em Gestão de Talentos	34
3.3. Retenção de empregados	40
3.3.1. Fatores de Retenção	42
3.3.1.1. Comprometimento Organizacional	43
3.3.1.2. Falta de Alternativas	45
3.3.1.3. Flexibilidade no Trabalho	46
3.3.1.4. Influências Não Relacionadas ao Trabalho.....	47
3.3.1.5. Investimentos	49
3.3.1.6. Justiça Organizacional	50
3.3.1.7. Localização	51
3.3.1.8. Oportunidades de Desenvolvimento	52
3.3.1.9. Prestígio Organizacional	54
3.3.1.10. Recompensas Extrínsecas	56
3.3.1.11. Relacionamentos	57
3.3.1.12. Satisfação com o Trabalho.....	59
3.3.1.13. Estabilidade e Segurança	60
3.3.1.14. Síntese dos Fatores de Retenção	62
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	67

4.1.	Delineamento da Pesquisa	67
4.2.	Instrumento de pesquisa	70
4.3.	Amostra	71
4.4.	Variáveis de estudo.....	72
4.5.	Técnicas utilizadas.....	74
5.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	79
5.1.	Amostra	79
5.1.1.	Organizações participantes.....	79
5.1.2.	Empregados respondentes	80
5.2.	Análise dos fatores de retenção	83
5.3.	Cruzamentos dos fatores de retenção e as características dos respondentes	87
5.3.1.	Fatores de retenção e características pessoais	87
5.3.2.	Fatores de retenção e características profissionais	88
5.3.3.	Fatores de retenção e características organizacionais	90
5.4.	Análise de Correspondência Múltipla	92
5.4.1.	Dimensões e medidas de discriminação.....	93
5.4.2.	Mapa perceptual	96
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
6.1.	Contribuições do Estudo.....	104
6.2.	Limitações	105
6.3.	Recomendações para estudos futuros	105
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
8.	APÊNDICES.....	121
	APÊNDICE A – Tabelas de cruzamentos dos fatores de retenção com as características dos respondentes	121
	APÊNDICE B – Tabelas de teste Qui-Quadrado entre os fatores de retenção e as características dos respondentes	137
	APÊNDICE C – Tabelas da Análise de Correspondência Múltipla dos fatores de retenção e as características dos respondentes.....	148
9.	ANEXOS	153
	ANEXO A – Questionário da pesquisa pública aplicado aos empregados	153

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de desocupação nos meses de abril, de 2004 a 2014, para o conjunto das seis principais regiões metropolitanas brasileiras	16
Gráfico 2 – Taxa média geométrica de crescimento anual da população residente - Brasil (%)	16
Gráfico 3 – Curva bibliométrica do número de publicações referentes à Gestão de Talentos	31
Gráfico 4 – Características das organizações participantes	80
Gráfico 5 – Características pessoais dos respondentes	81
Gráfico 6 – Características profissionais dos respondentes	82
Gráfico 7 – Características organizacionais dos respondentes.....	82
Gráfico 8 – Percentuais de respostas exclusivas e não exclusivas nos fatores de retenção	85
Gráfico 9 – Percentuais de incidência dos fatores de retenção	86
Gráfico 10 – Gráfico de medidas de discriminação das variáveis	95
Gráfico 11 – Mapa perceptual da Análise de Correspondência Múltipla dos fatores de retenção e as características dos respondentes	98
Gráfico 12 – Definições das dimensões e quadrantes no mapa perceptual.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Base Teórica do Estudo	23
Figura 2 – Modelo conceitual de embasamentos teóricos para estudo da gestão estratégica de recursos humanos	27
Figura 3 – Modelo de Hierarquia de Gestão de Talentos.....	38
Figura 4 – Modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições do termo ‘talento’ na literatura acadêmica.....	32
Quadro 2 – Abordagens sobre talento e suas principais características	34
Quadro 3 – Definições de Gestão de Talentos na literatura de GRH.....	35
Quadro 4 – Resumo de relevantes perspectivas teóricas sobre talento	36
Quadro 5 – Tensões na literatura sobre talento	37
Quadro 6 – Estudos sobre o fator Comprometimento Organizacional	44
Quadro 7 – Estudos sobre o fator Falta de Alternativas.....	45
Quadro 8 – Estudos sobre o fator Flexibilidade no Trabalho	47
Quadro 9 – Estudos sobre o fator Influências Não Relacionadas ao Trabalho	48
Quadro 10 – Estudos sobre o fator Investimentos.....	49
Quadro 11 – Estudos sobre o fator Justiça Organizacional.....	51
Quadro 12 – Estudos sobre o fator Localização.....	52
Quadro 13 – Estudos sobre o fator Oportunidades de Desenvolvimento	53
Quadro 14 – Estudos sobre o fator Prestígio Organizacional	55
Quadro 15 – Estudos sobre o fator Recompensas Extrínsecas.....	56
Quadro 16 – Estudos sobre o fator Relacionamentos	58
Quadro 17 – Estudos sobre o fator Satisfação com o Trabalho	59
Quadro 18 – Estudos sobre o fator Estabilidade e Segurança.....	62
Quadro 19 – Autores por Fatores de Retenção	62
Quadro 20 – Fatores de Retenção por Autores	64
Quadro 21 – Vantagens e Limitações da técnica de Questionário	70
Quadro 22 – Variáveis do Estudo	73
Quadro 23 – Fatores de Retenção e palavras chave	83
Quadro 24 – Ordem decrescente da frequência das citações dos fatores de retenção	87
Quadro 25 – Fatores de retenção e principais características dos respondentes conforme ACM	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –Fatores de retenção e características pessoais (%)	88
Tabela 2 – Fatores de retenção e características profissionais – cargo e faixa salarial (%).....	89
Tabela 3 – Fatores de retenção e características profissionais – tempo de organização e avaliação de desempenho (%)	89
Tabela 4 – Fatores de retenção e características organizacionais – tipo e porte da organização (%)	91
Tabela 5 – Fatores de retenção e características organizacionais – setor da organização (%). 91	
Tabela 6 – Dimensões da Análise de Correspondência Múltipla.....	93
Tabela 7 – Sumário do modelo resultante na Análise de Correspondência Múltipla	94
Tabela 8 – Medidas de discriminação das variáveis	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Correspondência
ACM	Análise de Correspondência Múltipla
AHRI	Australian Human Resources Institute
BCG	Boston Consulting Group
DTT	Deloitte Touche Tohmatsu
FEA-USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FIA	Fundação Instituto de Administração
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GT	Gestão de Talentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PROGEP	Programa de Estudos em Gestão de Pessoas
PwC	PricewaterhouseCoopers
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
SHRM	Society for Human Resource Management
USP	Universidade de São Paulo
VBR	Visão da Firma Baseada em Recursos

1. INTRODUÇÃO

O cenário de crescentes e aceleradas alterações de ambiente, mudanças políticas, econômicas e sociais, observado na década passada por autores como Fleury (2002), Albuquerque (2002) e Legge (2005), continua a fazer parte da realidade das organizações. A globalização, a era da informação e o avanço tecnológico fizeram com que as organizações passassem a atuar em um ambiente global e multicultural, de força de trabalho em constantes mudanças e em acirramento da competição. Esse ambiente turbulento exigiu das organizações “monitorar continuamente o ambiente e assumir atitudes proativas em relação às mudanças, revendo cenários e reformulando estratégias” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 43), trazendo a necessidade de empregados mais ágeis e flexíveis nas organizações (LEGGE, 2005).

Assim, permanecer competitivo diante do contexto apresentado é um desafio a ser considerado pelas organizações. Para isso, a gestão de pessoas passa a se ocupar do desenho e implementação de estratégias que visam contribuir para o alcance e manutenção da vantagem competitiva. Pesquisa global da consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC), com dados de mais de mil organizações em 47 países, apontava como prioridade estratégica dos gestores de Recursos Humanos (RH) desenvolver ambientes que absorvessem as mudanças rapidamente (BATY, 2002).

Considerando as pessoas como recursos essenciais (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), as organizações vêm adotando políticas e práticas de gestão chamadas como de retenção. Entretanto, muitas vezes estão focadas somente em analisar fatores que levam ao *turnover* do empregado, em vez dos fatores que promoveriam a sua retenção (DEVOS; MEGANCK, 2009).

Isso porque, *turnover* e retenção, apesar de estarem relacionados, não são dois lados do mesmo construto e os fatores que levam a um podem não ser os mesmos que levam ao outro (CARDY; LENGNICK-HALL, 2011). O desenvolvimento das intenções dos empregados em deixar a organização é diferente do desenvolvimento das intenções em permanecer na mesma (GAERTNER; NOLLEN, 1992; FULLER et al., 1996). Assim, concentrando apenas nas intenções de sair, pesquisadores podem não propiciar um claro caminho para a formulação de práticas de retenção efetivas (COOMBS, 2009).

A importância da retenção de empregados, principalmente dos empregados com diferenciais dentro das organizações, os chamados talentos, pode ser comprovada em diversas pesquisas divulgadas na última década por institutos, governos e consultorias. Consultorias de renome como PwC, Boston Consulting Group (BCG) e Deloitte Touche Tohmatsu (DTT), investem cada vez mais em pesquisas buscando melhor entendimento sobre a gestão de talentos, especialmente sobre sua retenção. Assim como as consultorias, institutos especializados na análise da força de trabalho, de países ou regiões, fortalecem a importância da compreensão desse fenômeno e buscam, junto aos profissionais de RH, estabelecer um entendimento.

A DTT, renomada consultoria global, em relatório executivo do ano de 2006, indicou que a próxima geração de Recursos Humanos teria que endereçar um desafio organizacional estratégico relativo à gestão de talentos (AIJALA, 2006). A consultoria, identificando a crescente escassez de talentos, concluiu que as organizações deveriam ser mais efetivas na contratação, desenvolvimento, recompensa e retenção dos empregados.

Seguindo a mesma tendência, a consultoria BCG, em parceria com a Associação Europeia para Gestão de Pessoas, divulgou relatório, no ano de 2007, destacando os principais desafios que as organizações europeias enfrentariam na área de RH até 2015. A gestão de talentos, principalmente nas atividades de atração e retenção, foi considerada o desafio de maior importância no futuro e aquele em que as organizações estavam menos preparadas para lidar (STRACK et al., 2007).

A *Society for Human Resource Management* (SHRM) publica a cada dois anos relatório com a visão de profissionais de Recursos Humanos sobre pontos chave que afetarão o ambiente de trabalho nos anos seguintes e as ações de RH para agir nesses pontos. O relatório divulgado pela SHRM no ano de 2011, com cerca de 1200 gestores de Recursos Humanos, apresenta que, em 2009, a necessidade de desenvolvimento de estratégias de retenção esteve em quinto lugar entre as dez principais tendências no ambiente de trabalho e, em 2011, o aumento na competição global por talentos alcançou a terceira posição (SCHRAMM; COOMBS; VICTOR, 2011). Em outro estudo conduzido pela SHRM e publicado no ano de 2012, gestores de Recursos Humanos identificaram que a categoria de empregados com mais dificuldade em contratação é a de profissionais qualificados (COOMBS, 2012).

O *Australian Human Resources Institute* (AHRI) desenvolveu estudo para verificar as mudanças no ambiente de trabalho na Austrália e os desafios para os profissionais de recursos humanos até o ano de 2020, através de questionários eletrônicos e grupos focais, com profissionais da área e análises de pesquisas de outras instituições de renome. Em relatório apresentado em 2010, o AHRI definiu como a prioridade dos profissionais de RH a gestão de talentos, especialmente o foco em retenção de talentos e desenvolvimento, sendo essa também uma prioridade para a próxima década (WILSON, 2010).

Estudo sobre a mobilidade da força de trabalho, divulgado no ano de 2013, pela consultoria PwC, demonstra que a retenção de talentos tornou-se prioridade de gestores no mundo inteiro, destacando-se o continente asiático, onde são maiores as taxas de demissão a pedido e a rotatividade de empregados de alta performance (CLARKE; MULLANEY; STUBBINGS, 2013).

No cenário brasileiro, o desenvolvimento econômico e social contribui para a valorização da força de trabalho e para a diminuição do desemprego. O gráfico 1 apresenta a redução sistemática da desocupação da população brasileira na última década, apresentada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e pode colaborar para o entendimento da tendência de aumento da competição por talentos. Segundo Amorim (2012), outro índice importante corresponde à elevação da proporção de demissões a pedido, indicando que os trabalhadores passaram a buscar novos empregos que permitam maior satisfação, seja ela, financeira, profissional ou pessoal e, em um cenário como esse, os empregados de maior performance são os que têm maiores oportunidades em outras organizações.

A conjuntura demográfica do país, com menor crescimento populacional nas últimas décadas, conforme pode ser observado no gráfico 2, também influencia na diminuição da disponibilidade de pessoas para assumirem novos postos de trabalho, podendo resultar na escassez de mão de obra no país. Diante da lógica da oferta e da demanda, as organizações devem estar atentas em desenvolver estratégias para reter o capital intelectual depositado em seus talentos. Segundo Ulrich (2000, p. 22), “reter significa prender funcionários essenciais para o sucesso da empresa”.

Gráfico 1 – Taxa de desocupação nos meses de abril, de 2004 a 2014, para o conjunto das seis principais regiões metropolitanas brasileiras

Fonte: Adaptado pelo Autor, de IBGE (2014)

Gráfico 2 – Taxa média geométrica de crescimento anual da população residente - Brasil (%)

Fonte: Adaptado pelo Autor, de IBGE (2010)

Pesquisa brasileira sobre as tendências na gestão de pessoas, desenvolvida por professores da Universidade de São Paulo (USP), com a utilização de metodologia Delphi, aponta, em sua edição confirmatória desenvolvida no ano de 2010, que reter talentos foi um dos cinco

desafios prioritários para a área de Recursos Humanos durante os dez anos anteriores (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2011). Essa pesquisa, em sua etapa inicial, no ano de 2003, apontou a retenção de talentos como uma preocupação para os gestores de RH, mas sem considerá-la de alta prioridade, concluindo-se que ela ganhou maior importância no decorrer dos anos. Ao se analisar os temas emergentes para o ano de 2015, citados pelos profissionais de RH em 2010, verifica-se a gestão de talentos em primeiro lugar na lista.

Dos resultados das pesquisas citadas, pode ser retirado como ponto comum o destaque do conhecimento e da capacidade intelectual dos empregados, como fonte substancial de vantagem competitiva, indicando, essencialmente, a manutenção de talentos como uma das principais estratégias das organizações contemporâneas (BOXALL; PURCELL, 2008)

Reconhecendo a retenção de talentos como uma preocupação constante para muitas organizações, os autores americanos Hausknecht, Rodda e Howard (2009) desenvolveram estudo para analisar os fatores que levam os empregados a permanecerem nas organizações, chamando-os de fatores de retenção. A presente dissertação buscou analisar os fatores utilizados na pesquisa norte-americana, adaptando-os à realidade brasileira e, quando possível, comparando os dois estudos.

Portanto, este estudo tem como objetivo entender, na percepção dos empregados, os fatores que levam à permanência na organização e o relacionamento desses fatores com as características do empregado. Desta forma pretende-se colaborar com o campo teórico da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, fornecendo maior conhecimento sobre os empregados dentro de uma organização. Conhecendo os fatores de retenção dos empregados, as organizações podem desenvolver melhor políticas e práticas que busquem o alinhamento entre suas estratégias e o perfil das pessoas que ali trabalham.

2. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

2.1. Objetivos

O objetivo geral do estudo foi analisar a influência de características dos empregados nos motivos que levam à sua permanência nas organizações em que trabalham. Para efeito de entendimento, os motivos de permanência foram chamados, neste estudo de, ‘fatores de retenção’. Com a finalidade de alcançar o objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos a seguir:

- Explorar os fatores de retenção em organizações que atuam no Brasil: identificar os fatores de retenção dos empregados, com base no estudo de Hausknecht, Rodda e Howard (2009), e verificar fatores específicos da realidade brasileira;
- Analisar a influência das características pessoais dos empregados no processo de retenção: verificar como as características de gênero, faixa etária, número de filhos e escolaridade afetam os fatores de retenção;
- Analisar a influência das características profissionais dos empregados no processo de retenção: verificar como as características de tempo de organização, cargo, avaliação de desempenho e faixa salarial afetam os fatores de retenção;
- Analisar a influência das características organizacionais na retenção dos empregados: verificar como as características de porte, setor de atividade e tipo de organização (privada ou pública) afetam os fatores de retenção;

2.2. Justificativa

Apesar da vasta pesquisa em *turnover* organizacional, com enfoque nas questões que causam a saída do empregado, e a crescente importância do tema ‘retenção de empregados’, existem poucos estudos sobre os fatores que levam os empregados a permanecerem nas organizações (ALLEN; BRYANT; VARDAMAN, 2010; CARDY; LENGNICK-HALL, 2011; DE VOS; MEGANCK, 2009; DIPIETRO; THOZHUR; MILMAN, 2007; HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009). O tema ainda não está totalmente reconhecido dentro das organizações e também na área acadêmica. Com isso, existem “possibilidades de ampliação do conhecimento acadêmico, através de novos estudos” (DUNZER; MELO; MELO, 2008, p. 2).

Embora a questão da retenção de empregados esteja em crescente importância dentre as disciplinas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, ela ainda é considerada infante, quando comparada a práticas usuais de recursos humanos (TALENTDRAIN, 2008).

A retenção é um elemento crítico para as organizações voltadas à gestão de talentos (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009) e, ainda assim, estudos demonstram que a maioria das organizações experimentam dificuldades em reter talentos. Falta de informações e visibilidade são as principais razões por trás da aparente falta de mobilização de recursos para a retenção de empregados dentro de muitas organizações (TALENTDRAIN, 2008).

Apesar dessa falta de conhecimento sobre o tema, algumas questões críticas para as organizações, como satisfação dos clientes, produtividade e rentabilidade parecem caminhar junto com retenção, ou seja, quando uma organização mantém índices de retenção acima da média, esses fatores também tendem a permanecer acima do mercado em que se inserem (BERNTHAL; WELLINS, 2001). No caminho contrário, as organizações que falham em reter seus empregados de alta performance, terão mão de obra menos qualificada e perderão sua habilidade de permanecerem competitivas (AIME et al., 2010; HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009).

Aldamoe, Yazam e Ahmid (2011) indicam que a retenção de empregados de alto desempenho é um elemento de conexão entre as práticas de gestão de Recursos Humanos e o desempenho organizacional; e, com uma gestão de retenção adequada, a organização poderá reduzir custos de recrutamentos desnecessários e aumentar a motivação e desempenho dos empregados existentes (TALENTDRAIN, 2008). As organizações investem muito tempo e dinheiro no recrutamento e seleção de empregados e, principalmente, em treinamento e desenvolvimento; para recuperar esses investimentos, é necessário que os talentos permaneçam nas organizações, produzindo (CARDY; LENGNICK-HALL, 2011; GAYATHRI; SIVARAMAN; KAMALAMBAL, 2012).

Em alguns setores da economia, esse tema tem cada vez mais importância diante da escassez de mão de obra qualificada. Também há previsões de dificuldades em realizar substituições de profissionais que deixarão as organizações, em razão de suas aposentadorias (D'AMATO; HERZFELDT, 2008; DUNZER; MELO; MELO, 2008).

Há outros elementos que demonstram a importância da questão de retenção de pessoas nas organizações. Um deles é o alto custo de sua saída e sua consequente substituição. Alguns custos podem ser facilmente mensurados, como o de contratação do novo postulante ao cargo, enquanto outros são mais complexos de serem apurados, tais como: a dificuldade e o tempo em encontrar substituto; o investimento que foi feito no empregado que deixou a organização; a produtividade que será afetada com a sua saída; o tempo que levará para que o substituto atinja o nível de produtividade do empregado substituído; o conhecimento perdido nessa transição, entre outros (ALLEN; BRYANT; VARDAMAN, 2010; BENTOLILA; BERTOLA, 1990; CEGARRA-LEIVA; SÁNCHEZ-VIDAL; CEGARRA-NAVARRO, 2012; CHHABRA; MISHRA, 2008; DARMON, 1990; DAVIDSON; TIMO; WANG, 2010; DIPIETRO; THOZHUR; MILMAN, 2007; GAYATHRI; SIVARAMAN; KAMALAMBAL, 2012; KACMAR et al., 2006; KAVITHA; GEETHA; ARUNACHALAM, 2011; PAOLA; SCOPPA, 2007; SILVA; TOLEDO, 2009; STRAND, 2000; VARDAMAN et al., 2008; YAMAMOTO, 2011).

Embora nem toda a saída de empregados seja prejudicial às organizações, em algumas situações, elas podem ter problemas com *turnover*. Isso pode ocorrer quando se perdem os empregados de maior desempenho; quando uma saída em grande volume ocorre toda de uma vez; se o *turnover* afetar vários cargos ao mesmo tempo; quando os empregados que permanecem são novatos e, por fim, se os substitutos não alcançam a performance dos que saíram (HAUSKNECHT; HOLWERDA, 2013).

Diante desses argumentos, compreender melhor os motivos que levam os empregados a permanecerem em suas organizações tem relevância acadêmica e profissional. A importância acadêmica existe, pois são escassos os estudos que tratam do assunto, principalmente no cenário nacional, e o fenômeno analisado pode gerar novos estudos, colaborando para a produção acadêmica em nosso país. A importância profissional reside na própria relevância que o tema ganhou junto às organizações, nos últimos anos, conforme pesquisas citadas anteriormente. Analisar os fatores de retenção poderá colaborar para que os profissionais de recursos humanos desenvolvam práticas efetivas, visando manter os empregados chave nas organizações.

Este estudo tem uma ótima oportunidade de aproximar o ambiente acadêmico e o profissional, aproximação que é cada vez mais necessária e ainda pouco praticada no Brasil. Espera-se que

este trabalho colabore para que organizações vejam na academia um parceiro para compreender melhor os fenômenos organizacionais, visando soluções aos desafios apresentados pelo mercado.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desenvolvido estabeleceu o alicerce do tema principal desta dissertação: os fatores de retenção. A figura 1 ilustra a base construída como suporte para o desenvolvimento do tema. Para atingir os objetivos de pesquisa, buscou-se nas teorias de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) cimentar o caminho para a análise da Gestão de Talentos (GT). As teorias de Gestão de Talentos, cujo desenvolvimento ainda está em andamento no ambiente acadêmico, permitem estabelecer como um dos seus principais objetivos a retenção de empregados. Determinado o embasamento teórico, ficou estabelecida a importância da compreensão dos fatores de retenção.

Figura 1 – Base Teórica do Estudo

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A literatura sobre GERH experimentou um crescimento acelerado a partir da década de 1970, com o desenvolvimento inicial de modelos estratégicos de recursos humanos (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005). Apesar da literatura desenvolvida até os dias atuais, ainda são grandes os questionamentos sobre o tema, sua definição, abordagem, teorias bases, concluindo-se que a disciplina ainda não está totalmente amadurecida sob o ponto de vista acadêmico.

Não há consenso entre os autores sobre o início do desenvolvimento acadêmico em GERH. Lengnick-Hall et al. (2009) citam estudos da década de 1920 que, segundo os autores, deram as bases intelectuais para a GERH, quando economistas do trabalho e acadêmicos de relações industriais discutiram visões estratégicas na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e organizações progressistas da época aplicaram práticas de RH inovadoras, que representavam uma abordagem estratégica na gestão do trabalho.

Kaufman (2012), em sua crítica sobre a evolução da pesquisa acadêmica em GERH, demonstra que já existiam sistemas avançados de Gestão de Recursos Humanos por volta de 1900, citando uma organização americana que contratava profissionais especialistas em administração do trabalho, para profissionalizar a gestão de empregados. O autor exemplifica, também, as decisões estratégicas acerca de problemas trabalhistas, tomadas em conjunto com profissional de GRH na empresa de Henry Ford, que resultaram em aumento de performance da organização.

Wright e McMahan (1992) já haviam criticado o desenvolvimento teórico da Gestão Estratégica de Recursos Humanos duas décadas antes de Kaufman (2012). Os autores destacaram as deficiências nos estudos acadêmicos sobre o tema, principalmente quanto ao delineamento do campo de estudo da GERH e sua definição, além de alertarem para a existência de poucos modelos teóricos, considerados fortes, que embasassem o entendimento da Gestão de Recursos Humanos. Wright e McMahan (1992, p.52) propuseram uma definição para GERH:

[...] definimos a Gestão Estratégica de Recursos Humanos como o padrão de implantações e atividades de Recursos Humanos planejado para permitir a uma organização atingir seus objetivos.

Três aspectos podem ser identificados como diferenciadores entre a pesquisa em Gestão de Recursos Humanos e a voltada à Gestão Estratégica de Recursos Humanos. A primeira diferença entre as abordagens demonstra que a pesquisa em GERH é conduzida em um nível macro, por exemplo, em unidades de negócios, enquanto a GRH tradicional atua mais no nível funcional. A segunda diferença aponta que os pesquisadores de GERH buscam o entendimento do ajuste das práticas de RH (alinhamento interno) com os fatores organizacionais (alinhamento externo) como questões chave de pesquisa, enquanto a GRH

volta-se somente para o alinhamento interno. Por fim, a terceira diferença estabelece que a maioria dos estudos de GERH dão ênfase aos resultados do desempenho organizacional, fator não observado nas pesquisas em GRH (LEPAK; SHAW, 2008).

Delery e Doty (1996), respondendo às diversas críticas sobre a falta de embasamento teórico no campo da GERH, demonstraram a existência de três modelos dominantes que teorizam a GERH: perspectiva universalista, perspectiva contingencial e perspectiva configuracional.

A perspectiva universalista, também chamada de “melhores práticas”, corresponde à adoção linear de práticas específicas de gestão de pessoas que, segundo os teóricos que defendem essa perspectiva, sempre irão resultar em melhor desempenho organizacional. De acordo com Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) a perspectiva universalista é a abordagem mais simples na análise da GERH. Essa perspectiva considera que “a relação entre uma variável independente e uma variável dependente é universal em toda a população de organizações” (DELERY; DOTY, 1996, p.805). Para a aplicação da perspectiva universalista, busca-se, através da análise de organizações de sucesso, definir as principais práticas estratégicas de RH, relacionando-as com o desempenho da organização. Delery e Doty (1996) listam sete práticas que eles consideram estratégicas: oportunidades internas de carreira; sistema de treinamento; avaliações baseadas em resultados ou comportamento; planos de participação nos lucros; segurança de emprego; mecanismos de comunicação; grau de descrição dos cargos. Segundo Lepak e Shaw (2008), existem algumas evidências de que certas práticas de RH são melhores que outras, estando positivamente relacionadas com indicadores de performance, mas os autores destacam que ainda assim existem críticas sobre essa perspectiva.

A perspectiva contingencial considera interações em vez de relações lineares, e assim “a relação entre a variável independente relevante e a variável dependente será diferente para diferentes níveis da variável crítica de contingência” (DELERY; DOTY, 1996, p.807). Lepak e Shaw (2008) consideram que as práticas de RH, isoladas ou combinadas, terão eficácia máxima somente em determinadas situações condicionais. Segundo Delery e Doty (1996), a estratégia da organização é considerada o fator contingencial primário, portanto as práticas de RH devem interagir com a estratégia da organização, para influenciar o desempenho organizacional. As outras contingências mais analisadas por pesquisadores são as variáveis organizacionais, como tamanho, tecnologia ou estrutura e os fatores ambientais, externos à

organização, como o contexto competitivo, tecnológico e macro econômico (LEPAK; SHAW, 2008; MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005). Algumas críticas são feitas a essa perspectiva, como o fato de não considerar os mecanismos sinérgicos internos ou a integração de práticas, focando apenas na análise das práticas que estão ligadas individualmente à performance (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005).

Segundo os pesquisadores da perspectiva configuracional, ela é mais complexa e “utiliza-se de princípios holísticos para identificar configurações, ou padrões únicos de fatores inseridos para o máximo de eficácia” (DELERY; DOTY, 1996, p.808). Na perspectiva configuracional, ocorre a busca por múltiplas configurações de práticas de gestão, identificando aquela que resultará no melhor desempenho. Lepak e Shaw (2008) afirmam que, nessa perspectiva, considera-se que uma prática de RH somente demonstra benefícios organizacionais, quando combinada com outras práticas efetivas, e destacam a questão do alinhamento interno das práticas que levam a uma melhor explicação da variação do desempenho organizacional, do que uma prática isolada. Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, p.637) estabelecem que, nessa perspectiva, o sistema de gestão de recursos humanos é definido como “um conjunto multidimensional de elementos que podem ser combinados de diversas formas para a obtenção de um número infinito de configurações possíveis”.

Outras perspectivas teóricas surgiram posteriormente, incluindo a perspectiva contextual, em que a GERH é entendida como algo que vai além das decisões gerenciais, considerada uma parte de um macro sistema social que influencia e é influenciado pela estratégia de Recursos Humanos (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005); e a perspectiva contingencial-configuracional, que une as características das duas perspectivas (LEPAK; SHAW, 2008).

Apesar de criticarem a existência de poucas teorias que embasariam a GERH, Wright e McMahan (1992) identificaram seis teorias principais, utilizadas pelos acadêmicos, no desenvolvimento da GERH: Visão da Firma Baseada em Recursos; Perspectiva Comportamental; Sistemas Cibernéticos; Teoria do Custo de Transação/Agenciamento; Teoria da Dependência de Poder e Recursos; e Teoria Institucional. Os autores estabelecem o foco de atuação da GERH, e a figura 2 demonstra a relação com as teorias apresentadas (WRIGHT; MCMAHAN, 1992, p.52):

A teoria em GERH deve se preocupar com os determinantes das decisões sobre as práticas de recursos humanos, a composição do pool de recursos de capital humano (isto é, competências e habilidades), a especificação dos comportamentos necessários dos recursos humanos, bem como a eficácia dessas decisões diante de várias estratégias de negócios e/ou situações competitivas.

Figura 2 – Modelo conceitual de embasamentos teóricos para estudo da gestão estratégica de recursos humanos

Fonte: Extraído de Wright e McMahan (1992, p.53) e adaptado pelo Autor

Apesar da falta de consenso sobre a origem, definição e embasamento teórico da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, a maior parte dos autores concorda que foi a partir do desenvolvimento da teoria da Visão da Firma Baseada em Recursos (VBR) que a GERH se expandiu nos meios acadêmicos e profissionais. A VBR surgiu com o desenvolvimento dos estudos da área de estratégia corporativa.

O campo da estratégia corporativa vem sendo estudado com maior profundidade desde a década de 1960 e se intensificou com os trabalhos de Michael Porter, em suas obras “Estratégia Competitiva” e “Vantagem Competitiva das Nações” (ALBUQUERQUE, 2002). Porter (1979) apresentou a teoria das cinco forças que atuam sobre o ambiente competitivo de um mercado: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos clientes e rivalidade entre concorrentes. A teoria de Porter considerou forças do ambiente externo, não levando em conta, naquele

momento, os aspectos internos das organizações. Barney (1991), seguindo os trabalhos de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), aprimorou a teoria da Visão da Firma Baseada em Recursos, que complementaria a teoria de Porter.

A VBR originou-se do conceito de Penrose (1959) de que as empresas são conjuntos de recursos e que elas devem saber administrá-los em busca de vantagem competitiva (KOR; MAHONEY, 2004). Wernerfelt (1984) observou as organizações sob a ótica de seus recursos e não mais pela configuração de seus produtos. Segundo ele, as estratégias de crescimento das organizações deveriam focar na administração dos recursos existentes e na geração de novos recursos.

Barney (1991), utilizando-se dos conceitos gerados anteriormente, desenvolveu a VBR como uma forma de as organizações conseguirem vantagem competitiva sustentável, quando organizações que possuíssem recursos com atributos próprios de valor, raridade, difíceis de serem imitados, e que sejam insubstituíveis, poderiam gerar vantagens competitivas à organização. Segundo Barney (1995), a vantagem competitiva dependeria da exploração organizada desses recursos pela organização, sendo que, isoladamente, os recursos não são valiosos, até que busquem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças; oportunidades e ameaças que, segundo o autor, poderiam ser identificadas no modelo desenvolvido por Porter (1979).

A teoria da VBR aborda quatro categorias de recursos: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Os recursos humanos da VBR, segundo Barney (1991, p.101), englobavam o treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e a percepção de gestores e trabalhadores em uma organização, e demonstraram serem os recursos internos os que melhor apresentam os atributos que levam à vantagem competitiva, ou seja, valor, raridade, características não imitáveis e difíceis de serem substituídas. Com isso, os recursos humanos – as pessoas – obtiveram maior importância estratégica dentro das organizações, fazendo com que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos ganhasse importância, passando a utilizar a VBR como principal base teórica em seu desenvolvimento (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Embora a VBR seja considerada uma das teorias mais utilizadas nos últimos anos, no campo de administração, existem algumas críticas ao seu desenvolvimento. Kraaijenbrink, Spender e

Groen (2009) listaram e analisaram oito categorias de críticas feitas por acadêmicos à teoria VBR. Os autores destacam que cinco das críticas podem ser consideradas incorretas ou irrelevantes, ou ainda, aplicadas somente quando consideram a lógica extrema da teoria: 1) a VBR não tem implicações gerenciais; 2) a VBR implica regressão infinita; 3) a aplicabilidade da VBR é limitada demais; 4) a vantagem competitiva sustentável não é atingível; e 5) a VBR não é uma teoria da organização. Entretanto, segundo os autores, três críticas precisam ser mais bem aprofundadas para o desenvolvimento da VBR: 1) os critérios dos recursos - valor, raridade, características difíceis de serem imitadas ou substituídas - não são sempre necessários e nem sempre são suficientes para explicar a vantagem competitiva de uma organização; 2) o valor de um recurso é muito indeterminado, para prover uma teoria útil; e 3) as definições do que é um recurso são inconclusivas.

Embora existam limitações à VBR, a teoria ainda pode ser considerada uma das mais completas, no estudo da obtenção da vantagem competitiva sustentável pelas organizações. Haesli e Boxall (2005) apresentam as condições, sugeridas na literatura de GERH, para que seja obtida vantagem sustentável. Os autores afirmam que a organização deve ser capaz de recrutar e reter o capital humano necessário, de maneira que seja formado um quadro de empregados cujas habilidades e conhecimentos são valiosos e raros. A organização precisa, ainda, desenvolver modos de obter desempenho superior desse quadro. A organização deve ser capaz de apropriar uma parcela justa dos lucros ou das "rendas" criadas como resultado desse desempenho, e, por fim, a organização deve ser capaz de impedir os concorrentes de imitar ou superar suas vantagens, através de barreiras de recursos.

Considerando a importância estratégica do conhecimento dos empregados, Grant (1996) expandiu a teoria VBR, e desenvolveu a Visão da Firma Baseada em Conhecimento. Tal abordagem estabelece o conhecimento como sendo o recurso primário nas organizações, valorizando, assim, os proprietários desse conhecimento – os empregados. O autor ainda destaca que um dos principais papéis dos gestores é o de possibilitar a integração de conhecimento dentro da organização.

Nesse contexto, os empregados, e seu conhecimento, tornaram-se o centro das estratégias corporativas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, por sua vez, é estabelecida como sendo fundamental dentro das organizações, pois possibilita a conexão entre as estratégias corporativas e as pessoas. Uma vez estabelecido como fator crítico de sucesso para as

organizações, os gestores concluem que as pessoas se tornam a vantagem competitiva das organizações, e essas, por sua vez, devem investir na retenção de seus colaboradores chave (CEGARRA-LEIVA; SÁNCHEZ-VIDAL; CEGARRA-NAVARRO, 2012).

3.2. Gestão de Talentos

A importância da Gestão de Talentos (GT) cresceu com o desenvolvimento da VBR, considerando as características valiosas das pessoas como um recurso difícil de imitar, e raro, essencial para o desenvolvimento de vantagem competitiva. Somando-se a isso, esse processo de gestão ganha relevância na medida em que aumentam as dificuldades em atrair e reter pessoas talentosas, em razão dos próprios mercados de trabalho e de tendências específicas dos contratos psicológicos, em que laços entre empregados e empregadores parecem estar mais frágeis (DRIES, 2013). Um maior número de aposentadorias, devido à maior longevidade das pessoas e afunilamento da pirâmide etária, e à dificuldade em conseguir empregados qualificados também contribuem para o aumento da demanda, por parte das organizações, em gerir adequadamente seu estoque de talentos (DRIES, 2013).

Embora inúmeras pesquisas de consultorias e institutos de renome apontem que, atualmente e na próxima década, a gestão de talentos seja um dos principais focos de atuação da área de Recursos Humanos (AIJALA, 2006; SCHRAMM; COOMBS; VICTOR, 2011; STRACK et al., 2007; WILSON, 2010), são escassos os trabalhos acadêmicos sobre o assunto, ao mesmo tempo em que as publicações não acadêmicas são cada vez mais numerosas (DRIES, 2013; HUANG; TANSLEY, 2012; GALLARDO-GALLARDO; DRIES; GONZÁLEZ-CRUZ, 2013).

O gráfico 3 demonstra que, enquanto mais de sete mil publicações sobre gestão de talentos surgiram desde 1990, apenas 100 delas foram publicadas em periódicos acadêmicos e identificam ‘gestão de talento’ como uma palavra chave (DRIES, 2013).

Gráfico 3 – Curva bibliométrica do número de publicações referentes à Gestão de Talentos

Fonte: Extraído de Dries (2013, p.273) e adaptado pelo Autor

3.2.1. Definição de Talento

Uma das dificuldades do desenvolvimento do tema Gestão de Talentos está na própria definição, ou indefinição, de ‘talento’. Embora o termo ‘talento’ esteja presente na sociedade desde os tempos antigos, e os dicionários estabeleçam uma definição, sua utilização pelas pessoas e organizações é feita de forma variada, o que causa incertezas sobre sua aplicação, inclusive na Gestão Estratégica de Recursos Humanos (MEYERS; VAN WOERKOM; DRIES, 2013). O estabelecimento de uma definição para uso da linguagem organizacional torna-se importante, para que se fortaleçam as políticas e práticas de Gestão de Talentos e, embora não seja recomendável estabelecer uma definição restritiva para a palavra, que venha a dificultar sua caracterização, a existência de definições muito amplas e vagas também não colaboram em sua aplicação (TANSLEY, 2011).

A palavra ‘talento’, na Antiguidade, era uma denominação de medida de peso que, posteriormente, se transformou em unidade monetária, e foi citada na bíblia em uma passagem de Mateus 25:14. No trecho, um homem deu ‘talentos’ para seus serviçais, em quantidades diferentes, de acordo com suas habilidades (TANSLEY, 2011; GALLARDO-

GALLARDO; DRIES; GONZÁLEZ-CRUZ, 2013). A partir desse momento, uma pessoa com ‘talento’ passou a significar uma pessoa com habilidades diferenciadas, podendo ser inatas ou adquiridas após muito treinamento e dedicação. Ainda hoje, a definição de talento é utilizada de formas distintas.

Pesquisa conduzida em 2004 pela consultoria Towers Perrin apontou que 87% das organizações estudadas possuíam uma definição para ‘talento’, entretanto as definições eram todas diferentes entre si (ILES; CHUAI; PREECE, 2010). O quadro 1 apresenta algumas das definições encontradas na literatura acadêmica.

Quadro 1 – Definições do termo ‘talento’ na literatura acadêmica

(continua)

Autores	Definição
McClelland et al. (1958, p.1)	O termo talento, para começar, é ambíguo. Às vezes se refere a uma atitude ou habilidade da pessoa, e às vezes refere-se à performance talentosa da pessoa, comportamento que vai além do comum em atender algum critério desejável.
Jackson e Schuler (1990, p.234)	Pessoas que têm ótima habilidade mental, que são psicologicamente compatíveis com as necessidades de inovação e mudanças da organização, que são gestoras habilidosas e tomadoras de decisão efetivas, e são emocionalmente estáveis, embora agressivas.
Fishman (1998, p.104)	O recurso mais importante da organização ao longo dos próximos 20 anos será o talento: pessoas de negócios, inteligentes e sofisticadas, que têm conhecimento de tecnologia, globalmente astutas e operacionalmente ágeis. E assim como a demanda por eles cresce, a oferta irá cair.
Williams (2000, p.35)	Regularmente demonstram habilidades excepcionais e realização, quer seja através de uma série de atividades e situações, ou dentro de um campo de conhecimento especializado e restrito; consistentemente apresentam alta competência nas áreas de atividades que exigem a transferência de habilidades no caso de situações que ainda não foram testadas, provando ser altamente eficazes.
Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001, p.xii)	No sentido mais geral, o talento é a soma de habilidades de uma pessoa – seus dons (intrínsecos), habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e direcionamento. Também inclui a habilidade da pessoa para aprender e crescer.
Sarsur, Pedrosa e Sant’Anna (2003, p.2)	Nesse sentido, observa-se que o uso da palavra talento, na visão da maioria dos autores, está vinculado à imagem de pessoas extraordinárias, percebendo-se, de forma implícita ou explícita, a ideia de que tais pessoas constituem uma minoria, uma elite, e, como tal, devem ser tratadas.
Almeida (2004, p.16)	[...]que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes que o diferenciam de outros.
Berger e Berger (2004, p.233)	Talento é a combinação de conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para realizar o trabalho.
Lewis e Heckman (2006, p.141)	Talento é essencialmente um eufemismo para “pessoa”, isto se deve porque as perspectivas de como as pessoas podem e devem ser geridas variam muito na literatura de GT, podendo recomendar orientações contraditórias
Ulrich (2007, p.3)	Talento é igual à competência vezes comprometimento vezes contribuição. Empregados talentosos devem ter habilidades, vontades e objetivos; eles devem ser capazes, comprometidos e contributivos.
Schuler, Jackson e Tarique (2011, p.506)	O principal foco deste trabalho foram as organizações que conseguiram e geriram um número significativo de indivíduos altamente talentosos (também conhecidos como “contribuintes valiosos”, incluindo executivos de alto nível, com alto potencial de gestão e raras habilidades técnicas) para lidar com o desafio da escassez global de talentos

Quadro 1 – Definições do termo ‘talento’ na literatura acadêmica

(conclusão)

Autores	Definição
Lewin, Massini e Peeters (2009, p.902)	Nossa interpretação sobre a palavra “talento” para este artigo é a de indivíduos altamente qualificados com avançada formação universitária. Particularmente, é relevante para este estudo o conceito de talento técnico, que se refere a mestres e doutores em Ciências e Engenharia, e trabalhadores experientes.
Tansley (2011, p.268)	O termo talento designa o domínio superior de habilidades e conhecimentos sistematicamente desenvolvidos em pelo menos um campo do esforço humano
De Vos e Dries (2013, p.1818)	Propomos que "talento", pelo menos do ponto de vista estratégico-organizacional, refere-se ao capital humano de uma organização que é valioso e único.
Ewerlin (2013, p.281)	Empregados que têm um potencial de desempenho acima da média com base em seu talento e realizam as suas responsabilidades (muito) bem. Além disso, é necessário que eles sejam dispostos e aptos a progredir.
Gagné (2000, p.67)	O termo talento designa o domínio superior de habilidades ou aptidões sistematicamente desenvolvidas.
Buckingham e Vosburgh (2001, p.21)	‘Talento’ deveria referir-se a padrões recorrentes de uma pessoa de pensamento, sentimento ou comportamento que podem ser produtivamente aplicados.
Stahl et al. (2007, p.4)	Seleto grupo de empregados - aqueles que se classificam no topo, em termos de capacidade e desempenho – em vez de toda a força de trabalho.
González-Cruz, Martínez-Fuentes e Del-Val (2009, p.22)	Um conjunto de competências que, desenvolvidas e aplicadas, permitem que uma pessoa desempenhe um papel de forma notável.
Bethke-Langenegger (2012, p.3)	Entendemos talento um daqueles trabalhadores que garante a competitividade e o futuro de uma organização (como especialista ou líder), através de sua qualificação e conhecimento específicos de trabalho, suas competências sociais e metodológicas, e os seus atributos característicos, como a vontade de aprender ou orientação a resultados.
Silzer e Dowell (2009, p.14)	Nas organizações talento pode se referir a: - competências individuais e capacidades (talentos) de uma pessoa e o que ela é capaz de fazer ou contribuir para a organização - uma pessoa específica (ela é um talento, geralmente implicando ela tem competências e habilidades específicas em alguma área) ou - um grupo (o talento) em uma organização. Em grupos, talento pode se referir a um grupo de empregados que são excepcionais em suas competências e habilidades tanto em uma área técnica específica (como aptidões em software gráficos) ou de uma competência (como talento em marketing de consumo), ou uma área mais geral (como gerentes gerais ou talentos de alto potencial). E em alguns casos, "o talento" pode referir-se a todos os empregados.

Fonte: Adaptado de Freitag (2012) e Gallardo-Gallardo, Dries e González-Cruz (2013)

As diferentes definições de ‘talento’ são reflexos dos diferentes embasamentos teóricos que cercam esse termo. Meyers, Van Woerkom e Dries (2013) apontaram cinco abordagens sobre talento. Na primeira delas, o termo é apresentado como um dom, seguido por força individual, (meta) competências, alto potencial, e, por fim, alto desempenho. O quadro 2 apresenta uma síntese das características dessas abordagens. Analisando apenas um mesmo domínio da Ciência – GRH – verifica-se, ainda assim, a existência de mais de uma abordagem sobre talento, intensificando a necessidade de estudos mais profundos sobre o tema.

Quadro 2 – Abordagens sobre talento e suas principais características

	Talento visto como um dom	Força individual	(Meta) competências	Alto potencial	Alto desempenho
Domínio na Ciência	Educação	Psicologia positivista	GRH	GRH	GRH
População de interesse	Crianças, adolescentes, adultos	Crianças, adolescentes, adultos	Adultos trabalhadores	Adultos trabalhadores (maioria trabalhadores jovens)	Adultos trabalhadores
Posição no debate natureza-estímulo	Debate em aberto. Diversas abordagens enfatizam as interações natureza-estímulo	Bases inatas, ainda que, em certa medida, desenvolvíveis	Conhecimento e competências podem ser desenvolvidas; habilidades e outras características pessoais são inatas	Baseado principalmente em fatores inatos, mas podem (e devem) ser desenvolvidos	
Posição no debate inclusivo-exclusivo	Altamente exclusivo (aproximadamente de 1 a 10% da população)	Inclusivo	No que tange ao conhecimento e competências: maior parte inclusivo; no que tange às habilidades: maior parte exclusivo	(Maior parte) exclusivo	Exclusivo

Fonte: Extraído de Meyers, Van Woerkom e Dries (2013, p.307) e adaptado pelo Autor

3.2.2. Abordagens em Gestão de Talentos

Muitos autores atribuem os questionamentos feitos ao construto ‘gestão de talentos’ à inadequada utilização do construto ‘talento’, e diversos artigos e livros acadêmicos não explicitam a definição do termo ‘talento’ que está sendo utilizada (GALLARDO-GALLARDO; DRIES; GONZÁLEZ-CRUZ, 2013).

Segundo Lewis e Heckman (2006), a maioria das publicações sobre Gestão de Talentos não traz a definição formal da expressão e termos como estratégia de talentos, gestão da sucessão e planejamento de recursos humanos são utilizados de forma intercambiável com Gestão de Talentos. Os autores destacam que são encontradas definições centralizadas em apenas um campo de atuação da área de RH, por exemplo, os responsáveis pelo recrutamento em uma organização afirmam que GT consiste em ‘buscar os melhores candidatos possíveis’, enquanto os responsáveis por treinamento afirmam que se trata de ‘desenvolver os talentos’. A amplitude de atuação também apresenta divergência, uma vez que existem autores que indicam que a GT deve se estender a todos os empregados, pois a função de RH seria de gerenciar todos a um maior desempenho, enquanto outros autores afirmam que GT deve ser utilizada para identificar os empregados diferenciados na organização e fazer a gestão desses

empregados de forma diferenciada. A multiplicidade de definições de Gestão de Talentos indicada por Lewis e Heckman (2006) é citada também no trabalho de Dries (2013). O quadro 3 apresenta algumas das definições encontradas na literatura.

Quadro 3 – Definições de Gestão de Talentos na literatura de GRH

Referência	Definição de Gestão de Talentos
Sloan, Hazucha e Van Katwyk (2003, p.236)	Administrar talentos em liderança de forma estratégica, para colocar a pessoa certa no lugar certo, na hora certa.
Ashton e Morton (2005, p.30)	GT é uma abordagem estratégica e holística para RH e planejamento de negócios ou uma nova rota para a eficácia organizacional. Melhora o desempenho e o potencial das pessoas, o talento que pode fazer uma diferença mensurável para a organização, agora e no futuro. E aspira a produzir melhor desempenho entre todos os níveis da força de trabalho, permitindo, assim, que todos possam chegar a sua/seu potencial, não importa o que possa ser
Duttagupta (2005, p.2)	Em termos mais amplos possíveis, GT é a gestão estratégica do fluxo de talentos através de uma organização. Sua finalidade é assegurar que um fornecimento de talento esteja disponível para alinhar as pessoas certas com as funções certas, na hora certa com base em objetivos estratégicos de negócios.
Warren (2006, p.26)	Em seu sentido mais amplo, o termo pode ser visto como a identificação, desenvolvimento, engajamento, retenção e implementação de talentos, embora seja muitas vezes utilizado mais especificamente para descrever a mobilização de recursos de curto e longo prazo de altos executivos e empregados de alto desempenho.
Lewis e Heckman (2006, p.143)	Acreditamos que a analogia "GT como arquitetura" é a que melhor descreve a visão dos primeiros defensores da gestão de talentos e oferece perspectiva estratégica, em nível de sistema, que torna o conceito GT um que agrega valor e abre novas possibilidades de pesquisa.
Slan-Jerusalim e Hausdorf (2007, p.934)	Identificação de alto potencial e desenvolvimento (também conhecida como gestão de talentos) refere-se ao processo pelo qual uma organização identifica e desenvolve os empregados que são potencialmente capazes de mover-se para papéis de liderança em algum momento no futuro.
Cappelli (2008, p.74)	Na sua essência, a gestão de talentos é simplesmente uma questão de antecipar a necessidade de capital humano e, então, estabelecer um plano para enfrentá-la.
Collings e Mellahi (2009, p.304)	Nós definimos a gestão estratégica de talentos como atividades e processos que envolvem a identificação sistemática das posições chave que contribuem diferencialmente para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de um pool de talentos de pessoas de alto potencial e alto desempenho, para preencher essas funções, e o desenvolvimento de uma arquitetura de recursos humanos diferenciada para facilitar o preenchimento dessas posições com pessoas competentes e assegurar seu contínuo compromisso com a organização.
Silzer e Dowell (2009, p.18)	Gestão de talentos é um conjunto integrado de processos, programas e normas culturais em uma organização, projetado e implementado para atrair, desenvolver, implantar e manter talentos para alcançar objetivos estratégicos e atender às necessidades de negócios futuros.
Iles, Chuai e Preece (2010, p.181)	GT é mais do que GRH, iniciativas de desenvolvimento de liderança ou de planejamento sucessório. É a abordagem coletiva para recrutar, reter e desenvolver talentos dentro da organização, em seu benefício futuro, e se estende para além dos domínios listados acima, para incluir a estratégia, cultura organizacional e gestão da mudança.
Oladapo (2014, p.31)	Em termos gerais, a gestão de talentos é a implementação de estratégias ou sistemas integrados, projetados para aumentar a produtividade no local de trabalho através do desenvolvimento de processos melhorados para atrair, desenvolver, reter e utilizar as pessoas com as competências e aptidões necessárias para atender às necessidades de negócios atuais e futuros.

Fonte: Extraído de Dries (2013) e adaptado e complementado pelo Autor

Segundo Burkus e Osula (2011), o campo da Gestão de Talentos, assim como a GERH, sofre com a falta de modelos e definições empiricamente desenvolvidos. Tansley (2011, p.273) também critica a comunidade acadêmica pela falta de embasamento teórico da GT:

Gestão de talentos ainda está em sua infância como um campo de estudo e, embora a comunidade praticante há muito reconheceu o seu valor, a comunidade acadêmica tem sido lenta em responder às lacunas teóricas e práticas, com alguns considerando o campo de treinamento e desenvolvimento.

Dries (2013) considera que a Gestão de Talentos ainda não pode ser considerada uma teoria e sim um fenômeno e, entre os quatro estágios da evolução de um fenômeno (embrionário, crescimento, maturidade e declínio), o autor considera a GT no estágio de crescimento. O autor explica os motivos que justificam sua afirmação (DRIES, 2013, p.273):

Como nenhuma teoria atualmente disponível tem alcance suficiente para capturar os seus diferentes elementos ou relações de causa e efeito, e nenhuma abordagem metodológica é considerada superior às outras, gestão de talentos se encaixa nos critérios de um "fenômeno".

Dries (2013), analisando a literatura acadêmica, apontou os principais elementos que ainda dificultam o entendimento do tema. O autor identificou seis perspectivas teóricas sobre talento, a principal contribuição e a principal falha de cada uma delas, observadas resumidamente no quadro 4.

Quadro 4 – Resumo de relevantes perspectivas teóricas sobre talento

Corrente da Literatura	Operacionalização de Talento	Principal Contribuição	Principal Falha
GRH	Talento como capital	Associa talento individual com o contexto organizacional	Falta de teorias e evidências empíricas
Industrial – psicologia organizacional	Talento como diferença individual	Longa tradição de pesquisa em seleção de pessoal, sistemas de promoção e avaliação de desempenho	Problema de critério – talento para quê?
Psicologia Educacional	Talento como um dom	Fortes quadros teóricos (causais)	Principalmente trabalho conceitual; nenhuma pesquisa na população adulta
Psicologia vocacional	Talento como identidade	O reconhecimento da natureza dinâmica de talento, como uma construção, ao longo da vida de uma pessoa	Principalmente pesquisa narrativa; difícil de conciliar com abordagens mais positivistas
Psicologia positivista	Talento como uma força	Trata casos desviantes positivos como sujeitos de pesquisa de escolha, em vez de erro de medição	Pressuposto da abordagem baseada em força como "ganha-ganha" para indivíduos e organizações
Psicologia Social	Talento como a percepção de talento	Traz elemento de percepção social, ou seja, o talento que não é reconhecido não 'existe'	Generalização dos resultados experimentais para situações da vida real?

Fonte: Extraído de Dries (2013) e adaptado pelo Autor

Boudreau (2013) destaca, na análise de Dries (2013), a importância de não se ater a apenas uma das perspectivas teóricas sobre talento, sugerindo fazer a utilização cruzada das disciplinas, destacando que cada uma delas fornece recursos úteis ao desenvolvimento da teoria de Gestão de Talentos.

Analisando essas diferentes vertentes teóricas e buscando maior desenvolvimento da teoria de Gestão de Talentos dentro da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Dries (2013) indicou cinco pontos de tensão na literatura, que deveriam ser analisados. O quadro 5 apresenta um resumo desses pontos de tensão.

Quadro 5 – Tensões na literatura sobre talento

Ponto chave de discussão	Questão prática de GT	Tensões	Implicações para políticas e práticas de GT
O quê (ou quem) é talento?	O que GT deveria administrar?	Objeto	Foco na identificação e desenvolvimento de características de pessoas talentosas GERH – gestão por competências e gestão do conhecimento
		Sujeito	Foco na identificação e desenvolvimento de pessoas talentosas GERH – plano de sucessão e gestão de carreira
Quão predominante é o talento na população?	Por que princípio as organizações devem alocar seus recursos?	Inclusivo	Parte do pressuposto de que todas as pessoas são talentosas, mas de uma maneira diferente Abordagem baseada em forças
		Exclusivo	É construído sobre a premissa de que algumas pessoas são intrinsecamente mais talentosas (e, portanto, mais valiosas) do que as outras Diferenciação da força de trabalho
Talento pode ser ensinado (e aprendido)?	Como as organizações podem enfrentar escassez do mercado de trabalho?	Inato	Foco na seleção, avaliação, identificação de talentos
		Adquirido	Foco em educação, formação, experiência e aprendizado, como ferramentas para o desenvolvimento de talentos
É o talento mais sobre a capacidade ou motivação?	Para o quê as organizações deveriam selecionar?	Input	Foco no esforço, motivação, ambição e orientação de carreira nas avaliações de talento
		Output	Foco em produção, desempenho, realizações e resultados
O talento é condicional ao seu ambiente?	As organizações deveriam recrutar externamente ou internamente?	Transferível	Pessoas talentosas demonstram seu talento, independentemente do ambiente (de trabalho) em que estão inseridas GERH – recrutamento e busca direta – identificação antes da entrada
		Dependente do contexto	Assumem importantes interações entre indivíduos e contextos - determina se o talento base emerge na realidade e/ou é reconhecido GERH – adaptação (<i>Fit</i>) – identificação somente depois de um certo período de socialização

Fonte: Extraído de Dries (2013, p.278) e adaptado pelo Autor

Analisando a multiplicidade de definições e utilizações, Lewis e Heckman (2006) propõem estudar a Gestão de Talentos como uma hierarquia de um processo estratégico. O modelo hierárquico sugerido pode ser observado na figura 3. Conforme analisado pelos próprios autores, apesar de ser um modelo incompleto, possibilita avanços no desenvolvimento da implementação de sistemas de Gestão de Talentos incorporados à Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Figura 3 – Modelo de Hierarquia de Gestão de Talentos

Fonte: Adaptado pelo Autor, de Lewis e Heckman (2006, p.149)

Collings e Mellahi (2009), também críticos à falta de embasamento teórico em GT, desenvolveram modelo teórico para a Gestão Estratégica de Talentos, incluindo a necessidade da identificação de posições chave na organização, em vez de pessoas chave. A figura 4 apresenta a estrutura proposta por eles. Segundo Collings e Mellahi (2013), as organizações deveriam direcionar o foco em posições estratégicas e, nessas posições, colocar pessoas de talento, maximizando o comprometimento desses empregados e fazendo com que o melhor

desempenho resulte em melhores resultados para a organização. Os autores indicam que inserir pessoas de talento em posições não estratégicas pode resultar em frustração desses empregados e possível aumento de *turnover*.

Figura 4 – Modelo teórico de Gestão Estratégica de Talentos

Fonte: Extraído de Collings e Mellahi (2009, p.306) e adaptado pelo Autor

Algumas questões paradoxais devem ser analisadas na gestão de talentos. O ‘efeito pigmaleão’ e a ‘síndrome do príncipe herdeiro’ são citados por Dries (2013), dentro desse contexto. O efeito pigmaleão ocorre quando se considera que o simples fato de rotular alguém como talento pode causar aumento da autoconfiança e comprometimento do indivíduo, gerando maior desempenho, e, no caminho contrário, a síndrome do príncipe herdeiro diz que pessoas que acreditam que têm assegurado um lugar de destaque na organização perdem sua motivação para trabalhar (DRIES, 2013).

Outro efeito conflitante da gestão de talentos ocorre, quando, ao se definirem os talentos de uma organização, naturalmente os colaboradores que recebem tal status deverão sentir-se valorizados e estimulados; por outro lado, a organização corre o risco de colher um rendimento menor dos colegas de trabalho que não foram classificados como talento, uma vez que podem sentir-se desprestigiados (TANSLEY, 2011). Björkman et al. (2013) analisaram os efeitos nos empregados, ao serem identificados ou não como ‘talentos’, e concluíram que impactos negativos de desempenho, decorrentes dos empregados que são informados como

não sendo um ‘talento’, são pequenos, diante dos efeitos positivos em comprometimento e consequente desempenho dos empregados considerados talentos.

Apesar da falta de definição teórica da Gestão de Talentos, e de suas tensões ainda não endereçadas, a GT insere-se no desenvolvimento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e, dentre os elementos da GT, pode-se destacar a ‘retenção de talentos’. Um dos autores que destaca a importância da retenção para a Gestão de Talentos é Oladapo (2014, p.20), segundo o qual “atrair, selecionar, envolver, desenvolver e reter empregados são os cinco principais focos de Gestão de Talentos”.

De Vos e Dries (2013) indicam que, nas organizações com grande proporção de empregados de alto valor e considerados únicos, é esperado que a continuidade, entendida como a retenção e a sucessão dos empregados chave, esteja na lista de prioridades dos gestores, uma vez que elevado *turnover*, nessas condições, pode ameaçar o desempenho da organização.

A próxima seção desta dissertação buscou analisar os referenciais teóricos da retenção de empregados, embasada pelas teorias de Gestão de Talentos, além do entendimento dos motivos que levam à retenção, chamados de fatores de retenção.

Este estudo não teve como objetivo a identificação de talentos, entre os empregados participantes da pesquisa. Além da indefinição acadêmica sobre o conceito, o Autor considera a necessidade da utilização da perspectiva contingencial, da GERH, na aplicação da Gestão de Talentos, ou seja, cada organização deve ter sua definição de talentos, em razão do ambiente em que está inserida e de suas estratégias e particularidades.

3.3. Retenção de empregados

Existem, na literatura, algumas definições para retenção, como as que se referem à habilidade da organização de manter os empregados onde eles já se encontram (BERNTHAL; WELLINS, 2001) ou que consideram retenção com uma forma de “prender” empregados essenciais para o desempenho da organização (ULRICH, 2000).

Gayathri, Sivaraman e Kamalambal (2012, p.573) afirmam que “retenção de empregados refere-se às diversas práticas e políticas que fazem com que os empregados grudem na organização por um longo período de tempo”, e Sohail et al. (2011, p.897) definem como sendo um “processo em que os empregados são encorajados a permanecer na organização pelo período máximo de tempo ou até o término do projeto”.

Gaertner e Nollen (1992) indicaram que a intenção de permanecer é comportamento intencional, resultante das políticas da organização, do mercado de trabalho e das percepções do empregado, e Chatterjee (2009) afirma que retenção de empregados engloba o desenvolvimento da cultura, desde que haja práticas e processos apropriados para o indivíduo crescer dentro da organização. O autor afirma, ainda, que, nas organizações modernas, a retenção de empregados pode ser entendida como o termo chave que sintetiza todos os esforços da área de Recursos Humanos.

Segundo Kontoghiorghes e Frangou (2009), retenção é o resultado da satisfação mútua entre o empregado e o empregador. O empregador procura reter o empregado satisfeito, cujas habilidades servem a seu propósito, ao mesmo tempo em que o empregado procura manter-se na organização que preenche suas necessidades.

Segundo Boxall e Purcell (2008, p. 199), “talentos buscam algum tipo de estímulo significativo a cada três ou quatro anos”. A difícil tarefa de reter profissionais de alta performance no longo prazo torna-se possível, ao criar-se um ambiente interno de desafios que proporcione o desenvolvimento. Hausknecht, Rodda e Howard (2009, p. 273) sugerem uma abordagem para as áreas de Recursos Humanos:

Uma abordagem eficaz para gestão de retenção envolve a compreensão das causas pelas quais os empregados permanecem, mas também analisa as diferenças nos motivos, com base no que a organização tenta realizar, a partir de uma perspectiva de gestão de talentos.

Com base nessa abordagem, compreender o que leva as pessoas a permanecerem nas organizações é um dos principais elementos para entender a retenção dos empregados e, assim, poder atuar ativa e diretamente na gestão de talentos da organização, visando à manutenção e ampliação de sua vantagem competitiva.

As próximas seções deste documento apresentam os fatores de retenção analisados neste estudo e seus referenciais encontrados na literatura.

3.3.1. Fatores de Retenção

Poucos estudos analisaram os fatores que levam os empregados a permanecerem nas organizações (ALLEN; BRYANT; VARDAMAN, 2010; CARDY; LENGNICK-HALL, 2011; DIPIETRO; THOZHUR; MILMAN, 2007). Os fatores de retenção ainda não são totalmente compreendidos pelos profissionais de RH. Desenvolver o entendimento destes fatores pode ajudar os profissionais de RH a utilizarem novas abordagens, visando introduzir mudanças que irão melhorar a retenção de empregados (BERNTHAL; WELLINS, 2001). Estudos apontam que as dimensões de retenção variam conforme nível de desempenho ou nível de cargo, indicando, assim, a necessidade de intervenções de retenção adequadas para determinados grupos de empregados (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009).

Este estudo utilizou os fatores de retenção identificados na pesquisa de Hausknecht, Rodda e Howard (2009), desenvolvida nos Estados Unidos, em organização do setor de lazer e hotelaria, abrangendo mais de 24 mil empregados em 21 unidades nos Estados Unidos. Enquanto a maioria dos estudos sobre retenção foca, ou nas práticas de Gestão de Recursos Humanos voltadas a manter os colaboradores, ou nos motivos que levam ao desligamento dos empregados, Hausknecht, Rodda e Howard (2009) analisaram a perspectiva dos empregados, verificando suas razões de permanência nas organizações. Outros autores também buscaram entender essas razões (DE VOS; MEGANCK, 2009, LOAN-CLARKE et al., 2010), normalmente analisando um número menor de fatores ou buscando uma perspectiva de permanência, ao analisar a saída do empregado.

Hausknecht, Rodda e Howard, (2009) identificaram doze fatores, explicitados pelos empregados como motivos de permanência nas organizações: Satisfação com o Trabalho; Recompensas Extrínsecas; Oportunidades de Desenvolvimento; Relacionamentos; Investimento; Comprometimento Organizacional; Justiça Organizacional; Flexibilidade no Trabalho; Prestígio Organizacional; Localização; Influências não relacionadas ao trabalho; e Falta de Alternativas.

Na análise qualitativa dos dados obtidos nesta dissertação, seção 5.2 deste documento, foi verificada a necessidade de inclusão de um novo fator, muito presente nas organizações estudadas, mas não presente no artigo de Hausknecht, Rodda e Howard, (2009): Estabilidade e Segurança.

Com a finalidade de estabelecer o embasamento teórico e as definições dos fatores de retenção utilizados no decorrer deste estudo, as próximas seções desta dissertação apresentam as teorias utilizadas por Hausknecht, Rodda e Howard, (2009), para a inclusão desses fatores em seu estudo. Posteriormente, é apresentado um quadro com outros autores que utilizaram o fator em artigos sobre retenção ou *turnover* de empregados e, por último, estabelece-se a definição do fator na presente pesquisa.

3.3.1.1. Comprometimento Organizacional

Hausknecht, Rodda e Howard (2009, p.271) incluíram o fator ‘Comprometimento Organizacional’ em seu modelo, com base nos trabalhos de Steers (1977) e Mobley et al. (1979). O estudo de Steers (1977, p.46) buscou analisar os antecedentes e os resultantes do comprometimento organizacional, que foi definido em sua pesquisa como “o grau de identificação e envolvimento de um indivíduo com sua organização”, e estaria focado em três fatores: concordância com os objetivos e valores da organização, disposição para exercer esforço considerável em nome da organização e forte desejo de se manter como membro da organização. Os resultados da pesquisa de Steers (1977) demonstraram que Comprometimento Organizacional está relacionado com desejo e intenção de permanecer na organização.

Mobley et al. (1979), em sua revisão acadêmica sobre *turnover*, ressaltaram o papel do Comprometimento Organizacional na análise do processo de *turnover*, tendo essa variável uma relação negativa com a saída do empregado. No modelo proposto pelos autores, a variável Comprometimento Organizacional foi decomposta em outras variáveis, em função da sua complexidade. O quadro 6 apresenta estudos desenvolvidos por outros autores, nos quais foram observadas relações entre Comprometimento Organizacional e *turnover* ou retenção de empregados.

Quadro 6 – Estudos sobre o fator Comprometimento Organizacional

Autores	Estudo
Mowday, Steers e Porter (1979)	Os autores validaram a utilização de um instrumento para medir o Comprometimento Organizacional analisando sua aplicação em diferentes estudos. Além da validação do instrumento, eles analisaram as relações do Comprometimento Organizacional com diferentes variáveis, como desempenho, satisfação no trabalho e <i>turnover</i> . Os resultados demonstraram que Comprometimento Organizacional está inversamente relacionado ao <i>turnover</i> e que essa relação se torna mais forte ao longo do tempo.
Griffeth, Hom e Gaertner (2000)	Em pesquisa meta-analítica, buscando estudar as variáveis antecedentes do <i>turnover</i> , a variável Comprometimento Organizacional demonstrou ser uma das variáveis mais significativas na previsão do <i>turnover</i> . Os autores destacaram o uso continuado nas pesquisas do instrumento de medição do comprometimento organizacional de Mowday, Steers e Porter (1979).
Medeiros et al. (2003)	Os autores desenvolveram uma análise da pesquisa brasileira sobre Comprometimento Organizacional, no período de 1992 até 2003. Destacaram estudos anteriores sobre o tema, incluindo o estudo de Mowday, Steers e Porter (1979). Em sua análise, eles demonstram as inúmeras vertentes conceituais do comprometimento organizacional, incluindo o enfoque afetivo, o enfoque instrumental, o enfoque normativo e os multidimensionais. Em relação aos objetivos das pesquisas brasileiras, destaca-se o fato de que poucos estudos buscaram analisar os efeitos do comprometimento organizacional, sendo que apenas um analisou sua relação com intenção de saída da organização.
Maertz e Griffeth (2004)	As “forças afetivas” do modelo de motivação dos autores podem ser relacionadas ao conceito de comprometimento organizacional pelo enfoque afetivo de Mowday, Steers e Porter (1979), embora essa relação não seja plena. As forças afetivas refletem emoções sobre a organização, pelas quais um empregado que se sint bem com a organização e em fazer parte dela deseje que esse sentimento continue, sendo motivado a se manter na organização (MAERTZ; GRIFFETH, 2004, p.670).
D’Amato e Herzfeldt (2008)	O estudo da relação entre orientação para aprendizagem, comprometimento organizacional e retenção, entre diferentes gerações, demonstrou que o comprometimento organizacional é maior entre as gerações mais velhas, e confirmou que existe grande influência dessa variável na intenção de permanência dos empregados, sendo ela também mediadora da relação entre orientação para aprendizagem e intenção de permanecer na organização.
Coombs (2009)	A pesquisa sobre retenção de profissionais da área de tecnologia da informação do setor de saúde pública britânico considerou, em seu modelo, a variável de identificação com a organização, sendo medida através do grau de credibilidade dos empregados nos princípios da organização e se eles se sentem em casa quando estão na organização, podendo, assim, ser equiparada com comprometimento organizacional. Os resultados do estudo demonstraram que há correlação entre a identificação com a organização e a intenção do empregado em permanecer nela.
Joo (2010)	O estudo analisou o comprometimento organizacional de trabalhadores do conhecimento, sendo a definição da variável dada pelo enfoque afetivo, focando a ligação emocional do empregado com a organização. A pesquisa contou com a participação de mais de 500 empregados de um conglomerado coreano. Os resultados demonstraram que existe forte correlação negativa entre comprometimento organizacional e <i>turnover</i> .
Ramesh e Gelfand (2010)	A pesquisa dos autores, buscando diferenças entre as culturas dos Estados Unidos e da Índia, no processo de <i>turnover</i> , analisou a relação entre o comprometimento organizacional e o <i>turnover</i> , encontrando, em seus resultados, uma forte correlação negativa entre as variáveis, independente do país pesquisado.
Campbell et al. (2013)	O modelo teórico dos autores incluiu o comprometimento organizacional como o mediador entre as diversas variáveis de análise e as intenções de <i>turnover</i> . Os resultados demonstraram que o comprometimento organizacional está negativamente relacionado com as intenções de <i>turnover</i> e esse, positivamente relacionado com comportamento de <i>turnover</i> .

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Comprometimento Organizacional talvez seja o fator mais complexo entre todos aqui analisados, tendo diversas definições entre os autores e, muitas vezes, sendo um mediador entre as outras variáveis e as intenções de permanência ou saída da organização. Neste estudo, analisa-se esse fator no âmbito da identificação e envolvimento do empregado com a organização, seus sentimentos pela organização. Também se inclui nesse fator a questão do profissionalismo dos empregados para com a organização.

3.3.1.2. Falta de Alternativas

Hausknecht, Rodda e Howard (2009) utilizaram o trabalho de March e Simon (1958), para incluir a variável, que chamaram de ‘Falta de Alternativas’, como um fator de retenção e referem-se aos indivíduos que permanecem na organização em função da crença de que não há outra opção de trabalho fora da organização. March e Simon (1958) indicaram que os trabalhadores que acreditassem que existiam disponíveis poucas vagas de trabalho, ou somente vagas de baixa qualidade, estariam menos motivados para deixarem suas organizações atuais, incluindo a variável de facilidade de movimentação como um elemento do processo de *turnover*. O quadro 7 apresenta diversos autores que utilizaram o fator Falta de Alternativas em seus estudos, relacionando-o com *turnover* ou retenção.

Quadro 7 – Estudos sobre o fator Falta de Alternativas

(continua)

Autores	Estudo
Mobley et al. (1979)	Os autores, em revisão e análise conceitual dos estudos sobre o processo de <i>turnover</i> , apontaram a importância de considerar a disponibilidade de alternativas de trabalho dos empregados, ao se estudar <i>turnover</i> .
Muchinsky e Morrow (1980)	A partir dos estudos de Mobley et al. (1979), os autores propuseram um novo modelo do processo de <i>turnover</i> , e enfatizaram a variável econômica no modelo. Os autores afirmaram que a maior parte dos empregados não deixa voluntariamente seus empregos, a menos que haja oportunidades alternativas disponíveis no mercado.
Price e Mueller (1981)	Os autores, em estudo longitudinal com enfermeiras americanas, consideraram, em seu modelo de predição de <i>turnover</i> , a variável que chamaram de “oportunidade”, com a definição de “a disponibilidade de alternativas de trabalho” (PRICE; MUELLER, 1981, p.545). A variável, no estudo, apresentou o segundo maior impacto no modelo, sendo ela positivamente relacionada ao <i>turnover</i> .
Jackofsky (1984)	Em seu modelo do processo de <i>turnover</i> , inclui-se a variável chamada de “facilidade de movimentação”, extraída pela autora dos estudos de March e Simon (1958), considerando a possibilidade de encontrar alternativas de trabalho ou que sejam disponibilizadas alternativas não solicitadas.
Gaertner e Nollen (1992)	O estudo dos autores analisou a mobilidade de empregados através de dois eixos: intenção de permanência e desejo de permanência, formando quatro quadrantes. Um dos quadrantes, chamado pelos autores de “locked-ins”, ou bloqueados, refere-se aos empregados que não têm a intenção de ficar, mas não desejam sair nesse momento, sendo que os autores justificam a existência desse perfil devido à falta de outra opção de trabalho.

Quadro 7 – Estudos sobre o fator Falta de Alternativas

(conclusão)

Autores	Estudo
Lee e Mitchell (1994)	Os autores propuseram um modelo de decisão em <i>turnover</i> voluntário, integrando a existência, ou não, de alternativas de trabalho como um caminho dentro do modelo. Ainda assim, concluíram que alguns empregados deixam as organizações, mesmo não considerando as possibilidades de alternativas de trabalho.
Mitchell et al. (2001)	O estudo, que analisou o papel do construto “enraizamento no trabalho” na previsão do <i>turnover</i> , concluiu que é importante considerar outras variáveis no processo de <i>turnover</i> , em complemento ao enraizamento no trabalho, entre elas a percepção de alternativas disponíveis.
Maertz e Griffeth (2004)	Uma análise da literatura acadêmica fez com que os autores desenvolvessem um framework das forças que atuavam no <i>turnover</i> de empregados. Eles focaram nas razões das saídas dos empregados das organizações, utilizando oito categorias de forças motivadoras de permanência e desligamento: afetiva, contratual, de relacionamentos, alternativa, calculista, normativa, comportamental e moral. Segundo os autores, as forças alternativas referem-se às percepções dos empregados em relação às oportunidades de trabalho existentes no mercado. Se houver a percepção positiva sobre a existência de oportunidades, há maior chance de o empregado se desligar da organização atual.
Vardaman et al. (2008)	Ao analisarem o papel do risco no <i>turnover</i> de empregados na indústria de jogos eletrônicos nos Estados Unidos, os autores também incluíram a variável “facilidade de movimentação” de March e Simon (1958), no modelo utilizado.
Loan-Clarke et al. (2010)	O estudo longitudinal, realizado com empregados britânicos da área de saúde, identificou a falta de oportunidades de trabalho como um dos motivos que levam empregados a permanecerem na organização atual.

Fonte: Elaborado pelo Autor

O fator ‘Falta de Alternativas’ é um elemento de retenção de empregados defendido por vários autores, o que justifica a inclusão do fator neste estudo. Esse fator de retenção foi estabelecido como a percepção sobre a indisponibilidade de emprego no mercado de trabalho, a necessidade de se manter na organização, por não visualizar outra opção. Inclui-se, nesta análise, a percepção dos empregados de que outras organizações não os contratariam, em razão de sua baixa escolaridade ou idade avançada, e também a manifestação explícita do desejo de deixar a organização atual.

3.3.1.3. Flexibilidade no Trabalho

Hausknecht, Rodda e Howard (2009, p.271) introduziram em seu modelo a variável “arranjos flexíveis de trabalho”, definindo-a como “a natureza do horário de trabalho”. Os autores se basearam nos estudos de Dalton e Mesch (1990) e BALTES *et al.* (1999), para a inclusão desse fator. Dalton e Mesch (1990) estudaram, em experimento de campo, o impacto de um programa de horário flexível nas variáveis absenteísmo e *turnover*. Os resultados demonstraram que o grupo experimental apresentou redução no absenteísmo, em relação ao

grupo de controle, mas as taxas de *turnover* não foram alteradas. BALTES *et al.* (1999), através de estudo de meta-análise, analisaram o efeito de horários de trabalho flexíveis em diversos critérios: desempenho, satisfação no trabalho, absenteísmo e satisfação com o horário de trabalho. Os resultados apontaram efeitos positivos em todas as variáveis, embora com magnitudes diferentes. Os autores destacaram o grande efeito no absenteísmo, sugerindo um possível impacto na retenção. Outros autores também utilizaram esse fator em seus estudos, conforme observado no quadro 8.

Quadro 8 – Estudos sobre o fator Flexibilidade no Trabalho

Autores	Estudo
Sutherland e Jordaan (2004)	A pesquisa, desenvolvida na África do Sul, incluiu a variável “liberdade para trabalhar com independência” entre os principais fatores que afetam a retenção.
Dipietro, Thozhur e Milman (2007)	Na pesquisa, com empregados horistas de restaurantes do Reino Unido, a flexibilidade do horário de trabalho foi indicada como o principal fator de atração no emprego atual.
Loan-Clarke et al. (2010)	O estudo longitudinal, com empregados que atuam no sistema de saúde britânico e também que atuam em organizações fora do sistema, utilizou-se da variável “horário flexível” em seu modelo, sendo citada como uma das principais razões de permanência, tanto pelos empregados dentro do sistema de saúde britânico, quanto pelos empregados de organizações externas.
Grobler e Bruyn (2011)	Desenvolveram estudo, com organizações sul-africanas, para analisar as práticas de trabalho flexíveis e seus efeitos para as organizações. Os autores destacam que as práticas de flexibilidade podem ser de dois tipos. O primeiro refere-se às práticas de flexibilização da jornada de trabalho, enquanto o segundo refere-se à flexibilização do local de trabalho. A melhoria na retenção é um dos elementos citados pelos autores como benefícios da implantação de tais práticas.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Esta dissertação utilizará o fator Flexibilidade no Trabalho considerando a percepção do empregado em relação ao horário de trabalho nas organizações.

3.3.1.4. Influências Não Relacionadas ao Trabalho

Na pesquisa de Hausknecht, Rodda e Howard (2009, p.271), o modelo incluiu o fator “influências não relacionadas ao trabalho”, definindo-o como “a existência de responsabilidades e compromissos fora da organização”. Os autores seguiram as pesquisas de Porter e Steers (1973) e Mitchell et al. (2001). Porter e Steers (1973) verificaram que as responsabilidades familiares estão entre os fatores pessoais que afetam o *turnover*. Mitchell et al. (2001), na definição de seu construto de “enraizamento no trabalho”, expandiram o conceito das influências fora do trabalho, incluindo variáveis como as diversas relações dos

empregados fora da organização que pressionam na manutenção do emprego, incluindo família, comunidade e hobbies. O quadro 9 apresenta outros autores que analisaram esse fator em seus estudos sobre *turnover* e retenção.

Quadro 9 – Estudos sobre o fator Influências Não Relacionadas ao Trabalho

Autores	Estudo
Mobley et al. (1979)	Em revisão e análise conceitual sobre o processo de <i>turnover</i> , os autores, ao definirem seu novo modelo, incluem as responsabilidades familiares como fatores pessoais que afetam os valores individuais dos empregados e influenciam nas intenções de saída de uma organização. Também destacam que há outros fatores fora do trabalho que fazem um papel de mediação nesse processo de <i>turnover</i> .
Price e Mueller (1981)	O modelo de <i>turnover</i> dos autores incluiu a variável “responsabilidades familiares”, definindo-a como o “grau de obrigações de um indivíduo com seus familiares na comunidade em que o empregador se encontra” (PRICE; MUELLER, 1981, p.546), sendo destacadas as influências do estado civil, da presença ou não de filhos e da importância em prover a família. Os autores testaram a hipótese de haver relação positiva entre a quantidade de responsabilidades familiares e intenção de permanecer na organização, sendo que os resultados da pesquisa demonstraram que existe essa relação, embora seus efeitos não sejam significativos.
Maertz e Griffeth (2004)	As “forças normativas”, incluídas no modelo de oito forças motivacionais dos autores, são as forças que fazem com que empregados busquem “satisfazer as expectativas de outras pessoas importantes fora da organização” (MAERTZ; GRIFFETH, 2004, p.669), que podem influenciar tanto a permanência quanto a saída da organização. O empregado leva em consideração o que familiares e amigos fora da organização pensam e desejam sobre sua permanência, devido ao impacto que essa decisão tem na vida de todos.
Griffeth et al. (2005)	Em estudo para construção de um “índice de oportunidade de emprego”, os autores analisaram o fator de <i>turnover</i> “facilidade de movimentação”, de March e Simon (1958), utilizado por diversos autores, e o dividiram em vários outros fatores, incluindo “impacto familiar”, “sacrifícios” em função de perda de benefícios pelo tempo de trabalho na organização e “impactos psicossociais na mudança de emprego”, além do fator já utilizado na literatura sobre <i>turnover</i> : “facilidade em obter alternativas de trabalho” (GRIFFETH et al., 2005, p.336). Os autores também incluíram em seu modelo a dimensão “mobilidade”, refletindo os efeitos de carreiras duplas e responsabilidades familiares que facilitam ou impedem que o empregado mude de emprego (GRIFFETH et al., 2005, p.338).
Huang, Lin e Chuang (2006)	Em pesquisa sobre fatores relacionados à retenção de empregados, os autores analisaram a hipótese de que empregados casados permanecem mais tempo nas organizações do que solteiros. Os autores justificaram a inclusão dessa variável com o argumento de que as pessoas casadas, com mais frequência, tomam decisões de emprego com base em preocupações relativamente complicadas, incluindo, principalmente, responsabilidades familiares. (HUANG; LIN; CHUANG, 2006, p.493). Os resultados obtidos confirmaram a hipótese.
Loan-Clarke et al. (2010)	O estudo utilizou-se da pesquisa de Mitchell et al. (2001) sobre o “enraizamento no trabalho” e verificou que a variável “adequação às responsabilidades familiares” foi citada pelos respondentes, da área de saúde britânica, como um dos principais motivos para permanência na organização.
Ramesh e Gelfand (2010)	Os autores também se basearam nos estudos de Mitchell et al. (2001), para analisar elementos do processo de <i>turnover</i> em culturas individualistas (Estados Unidos) e culturas coletivistas (Índia) e desenvolveram o construto do “enraizamento familiar”, destacando a importância da família nas decisões sobre <i>turnover</i> . Nesse novo construto, os autores analisaram como os familiares se relacionam com a organização, a percepção dos familiares em relação à adequação da organização ao empregado e o que a família teria que abrir mão, se o empregado mudasse de organização (RAMESH; GELFAND, 2010, p.811). Os resultados do estudo demonstraram que o construto “enraizamento familiar” afeta o <i>turnover</i> , independente do país analisado, sendo fator relevante nas duas culturas pesquisadas.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A retenção de empregados é afetada não somente por elementos diretamente ligados ao trabalho, mas também por variáveis externas que influenciam as decisões do indivíduo e, entre elas, destaca-se o papel familiar. Nesta dissertação, esse fator englobará, além da influência da família, questões como a percepção do empregado em relação à importância da qualidade de vida.

3.3.1.5. Investimentos

Hausknecht, Rodda e Howard (2009, p.271) adicionaram em seu modelo a variável ‘Investimentos’ definindo-a como as “percepções sobre o tempo de serviço na organização”. Para inclusão dessa variável, os autores se basearam nos estudos de Porter e Steers (1973), que, em sua análise da literatura sobre *turnover*, destacaram o fator tempo de trabalho, concluindo que os empregados com mais tempo de serviço na organização tendem a permanecer nela. Outros autores analisaram o fator em suas pesquisas, conforme quadro 10.

Quadro 10 – Estudos sobre o fator Investimentos

Autores	Estudo
Hrebiniak e Alutto (1972)	Em pesquisa sobre modelo de comprometimento, com professores e enfermeiras americanas, os autores incluíram a variável “anos de experiência na organização”. Segundo eles, os anos de serviço na organização tornam-se investimentos do empregado na organização, através do acúmulo de recursos organizacionais e o desenvolvimento de uma carreira. Os anos de trabalho fortalecem o comprometimento e a identidade do empregado com a organização e diminui a sua mobilidade. Essas premissas foram confirmadas nos resultados da pesquisa.
Maertz e Griffeth (2004)	No modelo das oito forças motivacionais dos autores, uma das forças, chamada de “forças comportamentais”, foi definida como o “desejo de evitar os custos explícitos e psicológicos em sair da organização” (MAERTZ; GRIFFETH, 2004, p.669). Eles enfatizam que, se os empregados perceberem o alto custo, devido ao investimento que fizeram na organização e os benefícios provenientes dela, eles tenderão a permanecer. Segundo os autores essa é uma decisão tomada de forma racional, pois os empregados desejam evitar os custos de saída e preferem manter uma “linha consistente de atividade” (MAERTZ; GRIFFETH, 2004, p.672).
Loan-Clarke et al. (2010)	Na pesquisa britânica, os autores destacam, como um dos principais motivos de permanência dos empregados no sistema de saúde britânico, a variável “pensão”. Em suas conclusões, remetem ao trabalho de Hausknecht, Rodda e Howard (2009), destacando o fator Investimentos e ressaltando que os autores não incluíram nesse fator a variável “pensão”, que estaria incluída em outro fator: Recompensas Extrínsecas. Em razão disto, os autores afirmaram que os dois estudos não poderiam ser comparados diretamente.
Jiang et al. (2012)	Em pesquisa meta-analítica, os autores incluíram em seu modelo a variável capital humano, que estaria ligada negativamente ao <i>turnover</i> . Segundo eles, o capital humano é a composição do conhecimento, competências e habilidades dos empregados. Quando os empregados acumulam capital humano específico em uma organização, eles tendem a permanecer nessa organização, pois esse capital humano pode não ser valorizado em outra organização; assim, os empregados não obteriam retorno sobre o que foi investido na organização, se saíssem.

Fonte: Elaborado pelo Autor

O fator de retenção ‘Investimentos’ é apresentado de diferentes formas pelos autores e envolve diferentes níveis de profundidade, desde o tempo de trabalho, até a percepção do que o empregado investiu na organização em termos de conhecimento e habilidades, e quanto custaria a ele sair da organização. Nesta dissertação, utiliza-se a definição mais abrangente do termo, analisando tanto o tempo de trabalho, quanto os custos envolvidos para o empregado, no desligamento da organização.

3.3.1.6. Justiça Organizacional

O modelo de Hausknecht, Rodda e Howard (2009, p.271), contém o fator ‘Justiça Organizacional’, definido pelos autores como “percepções sobre a justiça relacionada à atribuição de recompensas, políticas, procedimentos e tratamento interpessoal”. Para inclusão desse fator no modelo, os autores basearam-se nos estudos de Price e Mueller (1981) e Aquino et al. (1997).

O modelo de predição de *turnover* de Price e Mueller (1981, p.545), desenvolvido em estudo longitudinal com enfermeiras americanas, incluiu a variável “justiça distributiva”, com a definição de “o grau em que as recompensas e punições estão relacionadas com a quantidade de contribuição para a organização”. Posteriormente, a variável foi desconsiderada, devido à baixa significância de seus efeitos no modelo.

O modelo de Aquino et al. (1997) expandiu o conceito de justiça organizacional de Price e Mueller (1981), que se volta principalmente à justiça remuneratória, incluindo teorias cognitivas em que a comparação entre os resultados, procedimentos e relacionamentos existentes na organização e o imaginado pelo empregado é relacionada à insatisfação e *turnover*.

O quadro 11 apresenta outros estudos que analisaram a influência de questões de justiça sobre *turnover* e retenção.

Quadro 11 – Estudos sobre o fator Justiça Organizacional

Autores	Estudo
Griffeth, Hom e Gaertner (2000)	Os autores, em sua pesquisa meta-analítica sobre <i>turnover</i> , incluíram a variável justiça distributiva, relacionada à percepção sobre a equidade da remuneração do empregado em relação ao que ele produz. Eles encontraram evidências de efeitos pequenos da justiça distributiva na saída de empregados, sendo essa variável considerada secundária nesse processo.
Griffeth e Gaertner (2001)	Os autores analisaram o papel da teoria da equidade no processo de <i>turnover</i> , pesquisando empregados em um hospital norte americano. Destacaram a divergência de resultados de estudos anteriores que tentaram identificar a relação de questões relativas à justiça organizacional e <i>turnover</i> . Em seu modelo, utilizaram o conceito mais amplo de justiça organizacional incluindo três elementos: justiça distributiva, relativa à remuneração; justiça procedimental, que se refere às regras e procedimentos; e justiça interacional, analisando os relacionamentos internos na organização. Os resultados demonstraram que existe relação entre as variáveis de justiça organizacional com a intenção de saída da organização.
Doğan (2008)	O estudo buscou analisar a influência da justiça procedimental na retenção de empregados. Segundo o autor, a justiça procedimental engloba seis princípios: a aplicação coerente dos critérios, a supressão de vies, o uso de informações precisas, a possibilidade de erro, a representatividade e o tratamento ético (DOĞAN, 2008, p.63). Os resultados demonstraram que há relação positiva entre a percepção da justiça procedimental na organização e a intenção de permanência dos empregados.
Lopes, Moretti e Alejandro (2011)	Os autores desenvolveram um modelo teórico para analisar a relação entre a justiça organizacional e o <i>turnover</i> . Os pesquisadores brasileiros utilizaram o conceito tetradimensional de avaliação de justiça, incluindo a justiça informacional, relativa ao fornecimento de informações e justificativas pelos gestores das organizações, aos três componentes já analisados neste estudo: justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça procedimental. Os resultados apresentados demonstraram que dois componentes da justiça organizacional apresentam efeitos negativos significantes na intenção de <i>turnover</i> de empregados: justiça distributiva e justiça interpessoal.
Yamamoto (2011)	O estudo do autor, sobre as percepções dos empregados em relação à gestão de recursos humanos e os efeitos em retenção, concluiu que a percepção de recompensas com base em avaliações justas teve o efeito de aumento da retenção. O autor refere-se ao componente da justiça procedimental, ou seja, na percepção de justiça nos processos e procedimentos que geram as recompensas nas organizações, destacando que a gestão de recursos humanos pode agir diretamente para aumentar essa percepção, gerando maior retenção na organização.

Fonte: Elaborado pelo Autor

O fator Justiça Organizacional também é tratado de maneira diversa pelos autores, sendo que, em sua maioria, analisam somente a justiça distributiva. Neste estudo, foca-se principalmente em duas das vertentes de justiça organizacional: a distributiva e a procedimental.

3.3.1.7. Localização

Hausknecht, Rodda e Howard (2009, p.271) incluíram em seu modelo a variável “localização”, definindo-a como “a proximidade do local de trabalho em relação à residência do indivíduo”. Embora os autores tenham encontrado poucos estudos que conectem essa variável diretamente à retenção de empregados ou ao *turnover*, eles influenciaram-se pelos

estudos de Hrebiniak e Alutto (1972) e Mitchell et al. (2001). Hrebiniak e Alutto (1972) entendem que a localização pode colaborar no comprometimento do empregado para permanecer na organização, enquanto Mitchell et al. (2001) sugerem que a localização é um fator importante no ajuste do empregado à organização e à comunidade e que a mudança de localização do trabalho afeta a família e pode ser influenciada por ela. Outros estudos também analisam a influência do fator Localização sobre retenção e *turnover*, conforme observado no quadro 12.

Quadro 12 – Estudos sobre o fator Localização

Autores	Estudo
Dipietro, Thozhur e Milman (2007)	Entre empregados de restaurantes do Reino Unido, a localização foi o segundo fator mais citado como de atração no emprego atual. Maior facilidade em chegar ao trabalho também foi citada como um dos principais motivos que levariam os empregados a serem atraídos por outra organização.
Loan-Clarke et al. (2010)	Os empregados que atuam no sistema de saúde britânico, conforme estudo longitudinal de Loan-Clarke et al. (2010), citaram a facilidade em ir ao trabalho e a localização próxima como motivos para permanecer na organização. Entre os empregados que haviam deixado a organização e retornaram, esses fatores também foram citados como relevantes para o retorno.
Barbee e Antle (2011)	Os autores investigaram a influência da localização na retenção de empregados que atuam em escritórios de serviços públicos de bem estar infantil nos Estados Unidos. Os resultados mostraram que, nos escritórios localizados próximos aos clientes destes serviços, os empregados tinham maior satisfação no trabalho e menos estresse, demonstrando evidências de maior retenção dos mesmos.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Embora existam poucos estudos que analisem esse fator, a realidade de grandes cidades brasileiras, com as dificuldades de deslocamento, sugere sua importância como influenciador na permanência de empregados nas organizações.

3.3.1.8. Oportunidades de Desenvolvimento

O estudo de Price e Mueller (1981) embasou a inclusão do fator oportunidades de crescimento no modelo de Hausknecht, Rodda e Howard (2009, p.271), sendo definido como “a quantidade de potencial de movimentação para níveis mais elevados dentro da organização”. O modelo de Price e Mueller (1981, p.545) utilizou a variável oportunidade de promoção, com a definição de “a quantidade de movimento potencial de um baixo estrato para estratos mais elevados dentro de uma organização”. O estudo demonstrou algumas evidências de relação positiva entre essa variável e satisfação no trabalho e intenção de permanência, e de

relação negativa com *turnover*, embora essa última relação não tenha sido considerada significativa pelos autores. O quadro 13 apresenta os estudos de outros autores analisando a relação de oportunidades de desenvolvimento e *turnover* ou retenção de empregados.

Quadro 13 – Estudos sobre o fator Oportunidades de Desenvolvimento

Autores	Estudo
Herzberg (1965a, 1965b)	Na teoria motivação-higiene, desenvolvida pelo autor, o avanço na carreira foi considerado um fator de motivação para os empregados.
Porter e Steers (1973)	O estudo analisou conjuntamente as variáveis de remuneração e de promoção, entre fatores organizacionais que afetam negativamente o <i>turnover</i> . Os autores entenderam que os achados similares entre essas variáveis justificavam mantê-las juntas.
Gaertner e Nollen (1992)	O modelo de tipologias de intenções de <i>turnover</i> , proposto pelos autores, analisou o efeito da variável de carreira interna nas organizações e concluiu que a variável é um dos principais diferenciadores entre os empregados classificados como “os que permanecem” e “os que deixam a organização”.
Maertz e Griffeth (2004)	No modelo das forças que atuam no <i>turnover</i> de empregados, os autores definiram uma das forças como “forças calculativas” e nela consideraram que um empregado, mesmo não gostando da organização, pode permanecer nela, pensando em crescer internamente até níveis de gestão.
Sutherland e Jordaan (2004)	A pesquisa, realizada na África do Sul, classificou a falta de um trabalho desafiador e a falta de oportunidades de desenvolvimento na carreira entre os fatores que mais afetam a retenção de trabalhadores do conhecimento.
Haesli e Boxall (2005)	Pesquisa feita pelos autores, em duas organizações neozelandesas de tecnologia, demonstrou que a habilidade das organizações em oferecerem trabalhos interessantes, e que permitam aprendizado aos empregados, é um dos principais elementos na retenção dos engenheiros dessas organizações.
Huang, Lin e Chuang (2006)	Contrariamente à maioria dos demais autores, em sua pesquisa em Taiwan, Huang, Lin e Chuang (2006) validaram a hipótese de que a velocidade de promoção de um empregado está relacionada negativamente com o tempo que esse empregado permanecerá na organização. A justificativa é de que, com a promoção, o empregado torna-se mais visível no mercado e com maior valor para os competidores.
D’Amato e Herzfeldt (2008)	O estudo analisou a relação entre aprendizagem e retenção entre as chamadas gerações populacionais. A pesquisa, produzida na Europa, concluiu que as gerações mais jovens (geração “X” para frente) são mais orientadas ao aprendizado e são menos comprometidas. Os resultados demonstraram que há relação entre a orientação ao aprendizado e a intenção dos empregados em permanecer ou não na organização, principalmente nos mais jovens, embora essa relação tenha sido considerada fraca.
De Vos e Meganck (2009)	O estudo, desenvolvido na Bélgica com mais de cinco mil respondentes, concluiu que existe forte relação entre as promessas de oportunidades de carreira e a intenção de permanência, sendo essa uma boa variável preditiva da intenção de empregados em deixar a organização e procurar um novo trabalho.
Peterson (2009)	A pesquisa, desenvolvida com 679 gestores de agências governamentais, concluiu que as variáveis relacionadas às oportunidades de carreira impactam na permanência dos empregados nessas organizações.
Samuel e Chipunza (2009)	O estudo, desenvolvido em organizações da África do Sul, buscou entender as variáveis motivacionais intrínsecas e extrínsecas que influenciam a retenção de empregados, e concluiu que uma das principais variáveis que influenciam significativamente a retenção de empregados é o treinamento e desenvolvimento.
Loan-Clarke et al. (2010)	A pesquisa longitudinal no sistema de saúde britânico identificou que o desenvolvimento profissional e as promoções e progressões de carreira são alguns dos principais motivos que levam empregados a permanecer na organização atual.
Sohail et al. (2011)	Em seu estudo com organizações têxteis paquistanesas, os autores concluíram que a trajetória de carreira está altamente correlacionada com a retenção de empregados.

Fonte: Elaborado pelo Autor

São inúmeros os estudos que vinculam as Oportunidades de Desenvolvimento à maior retenção de empregados e menor *turnover*, razão pela qual o fator foi incluído neste estudo. Enquanto Hausknecht, Rodda e Howard (2009) buscaram analisar somente a ascensão de carreira, esta dissertação será mais abrangente nesse fator, incluindo também a questão da importância do aprendizado do empregado dentro da organização.

3.3.1.9. Prestígio Organizacional

Prestígio Organizacional foi incluído como fator de retenção no modelo de Hausknecht, Rodda e Howard (2009, p.271), definido pelos autores como “o grau em que a organização é percebida como de boa reputação e bem estimada”. Para a inclusão desse fator, os autores seguiram os estudos de Muchinsky e Morrow (1980), Fombrun e Shanley (1990) e Branham (2005).

O modelo teórico de *turnover* de Muchinsky e Morrow (1980) analisou os determinantes e as consequências do *turnover* e, entre os determinantes, os autores estabeleceram uma dimensão chamada “fatores relacionados ao trabalho”, em que se inseriu a variável prestígio organizacional, embora eles não tenham estabelecido uma definição para esse construto em seu modelo.

Fombrun e Shanley (1990, p.234) analisaram os elementos formadores da reputação de uma organização e definem reputação como sendo “o resultado de um processo competitivo em que as organizações sinalizam suas características fundamentais para maximizar o seu status social”.

Branham (2005) desenvolveu estudo listando práticas para atração e retenção de talentos e a definiu a organização como um “empregador por escolha”, ao desenvolver tais práticas. Na visão de Hausknecht, Rodda e Howard (2009), a organização considerada “empregador por escolha” passa a se envolver mais na comunicação e ênfase dos aspectos positivos em se trabalhar nela, tanto para os empregados atuais quanto para os potenciais.

O quadro 14 apresenta outros autores que analisaram a relação entre o fator Prestígio Organizacional e *turnover* ou retenção.

Quadro 14 – Estudos sobre o fator Prestígio Organizacional

Autores	Estudo
Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004)	Pesquisa dos autores com gerentes de organizações francesas buscou analisar o impacto, nas intenções de <i>turnover</i> , da percepção dos empregados sobre a imagem externa da organização em que trabalham. Eles estabelecem as diferenças entre imagem organizacional (que seria a imagem que é projetada externamente pela gestão da organização), reputação (sendo as mensagens que são recebidas de volta à organização pelos stakeholders externos), e o prestígio externo percebido (que seria o resultado da interpretação pelos empregados dessas mensagens - imagem organizacional e reputação). Os resultados da pesquisa demonstraram que existe relação indireta entre a percepção do prestígio externo e a intenção de permanecer na mesma organização.
Mignonac, Herrbach e Guerrero (2006)	Os autores buscaram, em seu estudo longitudinal, analisar a relação da percepção de prestígio organizacional com as intenções de <i>turnover</i> , em três grupos de cargos: engenheiros, auditores e gerentes. Os resultados demonstraram que há relação negativa direta entre percepção do prestígio externo e intenção de <i>turnover</i> . Os autores também estabeleceram que, quanto maior a necessidade de identificação organizacional do empregado, maior será o efeito da percepção de prestígio organizacional nas intenções de <i>turnover</i> .
Dipietro, Thozhur e Milman (2007)	No estudo, sobre retenção de empregados em restaurantes do Reino Unido, a reputação da marca do restaurante e a reputação da unidade do restaurante foram citados como fatores de atração no emprego atual.
Ramesh e Gelfand (2010)	O estudo sobre os determinantes do <i>turnover</i> em diferentes culturas (Estados Unidos e Índia) analisou, como variável de controle no modelo, o prestígio organizacional. Os autores incluíram essa variável após entrevistarem gerentes indianos e entenderem que ela é importante em algumas culturas, além de já ter sido testada sua relação com <i>turnover</i> em outras pesquisas, citando Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004). Nos resultados da pesquisa, observa-se que a percepção de prestígio externo está correlacionada negativamente com as intenções de <i>turnover</i> .
Cardy e Lengnick-Hall (2011)	Desenvolveram estudo sobre retenção de empregados, com uma perspectiva no modelo baseado no cliente. Os autores utilizaram a variável “valor da marca” como sendo composta por crenças subjetivas e emocionais de cada empregado sobre uma organização e, segundo eles, as ações das organizações voltadas a melhorar o valor da marca a seus empregados podem contribuir para aumentar a retenção dos mesmos (CARDY; LENGNICK-HALL, 2011, p.215).
Mishra (2013)	Em pesquisa com vendedores de produtos médicos, buscou investigar a relação entre a variável percepção do prestígio organizacional e a intenção de <i>turnover</i> . Os resultados demonstraram que a percepção sobre o prestígio externo é negativamente relacionada às intenções de <i>turnover</i> .

Fonte: Elaborado pelo Autor

O fator Prestígio Organizacional apresenta diferentes visões de sua definição pelos autores. Neste estudo, o fator englobará a percepção do empregado em relação à imagem da organização, sua reputação, sua marca e também o orgulho do empregado em pertencer à organização.

3.3.1.10. Recompensas Extrínsecas

Hausknecht, Rodda e Howard (2009) basearam-se na pesquisa de Price e Mueller (1981, p.545) para utilizarem o fator de retenção ‘Recompensas Extrínsecas’ em seu estudo, sendo ele composto pela remuneração, benefícios ou equivalentes distribuídos em troca do trabalho. O estudo longitudinal de Price e Mueller (1981) analisou o pagamento como uma variável determinante do *turnover*, encontrando suporte para a influência dessa variável no *turnover*, embora essa influência fosse considerada pequena, nas conclusões do estudo. Os autores destacam que a influência do salário no *turnover* depende da importância dada ao mesmo pelo empregado, e argumentam que, para as enfermeiras, população analisada no estudo, o efeito do salário não é tão significativo.

Conforme pode ser observado no quadro 15, diversos autores analisam a influência das recompensas extrínsecas no *turnover* e na retenção de empregados.

Quadro 15 – Estudos sobre o fator Recompensas Extrínsecas

(continua)

Autores	Estudo
Herzberg (1965a, 1965b)	Em estudo com supervisores finlandeses, o autor procurou validar a sua teoria motivação-higiene, e colocou o salário como um dos fatores de higiene, aqueles que, primariamente, servem para prevenir a insatisfação dos empregados, ou seja, servem principalmente para manter o empregado, em vez de estimulá-lo a um comportamento e sentimento positivos em relação a seu trabalho.
Hulin e Smith (1965)	Em pesquisa com empregados de organizações americanas fabricantes de eletrônicos, os autores concluíram que há correlação positiva entre a satisfação com a remuneração e o tempo de trabalho na organização.
Porter e Steers (1973)	A análise da literatura sobre <i>turnover</i> das décadas de 1960 e 1970, desenvolvida pelos autores, demonstrou que os estudos analisados concluíram que a satisfação com o salário tem uma relação negativa com <i>turnover</i> .
Gaertner e Nollen (1992)	O estudo analisou satisfação com a remuneração na diferenciação no modelo de tipologias de intenção de <i>turnover</i> , e considerou essa variável como um elemento que diferencia os empregados que permanecem na organização e os demais, embora o efeito dessa variável não tenha sido considerado muito significativo.
Delery et al. (2000)	Estudo com 379 organizações de transporte nos Estados Unidos, analisou a relação entre sindicalização e saída e permanência de empregados, e incluiu a variável remuneração no estudo. Os autores concluíram que, através da sindicalização, o salário e benefícios têm efeito positivo na diminuição das taxas de saída de empregados e no aumento das taxas de permanência.
Chiu, Luk e Tang (2002)	Os autores analisaram a influência de componentes remuneratórios na retenção e motivação de empregados de Hong Kong e de outras áreas da China. Eles enfatizam estudos anteriores que demonstraram a orientação dos chineses voltada ao salário, chamando-a de <i>cash mentality</i> , e concluíram que a remuneração é um fator importante na retenção e motivação de empregados chineses.
Sutherland e Jordaan (2004)	Pesquisa realizada com 306 trabalhadores atuando na África do Sul analisou os fatores que afetavam a retenção de trabalhadores do conhecimento. Um de seus achados é de que o pagamento de incentivos, bônus e remuneração variável está entre os fatores que mais afetam a retenção desses empregados especializados.

Quadro 15 – Estudos sobre o fator Recompensas Extrínsecas

(conclusão)

Autores	Estudo
Huang, Lin e Chuang (2006)	Os autores conduziram pesquisa com 180 empregados que deixaram uma organização de construção de Taiwan, entre os anos de 1993 e 2001. Eles buscaram analisar os efeitos de diversos fatores na retenção de empregados. Remuneração foi um fator analisado e concluíram que esse fator influencia positivamente a permanência de empregados.
Hsieh e Liu (2006)	Os autores analisaram os efeitos da participação acionária dos empregados na retenção dos mesmos. Em pesquisa com 607 empregados de 55 organizações de Taiwan, concluíram que os resultados indicam que a distribuição de ações a empregados, quando não é permitido o exercício das ações, faz com que a intenção em deixar a organização seja menor.
Dipietro, Thozhur e Milman (2007)	Os autores analisaram fatores de retenção de 412 empregados horistas de 118 restaurantes do Reino Unido. Nível de remuneração foi o terceiro fator mais citado pelos empregados como motivo de atração no emprego atual. Os autores enfatizam a importância da questão remuneratória, que poderia levar a maior retenção dos empregados.
Mann, Cooke e Zeytinoglu (2011)	Os autores analisaram a influência da existência de serviços de creches na permanência de empregados em organizações canadenses. Concluíram que os empregados são mais propensos a permanecer em organizações que possuam o benefício do serviço de creches e são ainda mais inclinados na permanência quando utilizam o serviço.
Yamamoto (2011)	O autor verificou a influência das políticas de benefícios de organizações japonesas na retenção de empregados, com ênfase nos benefícios familiares. Concluiu que há relação positiva entre a adoção de políticas de benefícios familiares e a permanência de empregados.

Fonte: Elaborado pelo Autor

As recompensas extrínsecas desempenham um papel importante nos processos de *turnover* e de retenção de empregados, sendo estudadas por diversos autores em locais no mundo todo, validando a inclusão desse fator nesta dissertação. Foi utilizada a definição de Hausknecht, Rodda e Howard (2009) como sendo esse fator composto pela remuneração, benefícios ou equivalentes, distribuídos em troca do trabalho.

3.3.1.11. Relacionamentos

Hausknecht, Rodda e Howard (2009), seguindo pesquisa de Porter e Steers (1973), utilizaram em seu estudo o fator ‘relacionamentos’ como um elemento de retenção de empregados, considerando a influência do grau de apego dos mesmos com os pares, gestores e clientes. Porter e Steers (1973), em sua análise da literatura sobre *turnover*, demonstraram que muitos estudos utilizaram-se da variável de interação entre pares em modelos de *turnover* e concluíram que há relação negativa entre essa variável e o *turnover* de empregados. O quadro 16 apresenta outros autores que utilizaram essa variável em seus estudos sobre *turnover* e retenção.

Quadro 16 – Estudos sobre o fator Relacionamentos

Autores	Estudo
Herzberg (1965a, 1965b)	O estudo do autor, utilizando sua teoria motivação-higiene, indicou o relacionamento com os colegas de trabalho como um dos fatores de higiene de sua teoria, aqueles que podem prevenir a insatisfação dos empregados, e assim poder manter o empregado na organização, mas sem estimular sentimentos positivos em relação a seu trabalho.
Price e Mueller (1981)	Uma das variáveis utilizadas no modelo de <i>turnover</i> dos autores foi a variável “integração”, sendo definida como “o grau em que um indivíduo tem amizades próximas entre os membros da organização” ((PRICE; MUELLER, 1981, p.545). Os autores excluíram posteriormente essa variável, em função de baixa significância dos seus efeitos no modelo.
Gaertner e Nollen (1992)	No modelo de <i>turnover</i> dos autores foi incluída uma variável que analisava a percepção dos empregados em relação aos seus supervisores, quanto ao ambiente de trabalho, verificando se ele era amigável ou não. Concluíram que essa variável é discriminante entre os empregados que desejam permanecer na organização e os que querem deixá-la, embora tenha apresentado menos importância que outras no modelo.
Riordan e Griffeth (1995)	Os autores analisaram os efeitos das oportunidades de amizade no ambiente de trabalho. Segundo eles, a amizade está ligada diretamente à satisfação e envolvimento no trabalho e também está correlacionada indiretamente à intenção de <i>turnover</i> .
Eisenberger et al. (2002)	As pesquisas na Bélgica e nos Estados Unidos analisaram a percepção dos empregados em relação ao suporte de supervisores. Os autores concluíram que a percepção de suporte dos supervisores está correlacionada à percepção de suporte da organização e também indiretamente, e negativamente, ao <i>turnover</i> de empregados.
Maertz e Griffeth (2004)	O modelo de oito forças motivacionais dos autores apresenta a força “constituente”, e essa força mostra que a “motivação por permanecer ou sair depende da ligação do empregado com colegas de trabalho ou grupos na organização” (MAERTZ; GRIFFETH, 2004, p.669).
Sutherland e Jordaan (2004)	Em pesquisa na África do Sul, o relacionamento com o superior imediato esteve entre os fatores que mais afetam a retenção de trabalhadores do conhecimento.
Dipietro, Thozhur e Milman (2007)	Em pesquisa com empregados de restaurantes do Reino Unido, o ambiente de trabalho foi citado como um fator de atração no emprego atual, embora não esteja entre os principais fatores citados.
De Vos e Meganck (2009)	Na pesquisa com cinco mil empregados da Bélgica, a variável atmosfera social foi a mais citada como um dos três motivos de permanência na organização. Os autores concluíram que a variável tem impacto significativo na lealdade dos empregados à organização.
Peterson (2009)	No modelo desenvolvido pelo autor, um dos elementos do modelo foi chamado de integração organizacional, sendo formado por duas variáveis: aspectos sociais e interações com colegas de trabalho. Nos resultados da pesquisa, a integração organizacional não foi considerada um fator significativo na explicação da retenção dos empregados nas organizações estudadas.
Ghosh (2010)	O modelo estrutural do autor, em sua pesquisa com mais de 400 gerentes de nível júnior e pleno, demonstrou que os elementos do construto subsistema social – relacionamento com supervisão e interação entre pares – têm impacto significativo na retenção dos gerentes.
Wang (2010)	Estudo sobre a intenção de empregados chineses em permanecer em organizações de capital estrangeiro concluiu que o resultado reflete os valores chineses de relacionamento. Os indivíduos valorizam a manutenção de relacionamentos fortes no ambiente de trabalho e consideram os colegas como membros da família, aumentando a retenção desses empregados.
Ramesh e Gelfand (2010)	A pesquisa, em organizações na Índia e nos Estados Unidos, buscou diferenciar elementos que podem prever <i>turnover</i> em culturas individualistas e culturas coletivistas. A conclusão foi que, na Índia, o fator relacionamentos entre pares, superiores e comunidade, é uma importante variável preditiva do <i>turnover</i> , enquanto nos Estados Unidos essa variável perde significância.
Hom e Xiao (2011)	Pesquisa na China, desenvolvida pelo autor, buscou analisar os efeitos das redes de relacionamento guanxi na retenção de empregados, em organizações de tecnologia. O resultado do estudo demonstrou que as forças dos relacionamentos pessoais chineses, conectando ambiente de trabalho e comunidade ou família, aumentam a propensão de permanência dos empregados.
Doh, Stumpf e Tymon (2011)	Pesquisa na Índia demonstrou a valorização do fator relacionamentos, focando na percepção dos empregados em relação ao suporte dos gestores, e concluindo que a percepção do relacionamento com o gestor está correlacionada negativamente com intenção de saída da organização e o <i>turnover</i> .

Fonte: Elaborado pelo Autor

Não há consenso, entre os autores, quanto ao impacto dos relacionamentos no trabalho na retenção de empregados, embora a maior parte dos estudos demonstre que existe uma correlação. Com isso justifica-se a inclusão dessa variável nesta dissertação, analisando a importância dada à relação com chefes, colegas ou clientes da organização, como um motivo de permanência na organização.

3.3.1.12. Satisfação com o Trabalho

Hausknecht, Rodda e Howard (2009) basearam-se nos modelos de March e Simon (1958) e Price e Mueller (1981), para a inclusão do fator ‘Satisfação com o Trabalho’ em seu estudo. Os autores utilizaram a definição de satisfação com o trabalho de Price e Mueller (1981), como sendo o grau em que as pessoas gostam de seu trabalho, de suas atividades.

March e Simon (1958), em um dos primeiros estudos significativos sobre *turnover*, indicaram que o desejo de movimentação dos trabalhadores era um elemento essencial do processo de *turnover* e que estaria ligado à satisfação ou não com o trabalho. O estudo longitudinal de Price e Mueller (1981), desenvolvido na área de enfermagem de sete hospitais americanos, concluiu que satisfação com o trabalho tem grande influência na intenção de empregados em permanecer na organização.

O quadro 17 apresenta outros autores que utilizaram o conceito de ‘Satisfação com o Trabalho’ em seus estudos sobre *turnover* ou retenção de empregados.

Quadro 17 – Estudos sobre o fator Satisfação com o Trabalho

(continua)

Autores	Estudo
Herzberg (1965a, 1965b)	O autor, em sua teoria motivação-higiene, afirma que satisfação com o trabalho é determinada pelos sentimentos que o indivíduo tem sobre o conteúdo de seu trabalho, sendo um elemento motivacional, enquanto a insatisfação com o trabalho decorre dos chamados fatores higiênicos, que são relacionados ao ambiente e não ao indivíduo.
Hulin e Smith (1965)	Em pesquisa com empregados de uma organização americana de eletrônicos, os autores observaram que há correlação entre a satisfação com o trabalho e o tempo de organização.
Porter e Steers (1973)	Em artigo que analisou criticamente os diversos estudos sobre <i>turnover</i> nas décadas de 60 e 70, demonstraram que a maioria dos estudos concluiu que a satisfação com o conteúdo do trabalho tem uma relação negativa com <i>turnover</i> .
Fuller et al. (1996)	Segundo os autores, satisfação com o trabalho foi alvo de intensa pesquisa por psicólogos organizacionais e a maioria das definições a descrevem como um vínculo afetivo com o trabalho ou um estado emocional positivo resultante da avaliação de um indivíduo sobre suas experiências de trabalho. O resultado do estudo de Fuller et al. (1996) demonstra que satisfação no trabalho está ligada à intenção de permanência de empregados.

Quadro 17 – Estudos sobre o fator Satisfação com o Trabalho

(conclusão)

Autores	Estudo
Gaertner e Nollen (1992)	Segundo pesquisa dos autores, a satisfação com o trabalho é um dos principais diferenciadores entre os empregados que têm a intenção de permanecer na organização e aqueles que têm a intenção de deixá-la.
Griffeth, Hom e Gaertner (2000)	Os autores, assim como Gaertner e Nollen (1992), também concluíram, em pesquisa de meta-análise, que satisfação com o trabalho tem grande relação negativa com <i>turnover</i> , sendo considerada uma boa variável preditiva para saída de empregados.
De Vos e Meganck (2009)	Estudo que analisou os fatores que afetam a retenção na perspectiva do contrato psicológico dos empregados confirmou a proposição de Steel, Griffeth e Hom (2002) de que o enriquecimento do trabalho, visando à maior satisfação do empregado, aumenta a retenção.
Loan-Clarke et al. (2010)	Estudo longitudinal desenvolvido pelos autores, no sistema de saúde da Grã-Bretanha, analisou três grupos de empregados: aqueles que permanecem trabalhando no sistema de saúde, aqueles que deixaram o sistema e não retornaram, e aqueles que deixaram o sistema, mas retornaram posteriormente. O estudo demonstrou que a satisfação com o trabalho é um dos principais motivos de permanência dos empregados no sistema de saúde britânico.
Ramesh e Gelfand (2010)	Em estudo intercultural entre Estados Unidos e Índia, em organização de <i>call center</i> , os autores encontraram relação negativa entre a satisfação com trabalho e <i>turnover</i> , nos dois países analisados.

Fonte: Elaborado pelo Autor

As diversas pesquisas sobre a relação entre ‘satisfação com o trabalho’ e *turnover*, ou permanência na organização, justificam a inclusão desse fator neste estudo, considerando sua definição com base nos estudos de Hausknecht, Rodda e Howard (2009) e Price e Mueller (1981), sendo o grau em que as pessoas gostam de seu trabalho, do conteúdo de suas atividades dentro da organização. Também são consideradas, nesse fator, as percepções de autonomia e liberdade para realizar suas atividades, boas condições de trabalho e sentimentos de realização profissional.

3.3.1.13. Estabilidade e Segurança

O fator ‘Estabilidade e Segurança’ foi incluído ao conjunto de fatores retenção de Hausknecht, Rodda e Howard (2009), após a análise de respostas dos participantes deste estudo. Embora poucas pesquisas tenham analisado esse fator ligado ao *turnover* ou retenção, os empregados brasileiros destacaram a estabilidade de emprego e a segurança que a organização oferece como um dos principais motivos de permanência. As questões culturais e econômicas têm grande influência, e os empregados optam pela garantia da permanência na organização, mesmo existindo outras opções de emprego no mercado de trabalho.

No início da década de 80, Clark e Whiteman (1983) desenvolveram modelo para analisar a movimentação ou não de empregados entre diferentes mercados de trabalho. Os autores verificaram que a propensão ou aversão a riscos é um fator determinante na busca das pessoas por novos empregos e que, em mercados de trabalho com ganhos menores, o custo e o risco de troca de organizações tornam-se altos para os empregados de baixa qualificação, fazendo com que eles prefiram manter-se na mesma organização. Nesse sentido, a aversão de um empregado aos riscos pode ser traduzida no seu desejo por segurança e estabilidade no emprego.

Em dados fornecidos, no ano de 2006, em pesquisa nacional, realizada a cada dois anos, nos Estados Unidos, pelo *National Opinion Research Center* de Chicago, 63% dos respondentes consideraram a segurança no trabalho como um aspecto ‘muito importante’ do emprego. Quando considerados também os respondentes que identificaram esse aspecto como ‘importante’, o percentual sobe para 93%, sendo considerado o principal aspecto citado na pesquisa, ganhando de ‘alta remuneração’, ‘oportunidades de desenvolvimento’, ‘trabalho interessante’, entre outros (SMITH et al., 2013).

Schaffner (2001) desenvolveu pesquisa empírica com dados da Colômbia e dos Estados Unidos, analisando a estabilidade de emprego e suas consequências nos dois países. A pesquisa aponta que, na Colômbia, um país em desenvolvimento, os empregados permaneciam um período substancialmente menor na organização, quando comparados aos empregados dos Estados Unidos, um país desenvolvido. O autor indica os custos altos dos contratos de trabalho de longo prazo, maiores na Colômbia, como um dos principais motivos dessa diferença na permanência dos empregados. Como consequência desse tempo de permanência menor, o autor cita a produtividade mais baixa e a maior quantidade de empregados informais na Colômbia. Esse fenômeno pode ter equivalência no Brasil, justificando a estabilidade de emprego e a segurança como um fator de permanência relevante para os empregados das organizações que atuam no país, onde os empregados têm a percepção de que as organizações nacionais e o mercado de trabalho local são mais voláteis e propensos a não manter os empregados por muito tempo.

O quadro 18 apresenta outros autores que analisaram a relação da estabilidade e da segurança no *turnover* e na retenção de empregados.

Quadro 18 – Estudos sobre o fator Estabilidade e Segurança

Autores	Estudo
Origo e Pagani (2009)	Em pesquisa com mais de 6000 empregados em países europeus, os autores analisaram a relação entre os contratos de trabalho desses empregados, sua percepção da segurança no trabalho e a satisfação deles. Os resultados da pesquisa apontam que a percepção de segurança está correlacionada positivamente com a satisfação no trabalho, independente do tipo de contrato de trabalho do empregado, podendo ser curto, flexível ou de longo prazo.
Bernhard-Oettel et al. (2011)	Em pesquisa realizada na Bélgica, os autores analisaram as relações entre percepções de insegurança no emprego e justiça com satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de <i>turnover</i> . Os resultados demonstraram que insegurança no emprego está correlacionada negativamente com satisfação no trabalho e positivamente com intenção de <i>turnover</i> .
Zeytinoglu et al. (2012a) Zeytinoglu et al. (2012b)	Zeytinoglu et al. (2012b) pesquisaram empregados de três setores de serviços na Turquia, buscando analisar a relação entre segurança no trabalho e intenção de permanência dos empregados. Os resultados demonstraram que existe correlação positiva significativa entre a percepção de segurança no trabalho e a intenção de permanência dos empregados. Em outro estudo com a mesma base de dados, os autores identificaram que percepção de segurança no trabalho está correlacionada com a satisfação dos empregados no trabalho (ZEYTINOGLU et al., 2012a).
Yamamoto (2013)	Em pesquisa sobre retenção de empregados japoneses, o autor identificou que a percepção de segurança no trabalho aumenta a retenção dos empregados, destacando que esta é “um importante pilar na gestão japonesa e cria relações estáveis entre organizações e empregados” (YAMAMOTO, 2013, p.763).

Fonte: Elaborado pelo Autor

Os estudos encontrados, bem como a análise das respostas obtidas nesta dissertação, justificam a inclusão desse novo fator de retenção, adicionando-o aos demais fatores elencados na pesquisa de Hausknecht, Rodda e Howard (2009) e considerando-o como o grau de percepção de segurança e estabilidade de emprego na organização.

3.3.1.14. Síntese dos Fatores de Retenção

Os quadros 19 e 20 sintetizam o referencial teórico dos fatores de retenção deste estudo.

Quadro 19 – Autores por Fatores de Retenção

(continua)

Fator de Retenção	Definição	Autores
Comprometimento Organizacional	Identificação e envolvimento dos indivíduos com a organização.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Campbell et al. (2013); Coombs (2009); D’Amato e Herzfeldt (2008); Griffeth, Hom e Gaertner (2000); Joo (2010); Maertz e Griffeth (2004); Medeiros et al. (2003); Mobley et al. (1979); Mowday, Steers e Porter (1979); Ramesh e Gelfand (2010); Steers (1977)
Estabilidade e Segurança	Percepção de segurança e estabilidade de emprego na organização	Bernhard-Oettel et al. (2011); Clark e Whiteman (1983); Origo e Pagani (2009); Schaffner (2001); Smith et al. (2013); Yamamoto (2013); Zeytinoglu, Keser et al. (2012); Zeytinoglu, Yilmaz et al. (2012)

Quadro 19 – Autores por Fatores de Retenção

(conclusão)

Fator de Retenção	Definição	Autores
Falta de alternativas	Crenças sobre a indisponibilidade de emprego no mercado de trabalho.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Gaertner e Nollen (1992); Jackofsky (1984); Lee e Mitchell (1994); Loan-Clarke et al. (2010); Maertz e Griffeth (2004); March e Simon (1958); Mitchell et al. (2001); Mobley et al. (1979); Muchinsky e Morrow (1980); Price e Mueller (1981); Vardaman et al. (2008)
Flexibilidade no trabalho	Caráter da jornada de trabalho e local de atuação.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Baltes et al. (1999); Dalton e Mesch (1990); Dipietro, Thozhur e Milman (2007); Grobler e Bruyn (2011); Loan-Clarke et al. (2010); Sutherland e Jordaan (2004)
Influências não relacionadas ao trabalho	A existência de responsabilidades e compromissos fora da atuação na organização.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal e Cegarra-Navarro (2012); Griffeth et al. (2005); Huang, Lin e Chuang (2006); Loan-Clarke et al. (2010); Maertz e Griffeth (2004); Mitchell et al. (2001); Mobley et al. (1979); Porter e Steers (1973); Price e Mueller (1981); Ramesh e Gelfand (2010)
Investimentos	Percepções sobre o tempo de serviço dispendido na organização.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Hrebiniak e Alutto (1972); Jiang et al. (2012); Loan-Clarke et al. (2010); Maertz e Griffeth (2004); Porter e Steers (1973)
Justiça Organizacional	Percepções sobre a justiça relacionada à recompensas, políticas, procedimentos e tratamento interpessoal.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Aquino et al. (1997); Doğan (2008); Griffeth e Gaertner (2001); Griffeth, Hom e Gaertner (2000); Lopes, Moretti e Alejandro (2011); Price e Mueller (1981); Yamamoto (2011)
Localização	A proximidade do local de trabalho em relação à própria residência.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Barbee e Antle (2011); Dipietro, Thozhur e Milman (2007); Hrebiniak e Alutto (1972); Loan-Clarke et al. (2010); Mitchell et al. (2001)
Oportunidades de Desenvolvimento	A possibilidade de aprendizado e de alcance de níveis hierárquicos mais elevados dentro da organização.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); D'Amato e Herzfeldt (2008); De Vos e Meganck (2009); Gaertner e Nollen (1992); Haesli e Boxall (2005); Herzberg (1965a, 1965b); Huang, Lin e Chuang (2006); Loan-Clarke et al. (2010); Maertz e Griffeth (2004); Peterson (2009); Porter e Steers (1973); Price e Mueller (1981); Samuel e Chipunza (2009); Sohail et al. (2011); Sutherland e Jordaan (2004)
Prestígio Organizacional	O grau em que a organização é percebida como de boa reputação e bem estimada.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Branham (2005); Cardy e Lengnick-Hall (2011); Dipietro, Thozhur e Milman (2007); Fombrun e Shanley (1990); Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004); Mignonac, Herrbach e Guerrero (2006); Mishra (2013); Muchinsky e Morrow (1980); Ramesh e Gelfand (2010)
Recompensas extrínsecas	A remuneração, benefícios ou equivalentes distribuídos em troca do trabalho.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); Chiu, Luk e Tang (2002); Delery et al. (2000); Dipietro, Thozhur e Milman (2007); Gaertner e Nollen (1992); Herzberg (1965a, 1965b); Hsieh e Liu (2006); Huang, Lin e Chuang (2006); Hulin e Smith (1965); Mann, Cooke e Zeytinoglu (2011); Porter e Steers (1973); Price e Mueller (1981); Sutherland e Jordaan (2004); Yamamoto (2011)
Relacionamentos	Importância dada à relação com chefes, colegas ou clientes da organização.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); De Vos e Meganck (2009); Dipietro, Thozhur e Milman (2007); Doh, Stumpf e Tymon (2011); Eisenberger et al. (2002); Gaertner e Nollen (1992); Ghosh (2010); Herzberg (1965a, 1965b); Hom e Xiao (2011); Maertz e Griffeth (2004); Peterson (2009); Porter e Steers (1973); Price e Mueller (1981); Ramesh e Gelfand (2010); Riordan e Griffeth (1995); Sutherland e Jordaan (2004); Wang (2010)
Satisfação com o trabalho	O grau em que as pessoas gostam de seu trabalho.	Hausknecht, Rodda e Howard (2009); De Vos e Meganck (2009); Fuller et al. (1996); Gaertner e Nollen (1992); Griffeth, Hom e Gaertner (2000); Herzberg (1965a, 1965b); Hulin e Smith (1965); Loan-Clarke et al. (2010); March e Simon (1958); Porter e Steers (1973); Price e Mueller (1981); Ramesh e Gelfand (2010)

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 20 – Fatores de Retenção por Autores

(continua)

Autores	Fatores de Retenção
Hausknecht, Rodda e Howard (2009)	Satisfação com o trabalho / Falta de alternativas / Recompensas extrínsecas / Oportunidades de Desenvolvimento / Relacionamentos / Investimento / Influências não relacionadas ao trabalho / Comprometimento Organizacional / Justiça Organizacional / Flexibilidade no trabalho / Prestígio Organizacional / Localização
Aquino et al. (1997)	Justiça Organizacional
Baltes et al. (1999)	Flexibilidade no trabalho
Barbee e Antle (2011)	Localização
Bernhard-Oettel et al. (2011)	Estabilidade e Segurança
Branham (2005)	Prestígio Organizacional
Campbell et al. (2013)	Comprometimento Organizacional
Cardy e Lengnick-Hall (2011)	Prestígio Organizacional
Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal e Cegarra-Navarro (2012)	Influências não relacionadas ao trabalho
Chiu, Luk e Tang (2002)	Recompensas extrínsecas
Clark e Whiteman (1983)	Estabilidade e Segurança
Coombs (2009)	Comprometimento Organizacional
D'Amato e Herzfeldt (2008)	Oportunidades de Desenvolvimento / Comprometimento Organizacional
Dalton e Mesch (1990)	Flexibilidade no trabalho
De Vos e Meganck (2009)	Satisfação com o trabalho / Oportunidades de Desenvolvimento / Relacionamentos
Delery et al. (2000)	Recompensas extrínsecas
Dipietro, Thozhur e Milman (2007)	Recompensas extrínsecas / Relacionamentos / Flexibilidade no trabalho / Prestígio Organizacional / Localização
Doğan (2008)	Justiça Organizacional
Doh, Stumpf e Tymon (2011)	Relacionamentos
Eisenberger et al. (2002)	Relacionamentos
Fombrun e Shanley (1990)	Prestígio Organizacional
Fuller et al. (1996)	Satisfação com o trabalho
Gaertner e Nollen (1992)	Satisfação com o trabalho / Falta de alternativas / Recompensas extrínsecas / Oportunidades de Desenvolvimento / Relacionamentos
Ghosh (2010)	Relacionamentos
Griffeth e Gaertner (2001)	Justiça Organizacional
Griffeth et al. (2005)	Influências não relacionadas ao trabalho
Griffeth, Hom e Gaertner (2000)	Satisfação com o trabalho / Comprometimento Organizacional / Justiça Organizacional
Grobler e Bruyn (2011)	Flexibilidade no trabalho
Haesli e Boxall (2005)	Oportunidades de Desenvolvimento
Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004)	Prestígio Organizacional
Herzberg (1965a, 1965b)	Satisfação com o trabalho / Recompensas extrínsecas / Oportunidades de Desenvolvimento / Relacionamentos
Hom e Xiao (2011)	Relacionamentos
Hrebiniak e Alutto (1972)	Investimento / Localização
Hsieh e Liu (2006)	Recompensas extrínsecas
Huang, Lin e Chuang (2006)	Recompensas extrínsecas / Oportunidades de Desenvolvimento / Influências não relacionadas ao trabalho
Hulin e Smith (1965)	Satisfação com o trabalho / Recompensas extrínsecas
Jackofsky (1984)	Falta de alternativas
Jiang et al. (2012)	Investimento
Joo (2010)	Comprometimento Organizacional
Lee e Mitchell (1994)	Falta de alternativas
Loan-Clarke et al. (2010)	Satisfação com o trabalho / Falta de alternativas / Oportunidades de Desenvolvimento / Investimento / Influências não relacionadas ao trabalho / Flexibilidade no trabalho / Localização

Quadro 20 – Fatores de Retenção por Autores

(conclusão)

Autores	Fatores de Retenção
Lopes, Moretti e Alejandro (2011)	Justiça Organizacional
Maertz e Griffeth (2004)	Falta de alternativas / Oportunidades de Desenvolvimento / Relacionamentos / Investimento / Influências não relacionadas ao trabalho / Comprometimento Organizacional
Mann, Cooke e Zeytinoglu (2011)	Recompensas extrínsecas
March e Simon (1958)	Satisfação com o trabalho / Falta de alternativas
Medeiros et al. (2003)	Comprometimento Organizacional
Mignonac, Herrbach e Guerrero (2006)	Prestígio Organizacional
Mishra (2013)	Prestígio Organizacional
Mitchell et al. (2001)	Falta de alternativas / Influências não relacionadas ao trabalho / Localização
Mobley et al. (1979)	Falta de alternativas / Influências não relacionadas ao trabalho / Comprometimento Organizacional
Mowday, Steers e Porter (1979)	Comprometimento Organizacional
Muchinsky e Morrow (1980)	Falta de alternativas / Prestígio Organizacional
Origo e Pagani (2009)	Estabilidade e Segurança
Peterson (2009)	Oportunidades de Desenvolvimento / Relacionamentos
Porter e Steers (1973)	Satisfação com o trabalho / Recompensas extrínsecas / Oportunidades de Desenvolvimento / Relacionamentos / Influências não relacionadas ao trabalho / Investimento
Price e Mueller (1981)	Satisfação com o trabalho / Falta de alternativas / Recompensas extrínsecas / Oportunidades de Desenvolvimento / Influências não relacionadas ao trabalho / Justiça Organizacional
Ramesh e Gelfand (2010)	Satisfação com o trabalho / Influências não relacionadas ao trabalho / Comprometimento Organizacional / Prestígio Organizacional
Ramesh e Gelfand (2010)	Comprometimento Organizacional
Schaffner (2001)	Estabilidade e Segurança
Smith et al. (2013)	Estabilidade e Segurança
Steers (1977)	Comprometimento Organizacional
Sutherland e Jordaan (2004)	Flexibilidade no trabalho
Vardaman et al. (2008)	Falta de alternativas
Yamamoto (2011)	Justiça Organizacional
Yamamoto (2013)	Estabilidade e Segurança
Zeytinoglu, Keser et al. (2012)	Estabilidade e Segurança
Zeytinoglu, Yilmaz et al. (2012)	Estabilidade e Segurança

Fonte: Elaborado pelo Autor

O referencial teórico encontrado demonstra que ainda são poucos os estudos que analisam em conjunto os fatores de retenção, prevalecendo estudos isolados de poucos fatores. Também são escassas pesquisas que analisem exclusivamente a permanência dos empregados, sendo em sua maioria estudos sobre *turnover*. Essa dissertação colabora no desenvolvimento do referencial teórico dedicado à retenção de empregados e aos fatores de retenção.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1. Delineamento da Pesquisa

Os resultados desta dissertação foram obtidos a partir do método científico. Segundo Gil (2008, p.8), o método científico pode ser definido como o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Cervo, Bervian e Da Silva (2007) consideram o método científico um meio de acesso para descobrir a realidade dos fatos que utiliza “a observação, a descrição, a comparação, a análise e a síntese, além dos processos mentais da dedução e da indução” (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p.29).

Esta pesquisa é descritiva, pois tem a finalidade de descrever uma situação, normalmente mensurando eventos ou atividades, principalmente através de estatística descritiva (HAIR; BABIN; et al., 2005). Segundo Mattar (2001, p.194), métodos descritivos “têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos das amostras estudadas”. As pesquisas descritivas têm como finalidade descrever as características de determinada população ou estabelecer relações entre as variáveis em estudo (GIL, 2008). A identificação e descrição desses grupos de indivíduos e fenômenos a eles atribuídos são os principais objetivos deste estudo, o que o caracteriza como pesquisa descritiva, conforme a definição.

O estudo desenvolvido é de natureza quantitativa e qualitativa. Dados qualitativos tendem a ser subjetivos, o que significa que o pesquisador deve interpretar os textos que representam a pesquisa, enquanto dados quantitativos, coletados com números, são mais objetivos, uma vez que os resultados estatísticos não dependem da opinião do pesquisador (HAIR; BABIN; et al., 2005).

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p.107), “pesquisas quantitativas são aquelas em que os dados e as evidências coletadas podem ser quantificados, mensurados”, e posteriormente o pesquisador pode “tratar os dados através da aplicação de métodos e técnicas da Estatística”, para fazer sua análise e interpretação.

Na perspectiva qualitativa, também conhecida como naturalística, a maior preocupação está em “entender, compreender e descrever os comportamentos humanos” (MARTINS;

THEÓPHILO, 2009, p.141). Nesse contexto, há predomínio do subjetivo e de uma visão holística e profunda, ao contrário da orientação objetiva e particularizada da abordagem quantitativa.

A aplicação da abordagem qualitativa justifica-se, segundo Martins e Theóphilo (2009), quando não há informação a respeito do assunto estudado, quando o fenômeno a ser estudado só pode ser captado através da interação ou observação, ou ainda, quando se deseja compreender aspectos psicológicos.

Este estudo utilizou as duas abordagens, para atingir os objetivos propostos. Martins e Theóphilo (2009, p.142) afirmam que “as duas abordagens não são percebidas como opostas, mas sim complementares” e ressaltam a visão de outros autores (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.143):

Vários autores defendem a ideia de combinar métodos quantitativos e qualitativos com o intuito de proporcionar uma base contextual mais rica para interpretação e validação dos dados.

O estudo é transversal, ou seja, os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente (HAIR; BABIN; et al., 2005). O método estatístico utiliza-se de testes estatísticos para determinar, em termos numéricos a probabilidade de acerto de determinada conclusão, além de sua margem de erro (GIL, 2008).

A pesquisa foi desenvolvida com dados secundários, obtidos através da técnica de levantamento de campo, ou *survey*, caracterizado “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2008, p.55). Algumas vantagens colocadas por Marconi e Lakatos (2010, p.184) na utilização do questionário para a coleta de dados:

- Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.
- Atinge maior número de pessoas simultaneamente.
- Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.

Desvantagens, também apresentadas por Marconi e Lakatos (2010, p.185), merecem ser consideradas como:

- Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas.
- O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.
- Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra.

Segundo Gil (2008, p.57), “considerando as vantagens e limitações expostas, pode-se dizer que os levantamentos tornam-se muito mais adequados para estudos descritivos que explicativos”.

Dados secundários são aqueles que foram coletados para algum outro propósito de pesquisa. Duas vantagens dos dados secundários são a economia de dinheiro e de tempo, enquanto uma desvantagem é que raramente são precisamente adequados ao propósito imediato (HAIR; BABIN; et al., 2005).

Os dados secundários, utilizados neste estudo, foram coletados em pesquisa pública, de abrangência nacional, realizada para criar um *ranking* das melhores organizações para se trabalhar no Brasil. A pesquisa é desenvolvida em uma parceria da Editora Abril com o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP), entidade pertencente à Fundação Instituto de Administração (FIA). A FIA é uma entidade criada por iniciativa de professores do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), para desenvolver projetos de consultoria, pesquisa e educação.

A pesquisa é aplicada anualmente, sendo que a atual metodologia foi iniciada no ano de 2006. Na edição do ano de 2012, contou com a participação 505 organizações inscritas no processo e de mais de 136 mil empregados respondendo ao questionário (PROGEP, 2013). Os questionários aplicados foram desenvolvidos por professores da área de Administração da FIA e da Universidade de São Paulo (USP), com embasamento em referenciais teóricos. O questionário aplicado aos empregados das organizações teve suas categorias validadas por Veloso et al. (2007). O questionário respondido pelos empregados e os métodos de amostra da pesquisa são detalhados nas próximas seções deste documento.

O objetivo deste estudo implica uma unidade de análise. De acordo com Appolinário (2004) a unidade de análise é aquela sobre quem ou o que a pesquisa pretende descrever ou explicar algo. A unidade de análise, nesta dissertação, são os indivíduos, seus aspectos demográficos e o motivo pelo qual permanecem na organização, estabelecendo-se como as variáveis deste estudo aquelas que serão detalhadas na seção 4.4 deste documento.

4.2. Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa desta dissertação foi o questionário, definido por Gil (2008, p.121) como:

[...] a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

No quadro 21, podem ser observadas algumas vantagens e limitações da técnica do questionário, quando comparada a outras técnicas de coleta de dados.

Quadro 21 – Vantagens e Limitações da técnica de Questionário

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none">▪ Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispostas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio ou disponibilizado via Internet;▪ Implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento de pesquisadores;▪ Garante o anonimato das respostas;▪ Permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente;▪ Não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Podem excluir as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação;▪ Impede o auxílio ao informante, quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;▪ Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;▪ Não oferece a garantia de que a maioria das pessoas o devolvam devidamente preenchido, o que pode implicar na significativa diminuição da representatividade da amostra;▪ Envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos;▪ Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

Fonte: Adaptado pelo Autor, de Gil (2008, p.122)

Os dados deste estudo foram obtidos através de questionário aplicado na pesquisa pública: “As Melhores Empresas para Você Trabalhar no Brasil”, edição de 2012, sendo que este questionário teve suas categorias validadas por Veloso et al. (2007). O questionário do empregado, que se encontra no anexo A deste documento, contém, entre outras perguntas, onze questões de caracterização dos empregados: sexo, idade, tempo de organização, nível de instrução, deficiência, número de filhos, raça, estado, cargo, faixa salarial e avaliação de desempenho, sendo a última questão uma pergunta aberta em que se pede que o empregado

descreva o principal motivo de sua permanência na organização, em vez de procurar outra para se empregar.

Nesta dissertação foi utilizada a questão aberta sobre o motivo de permanência dos empregados, inserida no questionário com o objetivo de estudar a retenção no cenário nacional. A partir dela, foram geradas as categorias de retenção. Também foram utilizadas as questões de caracterização dos empregados. Além destas questões foram inclusos dados referentes à organização em que os respondentes trabalham, como setor, porte e tipo de organização, obtidos a partir dos dados de inscrição da organização na pesquisa pública.

4.3. Amostra

O estudo de uma população pode ser feito através de censo ou pela técnica de amostragem. Um censo “envolve a coleta de dados de todos os membros de uma população” (HAIR; BABIN; et al., 2005, p.237). Devido a questões de custo e tempo, a realização de um censo, muitas vezes, mostra-se inexecutável, e surge a necessidade da utilização de uma amostra. Uma amostra é um “subconjunto do universo ou da população”(GIL, 2008, p.90) e ela deve ser “a mais representativa possível do todo” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.206).

A amostragem pode ser probabilística ou não-probabilística. Segundo Mattar (2001, p.137), a amostragem probabilística é “aquela em cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra”. De acordo com Hair, Babin et al. (2005, p.240), na amostragem não-probabilística, “a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a critério do pesquisador”.

A população deste estudo consiste em empregados de organizações que atuam no Brasil e buscam o reconhecimento pela gestão da qualidade do ambiente de trabalho, participando da pesquisa pública das melhores organizações para se trabalhar.

A amostragem do estudo divide-se em dois momentos. No primeiro momento, a amostra corresponde às organizações que participam da pesquisa, sendo esta uma amostra não probabilística, por conveniência, uma vez que as organizações se voluntariam a participar da pesquisa. Para participar, existem dois requisitos mínimos, que devem ser preenchidos pelas

organizações: atuar há mais de cinco anos no país e possuir, no mínimo, 100 empregados com vínculo empregatício. No segundo momento, os empregados dessas organizações, que respondem ao questionário, atendem a uma amostra probabilística estratificada, através de seleção aleatória na relação total de empregados da organização, com a estratificação proporcional por gênero. Gil (2008, p.93) indica que a principal vantagem desse tipo de amostragem está no “fato de assegurar a representatividade em relação às propriedades adotadas como critérios para estratificação”.

A amostra atingiu a quantidade de 407 organizações válidas, participantes da pesquisa. O número total de empregados dessas organizações é de 1.304.285, o que corresponde a 2,8% do total de empregados formais no Brasil, de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), de 2011 (MTE, 2012).

Responderam à pesquisa 128.586 empregados, correspondendo a cerca de 9,9% do total de empregados das organizações participantes. Mais detalhes sobre a amostra podem ser verificados na seção 5.1 deste documento. A coleta das respostas dos empregados ocorreu no período de março a maio de 2012, por meio de formulários impressos e eletrônicos.

4.4. Variáveis de estudo

O objetivo do estudo foi analisar a relação entre os fatores de retenção e características dos empregados. Para atingir esse objetivo, foram utilizadas variáveis a partir do questionário aplicado na pesquisa pública. Os fatores de retenção foram gerados a partir da última questão do questionário, que pode ser consultado no anexo A deste documento, que é uma pergunta aberta sobre o motivo de permanência do empregado na organização. As variáveis de características dos empregados foram geradas a partir de oito questões de perfil do respondente e três informações obtidas a partir da inscrição da organização na pesquisa pública.

No quadro 22, podem ser observadas as variáveis desse estudo, com suas definições, valores e escalas, que serão utilizadas para o atingimento dos objetivos de pesquisa.

Quadro 22 – Variáveis do Estudo

(continua)

Variável	Definição	Valores	Escala Final
Fator de Retenção	Motivo de permanência do respondente em sua organização	Categorização por meio de análise de conteúdo. Possibilidade de mais de uma categoria para um mesmo respondente. Fatores: 1 Comprometimento Organizacional 2 Estabilidade e Segurança 3 Falta de Alternativas 4 Flexibilidade no Trabalho 5 Influências não relacionadas ao trabalho 6 Investimentos 7 Justiça Organizacional 8 Localização 9 Oportunidades de Desenvolvimento 10 Prestígio Organizacional 11 Recompensas Extrínsecas 12 Relacionamentos 13 Satisfação com o Trabalho	Nominal / categorias
Variáveis Pessoais			
Gênero	Gênero do respondente	Definição em duas categorias: 1 Masculino 2 Feminino	Nominal - categorias
Faixa Etária	Faixa Etária do respondente	Definição em quatro faixas etárias: 1 Até 22 anos 2 De 23 a 29 anos 3 De 30 a 39 anos 4 40 anos ou mais	Nominal / Ordinal - categorias
Filhos	Se o respondente tem ou não filho(s)	Definição em duas categorias: 1 Não possui filho 2 Possui filho(s)	Nominal - categorias
Escolaridade	Nível de instrução do respondente	Definição em quatro categorias: 1 Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau) 2 Ensino Médio (Segundo Grau) 3 Curso Superior completo ou incompleto 4 Pós-Graduação	Nominal / Ordinal - categorias
Variáveis Profissionais			
Cargo	Tipo de função exercida pelo respondente na organização	Definição em cinco categorias: 1 Operacional 2 Administrativo 3 Técnico (nível médio e superior) 4 Vendedor 5 Supervisor 6 Gerente / Diretor	Nominal - categorias
Faixa salarial	Faixa de salário do respondente	Definição de três faixas salariais: 1 Até R\$ 1.020,00 2 De R\$ 1.020,01 a R\$ 3.060,00 3 De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00 4 Mais de R\$ 6.120,01	Nominal / Ordinal - categorias
Tempo de organização	Faixa de tempo de trabalho do respondente na organização atual	Definição de quatro faixas de tempo de organização: 1 Até 2 anos incompletos 2 De 2 a 5 anos incompletos 3 De 5 a 10 anos incompletos 4 10 anos ou mais	Nominal / Ordinal - categorias
Avaliação de Desempenho	Resultado da última avaliação de desempenho do respondente	Definição em quatro categorias: 1 Abaixo da média da organização 2 Na média da organização 3 Acima da média da organização 4 Entre os melhores da organização	Nominal / Ordinal - categorias

Quadro 22 – Variáveis do Estudo

(conclusão)

Variável	Definição	Valores	Escala Final
Variáveis Organizacionais			
Tipo de organização	Tipo da organização em que o respondente trabalha	Definição em duas categorias: 1 Organização privada 2 Organização pública	Nominal – categorias
Sector da organização	Sector de atividade da organização em que o respondente trabalha	Definição em onze setores: 1 Bancos e serviços financeiros 2 Bens de consumo 3 Comércio 4 Indústria da Construção 5 Indústria e serviços automotivos 6 Indústrias de base 7 Indústrias diversas 8 Serviços de Saúde 9 Serviços diversos 10 Serviços públicos 11 Tecnologia e telecomunicações	Nominal - categorias
Porte da organização	Porte da organização de acordo com o número de empregados	Definição em três faixas de porte de organização: 1 Até 500 empregados 2 De 501 a 1500 empregados 3 Mais de 1500 empregados	Nominal - categorias

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.5. Técnicas utilizadas

Para atingir um dos objetivos do estudo de identificação de fatores de permanência dos empregados, foi utilizada abordagem qualitativa, com análise de conteúdo da questão aberta do questionário: “Qual o principal motivo que faz você querer permanecer nesta empresa e não procurar outra para se empregar?”.

A análise de conteúdo é uma “técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática (...) e busca a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 98-99). Segundo Bardin (1977, p.38), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.”

A análise de conteúdo da questão aberta deste estudo, conforme Bardin (1977), é temática, de acordo com as categorias de retenção previamente obtidas na pesquisa de Hausknecht, Rodda e Howard (2009). A análise compreendeu as etapas de: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial, seguindo Martins e Theóphilo (2009). Na etapa de pré-análise, foi

feita a primeira leitura flutuante das respostas, para organização dos dados coletados, identificando-se primeiramente as respostas inválidas e os não-respondentes dessa questão. A segunda etapa envolveu o estudo aprofundado dos dados, de acordo com o referencial teórico. Nesse momento, verificou-se a frequência de palavras chaves, separando-as em grupos, que posteriormente foram analisados com os sentidos das frases em que estavam inseridas. Nessa análise, as respostas foram incluídas nas respectivas categorias de retenção, conforme embasamento do referencial teórico. As respostas dos participantes da pesquisa puderam ser enquadradas em mais de um fator de retenção.

O método de análise das demais variáveis foi estatístico. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples, e a verificação de relações entre as variáveis e atributos quantificáveis contribuem para o melhor entendimento dos fenômenos pesquisados. Conforme Martins e Theóphilo (2009, p.108), a estatística descritiva é utilizada na “organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados”. Na estatística descritiva, “através da construção de gráficos, tabelas, e do cálculo de medidas a partir de uma coleção de dados numéricos (...), pode-se melhor compreender o comportamento da variável expressa no conjunto de dados sob análise.” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.108).

Após a definição dos fatores de retenção, foram desenvolvidas três etapas de técnicas estatísticas, para análise dos resultados. Na primeira, foram realizadas estatísticas descritivas básicas, cruzando os dados relativos aos fatores de retenção com as características dos respondentes. Essas análises univariadas possibilitaram inferir a existência de algumas influências das características dos empregados em seus motivos de permanência na organização.

Na segunda etapa, buscou-se avaliar a relação entre as características dos respondentes e os fatores de retenção. Inicialmente, nessa etapa, foram feitos testes qui-quadrado, também chamados de testes de independência, entre os fatores de retenção e as demais variáveis em estudo. O teste qui-quadrado é um teste não paramétrico e, segundo Martins e Theóphilo (2009, p.127), “os testes não paramétricos são particularmente úteis para decisões sobre dados oriundos de pesquisas da área de ciências humanas”. De acordo com Hair, Babin et al. (2005, p.293), “a estatística qui-quadrado é utilizada para testar a significância estatística entre as distribuições de frequência de dois ou mais grupos”, e, com isso, o teste pode ser aplicado

“quando se quer estudar a associação, ou dependência, entre duas variáveis” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.127). Os testes qui-quadrados comparam “as frequências observadas (às vezes chamadas de reais) das respostas com as frequências esperadas.” (HAIR; BABIN; et al., 2005, p.293). “A hipótese nula H_0 afirmará não haver discrepância entre as frequências observadas e esperadas”, considerando, portanto, que “as variáveis são independentes, ou as variáveis não estão relacionadas”, enquanto a hipótese “ H_1 afirmará que as frequências observadas e esperadas são discrepantes”, demonstrando que “as variáveis são dependentes, ou as variáveis estão associadas.” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.127).

Após a realização dos testes qui-quadrados, as variáveis que demonstraram estarem associadas estatisticamente aos fatores de retenção foram submetidas à técnica chamada de Análise de Correspondência Múltipla (ACM), ou análise de homogeneidade, ou HOMALS, sendo uma técnica de análise exploratória de dados. A ACM é a extensão multivariada da análise de correspondência (AC), utilizada para a análise conjunta de tabelas de contingência, e permite explorar e descrever as relações entre duas ou mais variáveis, identificando padrões estáveis nos dados (KACIAK; LOUVIERE, 1990).

Segundo Hair, Anderson et al. (2005), a Análise de Correspondência é uma técnica de interdependência, utilizada para redução dimensional e mapeamento perceptual, com perda mínima de informações. O mapa perceptual “é baseado na associação entre objetos e um conjunto de características descritivas ou atributos especificados pelo pesquisador.” (HAIR; ANDERSON; et al., 2005, p.441). Segundo esses autores, a ACM “difere de outras técnicas de interdependência em sua habilidade de acomodar tanto dados não métricos quanto relações não lineares.” (HAIR; ANDERSON; et al., 2005, p.444). A ACM identifica a interdependência entre um grupo de variáveis categóricas, permitindo entender a estrutura das relações entre essas variáveis nominais e, assim, “a partir das configurações definidas pelas categorias das variáveis, espera-se conhecer de forma aproximada a estrutura que sustenta o espaço em análise” (COSTA, 2009, p.6).

De acordo com Kahma e Toikka (2012, p.117), o mapa perceptual é criado através do mapeamento das categorias de resposta das variáveis e, para permitir sua interpretação, o resultado final deve ter um número limitado de dimensões definidas, geralmente entre duas e quatro. Segundo os autores, “a interpretação dos resultados é uma dissecação qualitativa do

mapa gerado”. Costa (2009, p.6) enfatiza a necessidade dos elementos quantitativos nessa interpretação:

A interpretação das dimensões deve ser apoiada em elementos estatísticos, os quais incluem os valores próprios, as medidas de discriminação, as quantificações das categorias e eventualmente os escores de objetos.

Após a determinação do número ideal de dimensões, e geração do mapa perceptual, o pesquisador pode nomear as dimensões, através da análise das variáveis e categorias que mais as influenciam. A interpretação das dimensões considera tanto aspectos quantitativos, quanto qualitativos, buscando sempre estar alinhado aos objetivos do estudo.

A análise de correspondência utiliza-se da estatística qui-quadrado para estabelecer valores de similaridade, que representam medidas padronizadas de associação. Hair, Anderson et al. (2005, p.443) explicam a utilização dessas medidas para a criação do mapa perceptual:

Com essas medidas de associação, a AC cria uma medida de distância métrica e cria dimensões ortogonais sobre as quais as categorias podem ser colocadas para explicar melhor a intensidade de associação representada pelas distâncias qui-quadrado.

Portanto, se duas variáveis possuem padrões similares de contagem, elas estarão próximas no mapa perceptual, possuindo coordenadas próximas nas dimensões, e as categorias das variáveis são dispersas em um mesmo espaço multidimensional, em um mesmo gráfico, cujas proximidades entre elas indicam o nível de associação. Segundo Costa (2009, p.6), as configurações nos planos, ao exibirem diferentes combinações das propriedades envolvidas, refletem a presença de grupos de indivíduos relativamente homogêneos. O autor complementa a definição de homogeneidade no âmbito da ACM:

Fala-se em homogeneidade no sentido em que a proximidade de certo número de categorias de diferentes variáveis induz a presença de indivíduos na base de dados que compartilham tendencialmente as mesmas características, isto é, tem o mesmo perfil. A diferentes núcleos de homogeneidade correspondem grupos de indivíduos com perfis distintos, mas que coexistem, com maior ou menor proximidade, no mesmo espaço.

A ACM contribuiu para o atingimento dos objetivos deste estudo, estabelecendo as associações entre os fatores de retenção e as características pessoais, profissionais e organizacionais dos empregados, através da identificação e caracterização de diferentes configurações no plano bidimensional.

Exemplificando, a técnica da Análise de Correspondência Múltipla pode ser encontrada nos estudos sociais de Neff (2006), Furrer, Thomas e Goussevskaja (2008), Miles e Sullivan (2012), Kahma e Toikka (2012), Stein et al. (2013), entre outros.

Em todas as etapas das análises de resultados, foram utilizados softwares eletrônicos: nas análises qualitativas, para a formação dos fatores de retenção, os programas Atlas.ti e Microsoft Excel; e nas análises quantitativas, o software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira parte desta seção (5.1), são apresentadas as características das organizações participantes e dos empregados respondentes do questionário de pesquisa. Posteriormente, são apresentados os resultados da análise qualitativa que resultou na categorização dos fatores de retenção (5.2) e, por fim, os resultados das análises estatísticas entre as variáveis de caracterização dos respondentes e os fatores de retenção (5.3 e 5.4).

5.1. Amostra

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, este estudo utilizou de duas técnicas de amostragem, sendo a primeira, para as organizações participantes – amostra não probabilística por conveniência – e a segunda, para os empregados participantes – amostra probabilística estratificada. As próximas seções detalham o perfil das organizações e dos empregados participantes deste estudo.

5.1.1. Organizações participantes

A pesquisa, cujos dados foram utilizados no desenvolvimento deste estudo, contou com a participação válida de 407 organizações que atuam nas diferentes regiões do Brasil.

Conforme pode ser observado no gráfico 4, predominam as organizações privadas na pesquisa, uma vez que apenas 2% das organizações participantes são organizações públicas. A origem de capital das organizações demonstra o predomínio do capital nacional, correspondendo a 73% das participantes.

Em relação aos setores, 16% das 407 organizações são do setor de indústrias diversas, 13% do setor de serviços de saúde, e 12 % são do setor de serviços diversos, setores esses com as maiores participações na pesquisa. Considerando o porte, as organizações com até 500 empregados correspondem ao maior grupo: 42% das participantes da pesquisa.

Gráfico 4 – Características das organizações participantes

Fonte: Elaborado pelo Autor

5.1.2. Empregados respondentes

Responderam ao questionário de pesquisa 128.585 empregados, correspondendo a cerca de 10% do total de empregados das organizações participantes. Deste total, 7.053 respondentes foram excluídos da amostra, por não responderem à questão sobre o motivo de permanência na organização, questão que resultou na categorização dos fatores de retenção. Com isso, foram analisados 121.532 respondentes. As características dos respondentes foram classificadas em três grupos:

- Características Pessoais – ligadas diretamente às pessoas, não havendo necessariamente relação com suas funções ou com a organização: gênero, faixa etária, escolaridade e se o empregado possui filho ou não.

- Características Profissionais – ligadas diretamente às suas funções e à organização: cargo, faixa salarial, tempo de organização e avaliação de desempenho.
- Características Organizacionais – características da organização em que o respondente trabalha: tipo de organização, setor e porte.

No gráfico 5, podem ser observados detalhes sobre as características pessoais dos empregados, sendo que os respondentes são em sua maioria do sexo masculino (63%), na faixa de 30 a 39 anos (35%), com curso superior completo ou incompleto (41%) e com, pelo menos, um filho (54%).

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quanto às características profissionais, os respondentes atuam principalmente em cargos operacionais (35%), recebem salário na faixa de R\$ 1.020,01 a R\$ 3.060,00 (48%), trabalham na atual organização de 2 a 5 anos incompletos (31%) e declaram estar na média da organização na avaliação de desempenho (49%). O gráfico 6 apresenta as características profissionais dos respondentes.

Gráfico 6 – Características profissionais dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo Autor

Conforme observado no gráfico 7, as características organizacionais dos respondentes indicam que atuam em sua maioria em organizações privadas (96%), no setor de indústrias diversas (16%) e em organizações com mais de 1500 empregados (54%).

Gráfico 7 – Características organizacionais dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo Autor

5.2. Análise dos fatores de retenção

Para atingir o principal objetivo deste estudo, foram analisadas as respostas dos mais de 121 mil respondentes sobre a questão: “Qual o principal motivo que faz você querer permanecer nesta empresa e não procurar outra para se empregar?”. As respostas foram categorizadas através da técnica de análise de conteúdo, com base em Bardin (1977), e utilização de *softwares* de suporte – Atlas.Ti e Microsoft Excel.

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, foram estabelecidas palavras chave para cada um dos fatores de retenção, com base no referencial teórico desenvolvido neste estudo. No quadro 23, podem ser observadas as principais palavras chave e citações encontradas em cada um dos fatores de retenção.

Quadro 23 – Fatores de Retenção e palavras chave

(continua)

Fator de Retenção	Citações	Palavras chave
Comprometimento Organizacional	“acredito nesta empresa”; “a empresa é muito boa”; “comprometimento com a empresa”; “a minha dedicação para a empresa”; “gosto muito da empresa”; “gosto de trabalhar na empresa”; “orgulho de trabalhar aqui”; “é uma ótima empresa para se trabalhar”; “acreditar nos valores da empresa”	acredito, boa, comprometimento, dedicação, empresa, orgulho, ótima, profissionalismo, valores
Estabilidade e Segurança	“por comodidade minha no momento”; “comodismo, me acomodei no trabalho”; “estou na zona de conforto”; “segurança e estabilidade de emprego”; “pois aqui tenho tranquilidade”	comodidade, comodismo, conforto, estabilidade, segurança, tranquilidade
Falta de Alternativas	“falta de opção de trabalho”; “falta de oportunidades na minha área”; “falta de qualificação”; “idade acima da medida do mercado atual”; “necessidade de trabalhar”; “dificuldade de emprego na cidade”	falta de opção, falta de oportunidades, falta de qualificação, idade, necessidade
Flexibilidade no Trabalho	“pela flexibilidade de horário”; “flexibilidade na carga horária”; “horário flexível”; “a carga horária”	flexibilidade, horário
Influências não Relacionadas ao Trabalho	“terminar os estudos”; “esperando acabar minha faculdade”; “o sustento da minha família”; “dar um futuro melhor para meus filhos”; “melhoria na qualidade de vida”; “responsabilidades fora da empresa”	estudos, faculdade, família, filhos, qualidade de vida, responsabilidades
Investimentos	“preciso me aposentar”; “aguardando aposentadoria”; “perder tempo de serviço”; “o tempo de casa e não vou pedir a conta”; “não perder meus direitos”; “trabalho há 21 anos na empresa”; “o meu FGTS”	aposentadoria, tempo de serviço
Justiça Organizacional	“uma empresa séria, ética e profissional”; “é uma empresa ética e séria”; “confiança e respeito ao funcionário”; “pelo reconhecimento e confiança”; “respeito com os funcionários”; “seriedade da empresa”; “transparência com o funcionário”; “a empresa valoriza o colaborador”	ética, confiança, reconhecimento, respeito, seriedade, transparência, valorização

Quadro 23 – Fatores de Retenção e palavras chave

(conclusão)

Fator de Retenção	Citações	Palavras chave
Localização	“perto da minha casa”; “por ser perto de casa”; “trabalho próximo de casa”; “tem uma ótima localização para mim”; “proximidade da minha residência”	casa, localização, perto, proximidade, residência
Oportunidades de Desenvolvimento	“possibilidade constante de aprendizado”; “pela chance de crescimento e aprendizagem”; “aprender e poder crescer na carreira”; “plano de carreira claro e que funciona”; “desafio e crescimento contínuo”; “pelas oportunidades de crescimento”; “desenvolvimento profissional”	aprendizado, carreira, crescimento, oportunidades, desenvolvimento
Prestígio Organizacional	“ser uma empresa de nome”; “credibilidade da empresa no mercado”; “empresa de grande estrutura”, “estar entre as melhores do segmento”, “é a melhor empresa da minha área”, “a qualidade da empresa”, “pela sua solidez no mercado”	empresa, credibilidade, estrutura, melhor, qualidade, solidez
Recompensas Extrínsecas	“os benefícios que a empresa oferece”; “bons benefícios”; “ganho financeiro”; “pagamento em dia”; “plano de saúde bom”; “boa remuneração”; “devido ao salário”	benefícios, financeiro, pagamento, plano de saúde, remuneração, salário
Relacionamentos	“ambiente bom de trabalhar”; “as amizades construídas na empresa”; “meus colegas de trabalho”; “companheirismo entre funcionários”; “gosto da equipe e da chefia”; “pelas pessoas”; “o bom relacionamento entre colegas”	ambiente, amizade, colegas, companheirismo, equipe, pessoas, relacionamento
Satisfação com o Trabalho	“desafios constantes”; “gosto do que faço”; “faço aquilo que gosto”; “satisfação profissional”; “realização profissional”; “satisfação com minhas atividades”; “gosto do trabalho”	desafios, gostar, prazer, profissional, realização, satisfação, trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor

Apesar de a pergunta do questionário solicitar apenas o principal motivo de permanência, cerca de 15% das respostas (18.515) foram categorizadas em mais de um fator de retenção.

Os fatores de retenção que apresentaram os maiores percentuais de respostas não exclusivas, ou seja, as respostas nas quais foi observado mais de um fator de retenção, foram: Flexibilidade no Trabalho (43%), Recompensas Extrínsecas (40%) e Relacionamentos (38%).

Entre os fatores em que o predomínio foi de resposta exclusiva destacam-se Falta de Alternativas (7%), Comprometimento Organizacional (16%) e Prestígio Organizacional (17%). O gráfico 8 apresenta as distribuições dos fatores de retenção entre as respostas exclusivas e não exclusivas.

Gráfico 8 – Percentuais de respostas exclusivas e não exclusivas nos fatores de retenção

Fonte: Elaborado pelo Autor

No gráfico 9, podem-se verificar os percentuais de respostas de cada um dos fatores de retenção.

Entre os fatores de retenção mais citados pelos empregados participantes da pesquisa destacam-se Oportunidades de Desenvolvimento (25,2%), seguido por Satisfação com o Trabalho (16,3%) e Recompensas Extrínsecas (16,2%).

Os fatores Justiça Organizacional, Relacionamentos, Estabilidade e Segurança e Comprometimento Organizacional tiveram percentuais que variaram de 9,0 a 12,3%, enquanto os demais ficaram abaixo de 5%.

Os fatores de retenção Flexibilidade no Trabalho, Investimentos e Localização foram os menos citados e não ultrapassaram 1,5% dos respondentes.

Cerca de 3% dos respondentes citaram respostas não enquadradas nos fatores de retenção analisados neste estudo. Esse grupo, classificado como 'Outros', não será objeto de análise das próximas seções desta dissertação.

Gráfico 9 – Percentuais de incidência dos fatores de retenção

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na análise qualitativa das respostas à pergunta principal da pesquisa, foi possível verificar, no cenário nacional, os fatores de retenção estabelecidos por Hausknecht, Rodda e Howard (2009), na pesquisa norte-americana. Apesar de os fatores de retenção, destacados pelos autores, terem sido identificados nesta pesquisa, um fator relevante aqui no Brasil não foi citado no estudo estrangeiro – Estabilidade e Segurança.

A comparação direta entre os estudos deve ser vista com restrições, devido às diferenças metodológicas, mas a análise da ordenação dos fatores nas duas pesquisas demonstra algumas particularidades, que podem ser analisadas. Conforme pode ser observado no quadro 24, que apresenta as duas ordenações, o principal fator citado nesta pesquisa, Oportunidades de Desenvolvimento, foi apenas o oitavo fator mais citado no estudo norte-americano. Os fatores que vêm em seguida correspondem aos mais citados na pesquisa de Hausknecht, Rodda e Howard (2009) – Satisfação com o Trabalho e Recompensas Extrínsecas. Estabilidade e Segurança foi o quinto fator mais citado pelos empregados que atuam no Brasil, embora não tenha sido considerado no estudo de referência.

Quadro 24 – Ordem decrescente da frequência das citações dos fatores de retenção

Fator de Retenção	Este Estudo	Hausknecht, Rodda e Howard (2009)
Oportunidades de Desenvolvimento	1º	8º
Satisfação com o Trabalho	2º	1º
Recompensas Extrínsecas	3º	2º
Comprometimento Organizacional	4º	4º
Estabilidade e Segurança	5º	-
Relacionamentos	6º	3º
Justiça Organizacional	7º	10º
Prestígio Organizacional	8º	5º
Falta de Alternativas	9º	6º
Influências não relacionadas ao trabalho	10º	12º
Localização	11º	9º
Flexibilidade no Trabalho	12º	11º
Investimentos	13º	7º

Fonte: Elaborado pelo Autor

5.3. Cruzamentos dos fatores de retenção e as características dos respondentes

As próximas seções deste documento apresentam as estatísticas descritivas do cruzamento entre os fatores de retenção e as variáveis de características dos respondentes (características pessoais, profissionais e organizacionais). Serão apresentados dados resumidos e destacados elementos principais dos resultados. As tabelas completas de dados, geradas no *software* estatístico, podem ser encontradas no apêndice A deste documento.

5.3.1. Fatores de retenção e características pessoais

A análise descritiva do cruzamento dos fatores de retenção com as variáveis de características pessoais dos respondentes (gênero, faixa etária, escolaridade e presença de filhos) demonstra que há particularidades que merecem serem analisadas com mais profundidade. Enquanto o fator flexibilidade no trabalho aparenta ser uma característica mais feminina, o fator investimentos estaria mais relacionado aos homens. Os mais jovens parecem mais inclinados ao fator oportunidades de desenvolvimento, enquanto os mais velhos teriam mais afinidade com estabilidade e segurança. Quanto à escolaridade, falta de alternativas seria um fator mais relacionado aos menos instruídos, enquanto o fator justiça organizacional estaria mais voltado para os de maior escolaridade. Ter um filho faz com que o respondente esteja mais inclinado ao fator investimentos, enquanto aqueles que não possuem filhos indicariam mais

oportunidades de desenvolvimento. A tabela 1 apresenta os percentuais do cruzamento dos dados dos fatores de retenção com as características pessoais dos respondentes.

Tabela 1 –Fatores de retenção e características pessoais (%)

Fatores de Retenção	Características Pessoais												Média Geral
	Gênero		Faixa Etária				Escolaridade				Filhos		
	Masculino	Feminino	Até 22 anos	De 23 a 29 anos	De 30 a 39 anos	40 anos ou mais	Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)	Ensino Médio (Segundo Grau)	Curso Superior completo ou incompleto	Pós-Graduação	Não possui filho	Possui filho(s)	
Oportunidades de Desenvolvimento	25,6	24,5	37,4	32,4	24,4	12,7	13,5	22,6	28,7	26,5	32,1	19,4	25,2
Satisfação com o Trabalho	15,3	18,1	11,1	13,3	16,7	21,8	16,0	15,7	15,1	20,9	14,2	18,2	16,3
Recompensas Extrínsecas	16,1	16,2	13,4	16,9	17,5	14,5	18,1	18,1	15,6	12,6	14,8	17,3	16,2
Comprometimento Organizacional	12,2	12,3	9,8	9,4	12,0	16,7	22,7	13,4	9,8	12,0	9,8	14,3	12,3
Estabilidade e Segurança	12,3	10,3	7,8	10,7	11,7	14,0	9,8	12,3	12,0	9,7	10,2	12,8	11,6
Relacionamentos	9,6	10,3	10,3	10,2	9,8	9,5	7,3	7,5	10,9	13,3	11,2	8,8	9,9
Justiça Organizacional	8,8	9,3	7,1	7,7	9,5	10,6	7,5	8,7	9,1	9,8	8,1	9,8	9,0
Prestígio Organizacional	5,0	4,5	4,1	4,5	4,9	5,3	4,2	4,6	4,9	5,2	4,7	5,0	4,8
Falta de Alternativas	4,1	3,9	4,0	3,8	3,8	4,5	4,5	4,4	4,0	3,0	3,9	4,0	4,0
Influências não Relacionadas ao Trabalho	3,6	2,9	3,4	3,6	3,5	2,8	3,5	3,5	3,5	2,9	3,1	3,5	3,4
Flexibilidade no Trabalho	0,9	2,5	2,6	1,8	1,4	0,7	0,5	1,6	1,6	1,2	1,8	1,2	1,5
Localização	1,7	1,3	1,3	1,4	1,7	1,6	1,8	1,5	1,5	1,6	1,4	1,6	1,5
Investimentos	1,5	0,9	0,3	0,3	0,7	3,5	1,9	1,6	1,0	0,9	0,5	1,9	1,3
	N=74009	N=43248	N=12146	N=34573	N=39984	N=29033	N=7141	N=41024	N=48192	N=20216	N=53490	N=62116	

Fonte: Elaborado pelo Autor

5.3.2. Fatores de retenção e características profissionais

Observando as tabelas 2 e 3, verifica-se que, no cruzamento dos fatores de retenção com as variáveis de características profissionais dos respondentes, ocorrem diferenças entre as categorias analisadas.

Tabela 2 – Fatores de retenção e características profissionais – cargo e faixa salarial (%)

Fatores de Retenção	Características Profissionais										Média Geral
	Cargo						Faixa Salarial				
	Operacional	Administrativo	Técnico (nível médio e superior)	Vendedor	Supervisor	Gerente/ Diretor	Até R\$ 1.020,00	De R\$ 1.020,01 a R\$ 3.060,00	De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00	Mais de R\$ 6.120,01	
Oportunidades de Desenvolvimento	22,4	28,9	24,4	26,2	28,4	27,6	27,9	24,6	23,4	24,8	25,2
Satisfação com o Trabalho	13,8	14,9	17,5	15,9	20,4	24,4	13,6	15,3	17,9	23,4	16,3
Recompensas Extrínsecas	19,5	15,8	15,6	17,0	11,0	8,9	15,8	18,3	15,3	11,2	16,2
Comprometimento Organizacional	13,8	10,2	9,7	11,2	13,3	15,8	12,6	11,7	11,2	14,8	12,3
Estabilidade e Segurança	12,0	11,8	13,4	10,7	10,7	7,4	8,6	12,9	13,7	9,5	11,6
Relacionamentos	7,3	11,8	11,1	10,5	11,3	12,3	8,2	8,7	12,5	13,5	9,9
Justiça Organizacional	7,6	8,9	8,2	11,9	11,9	13,1	7,4	8,8	9,8	11,9	9,0
Prestígio Organizacional	4,5	4,8	5,0	5,8	4,6	5,1	4,1	4,9	5,3	5,4	4,8
Falta de Alternativas	5,1	3,8	3,9	2,7	2,5	1,7	5,6	4,1	2,8	1,8	4,0
Influências não Relacionadas ao Trabalho	3,8	3,1	3,5	3,5	2,6	2,1	3,4	3,5	3,4	2,5	3,4
Flexibilidade no Trabalho	2,1	1,1	1,5	1,2	0,6	0,5	3,0	1,1	0,9	0,8	1,5
Localização	1,6	1,4	2,2	0,4	1,4	0,7	1,3	1,6	1,8	1,5	1,5
Investimentos	1,4	0,9	1,7	0,5	0,8	1,3	0,6	1,3	1,9	1,3	1,3
	N=39075	N=19846	N=25152	N=8864	N=9231	N=8810	N=23541	N=54889	N=20063	N=14771	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Tabela 3 – Fatores de retenção e características profissionais – tempo de organização e avaliação de desempenho (%)

Fatores de Retenção	Características Profissionais								Média Geral
	Tempo de organização				Avaliação de Desempenho				
	Até 2 anos incompletos	De 2 a 5 anos incompletos	De 5 a 10 anos incompletos	10 anos ou mais	Abaixo da média da organização	Na média da organização	Acima da média da organização	Entre os melhores da organização	
Oportunidades de Desenvolvimento	35,8	28,1	22,8	14,1	21,6	22,5	27,1	25,6	25,2
Satisfação com o Trabalho	13,6	15,0	16,8	20,3	11,6	16,1	17,8	18,3	16,3
Recompensas Extrínsecas	14,2	16,9	17,8	15,4	19,7	17,7	14,6	14,0	16,2
Comprometimento Organizacional	10,0	10,9	12,0	15,5	11,3	12,3	11,9	13,7	12,3
Estabilidade e Segurança	8,0	10,4	13,0	15,4	9,1	13,0	11,7	10,5	11,6
Relacionamentos	10,1	10,5	10,2	9,2	7,4	10,1	11,7	9,4	9,9
Justiça Organizacional	8,5	8,5	9,2	9,8	6,5	9,1	10,3	11,3	9,0
Prestígio Organizacional	5,4	4,5	4,5	5,0	4,1	5,1	4,9	5,2	4,8
Falta de Alternativas	3,2	4,1	4,3	4,3	10,1	3,5	2,9	2,6	4,0
Influências não Relacionadas ao Trabalho	3,2	3,6	3,6	3,1	4,6	3,3	3,1	3,4	3,4
Flexibilidade no Trabalho	2,1	1,8	1,3	0,6	1,8	1,5	1,3	1,0	1,5
Localização	1,3	1,5	1,7	1,6	2,2	1,6	1,4	1,0	1,5
Investimentos	0,2	0,3	0,7	3,9	3,0	1,5	1,0	1,1	1,3
	N=22244	N=34065	N=24677	N=28096	N=1402	N=38985	N=21689	N=17540	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Respondentes em cargos operacionais citam mais o fator recompensas extrínsecas do que outros cargos, enquanto gerentes e diretores apontam a satisfação no trabalho como motivo de permanência na organização mais relevante do que nos demais cargos.

Na questão salarial, respondentes que recebem menores salários indicam mais que o motivo de permanência é a falta de alternativas, enquanto aqueles que recebem os maiores salários colocam a justiça organizacional num patamar mais importante que nas demais faixas salariais.

O tempo que o respondente está na organização também reflete diferenças na percepção do fator de retenção. Aqueles que estão há mais tempo na organização demonstram maior importância para o comprometimento organizacional, enquanto os que entraram na organização há menos tempo valorizam mais as Oportunidades de Desenvolvimento.

Em relação à avaliação de desempenho dos respondentes, é importante destacar que uma parte significativa da amostra informou que não possui avaliação de desempenho ou não recebeu retorno sobre ela, diminuindo o número de respostas válidas nessa questão para 81.919. Os respondentes que informaram resultados de sua avaliação abaixo da média da organização indicam mais o fator Falta de Alternativas que os demais grupos, enquanto os respondentes colocados entre os melhores da organização em suas avaliações apontam a Justiça Organizacional com um fator de grande relevância.

5.3.3. Fatores de retenção e características organizacionais

Os dados observados nas tabelas 4 e 5 demonstram que as características das organizações em que os respondentes atuam também parecem influenciar em seus motivos de permanência.

Em relação ao tipo de organização, os empregados de organizações públicas dão maior peso ao fator Estabilidade e Segurança do que os da área privada, onde as Oportunidades de Desenvolvimento prevalecem.

Tabela 4 – Fatores de retenção e características organizacionais – tipo e porte da organização (%)

Fatores de Retenção	Características Organizacionais					Média Geral
	Tipo de organização		Porte da organização			
	Organizaçã o privada	Organizaçã o pública	Até 500 empregados	De 501 a 1500 empregados	Mais de 1500 empregados	
Oportunidades de Desenvolvimento	25,8	9,4	25,7	23,4	25,7	25,2
Satisfação com o Trabalho	16,4	14,7	17,0	16,7	15,9	16,3
Recompensas Extrínsecas	16,1	18,2	13,3	17,1	17,0	16,2
Comprometimento Organizacional	12,4	8,0	11,9	12,3	12,4	12,3
Estabilidade e Segurança	10,3	44,3	9,7	11,1	12,5	11,6
Relacionamentos	10,1	2,8	12,6	10,9	8,3	9,9
Justiça Organizacional	9,2	4,0	9,9	9,2	8,5	9,0
Prestígio Organizacional	4,9	3,3	4,8	4,4	5,0	4,8
Falta de Alternativas	3,9	8,0	3,7	4,1	4,2	4,0
Influências não Relacionadas ao Trabalho	3,4	2,9	3,4	3,4	3,3	3,4
Flexibilidade no Trabalho	1,5	0,5	1,4	1,5	1,5	1,5
Localização	1,6	1,0	1,4	1,7	1,6	1,5
Investimentos	1,1	5,5	0,6	1,2	1,6	1,3
	N=113497	N=4227	N=26878	N=27592	N=63254	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Tabela 5 – Fatores de retenção e características organizacionais – setor da organização (%)

Características Organizacionais												
Fatores de Retenção	Setor da organização											Média Geral
	Bancos e serviços financeiros	Bens de consumo	Comércio	Indústria da construção	Indústria automotiva	Indústrias de base	Indústrias diversas	Serviços de saúde	Serviços diversos	Serviços públicos	Tecnologia e telecomunicações	
Comprometimento Organizacional	9,7	13,6	12,0	14,8	14,1	12,9	14,4	11,2	11,8	10,9	9,5	12,3
Estabilidade e Segurança	11,4	11,9	9,2	9,8	11,1	13,5	10,8	10,9	8,9	23,5	8,6	11,6
Falta de Alternativas	4,0	4,3	3,8	3,7	2,4	3,7	4,4	3,9	4,6	5,9	3,2	4,0
Relacionamentos	10,8	8,7	10,4	7,9	9,6	9,5	9,2	10,2	10,7	6,4	13,8	9,9
Flexibilidade no Trabalho	3,0	0,7	1,0	0,3	0,5	0,6	0,9	2,6	2,3	0,6	2,6	1,5
Influências não Relacionadas ao Trabalho	2,6	4,0	2,9	3,1	3,2	4,7	3,7	2,8	3,2	3,6	3,2	3,4
Investimentos	1,5	1,5	0,7	1,0	1,1	1,9	1,2	0,9	0,8	3,5	0,4	1,3
Justiça Organizacional	8,1	8,1	11,1	9,9	10,0	9,2	9,4	9,5	8,6	6,3	8,0	9,0
Localização	0,9	1,1	1,2	2,0	1,2	2,8	2,0	1,0	1,4	1,5	1,7	1,5
Oportunidades de Desenvolvimento	26,4	27,9	30,4	27,8	22,9	22,2	24,1	19,5	28,6	16,0	32,4	25,2
Prestígio Organizacional	4,6	5,0	3,7	5,5	5,8	5,0	4,7	6,0	4,3	4,1	4,8	4,8
Recompensas Extrínsecas	17,6	15,9	13,4	18,2	21,2	17,7	15,4	19,1	12,6	16,9	12,9	16,2
Satisfação com o Trabalho	17,2	14,5	14,1	12,8	15,9	14,6	16,6	19,1	17,4	19,7	15,0	16,3
	N=9990	N=6503	N=10585	N=6603	N=8378	N=10561	N=19142	N=12632	N=13523	N=9088	N=10719	

Fonte: Elaborado pelo Autor

Analisando os setores em que as organizações estão inseridas, verifica-se que, no setor de bancos e serviços financeiros, o fator Flexibilidade no Trabalho é mais relevante do que nos demais setores. O fator Justiça Organizacional demonstra ser mais importante no setor de comércio, e Oportunidades de Desenvolvimento é um fator de retenção que tem mais relevância no setor de tecnologia e telecomunicações.

O porte da organização também faz com que os empregados estejam mais voltados a um determinado fator de retenção. Em organizações menores, de até 500 empregados, o fator Relacionamentos tem maior peso, quando comparado às demais organizações. Nas organizações com mais de 1500 empregados, a Estabilidade e Segurança aparece com maior relevância que nas organizações menores.

Nessas análises preliminares, foram verificadas diversas diferenças nos fatores de retenção apontados, conforme as categorias das variáveis de características dos empregados. Na próxima seção da dissertação, buscou-se verificar com maior profundidade a associação do conjunto de todas as variáveis analisadas e os fatores de retenção e, para isso, foi desenvolvida Análise de Correspondência Múltipla (ACM) entre os fatores de retenção e as características dos respondentes.

5.4. Análise de Correspondência Múltipla

As análises apresentadas até o momento buscaram verificar as associações univariadas, entre os fatores de retenção e cada uma das variáveis de características dos empregados. A partir deste momento, procurou-se o aprofundamento das análises, utilizando a técnica multivariada de Análise de Correspondência Múltipla (ACM), para que as associações fossem verificadas a partir do efeito de interdependência entre todas variáveis e não somente individualmente.

Para se definir quais variáveis entrariam na Análise de Correspondência Múltipla, foram realizados testes qui-quadrado entre os fatores de retenção e cada uma das onze variáveis de características dos empregados. Os resultados dos testes revelaram que todas as variáveis apresentaram níveis de significância menor que o estipulado, de 0,05, rejeitando a hipótese nula H_0 , e, portanto, demonstrando estarem associadas com os fatores de retenção. Com esse resultado, todas as variáveis foram submetidas à Análise de Correspondência Múltipla. Os

dados completos dos testes, gerados no *software* estatístico, encontram-se no apêndice B deste documento.

5.4.1. Dimensões e medidas de discriminação

Para o desenvolvimento da Análise de Correspondência Múltipla, foi necessário selecionar o número ótimo de dimensões para o modelo. De acordo com Hair, Anderson et al. (2005, p.454), cabe ao pesquisador determinar a dimensionalidade, equilibrando “o desejo de explicação aumentada *versus* interpretabilidade”. Medidas de confiabilidade também colaboram na determinação de número de dimensões, sendo o coeficiente de confiabilidade alfa de Cronbach gerado na ACM. Hair, Anderson et al. (2005, p.489) apresentam os limites aceitáveis de confiabilidade:

Um valor de referência comumente usado para confiabilidade aceitável é 0,70, apesar de este não ser um padrão absoluto e valores abaixo de 0,70 serem considerados aceitáveis se a pesquisa é de natureza exploratória.

A tabela 6 apresenta os dados de sete dimensões da Análise de Correspondência Múltipla desenvolvida. Considerando a variância explicada, a confiabilidade e a interpretabilidade, optou-se por um modelo com duas dimensões.

Tabela 6 – Dimensões da Análise de Correspondência Múltipla

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância	
		<i>Eigenvalue</i>	Inércia
1	,703	2,809	,234
2	,620	2,319	,193
3	,476	1,775	,148
4	,384	1,544	,129
5	,355	1,482	,123
6	,272	1,332	,111
7	,228	1,265	,105

Fonte: Elaborado pelo Autor

O modelo resultante da ACM explica 42,7% da variância dos dados pelas duas dimensões, sendo 23,4% da variabilidade explicada pela 1ª dimensão e 19,3% da variabilidade explicada pela 2ª dimensão. Embora não seja considerado um percentual alto de explicação, pode ser considerado relevante em estudos sociais e para o objetivo que foi proposto. Os números

gerais do modelo podem ser observados na tabela 7 e os resultados completos da ACM podem ser verificados no apêndice C deste documento.

Tabela 7 – Sumário do modelo resultante na Análise de Correspondência Múltipla

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância	
		<i>Eigenvalue</i>	Inércia
1	,703	2,809	,234
2	,620	2,319	,193
Total		5,127	,427

Fonte: Elaborado pelo Autor

As associações das variáveis em estudo com as dimensões da Análise de Correspondência Múltipla podem ser verificadas através da análise das medidas de discriminação, observadas na tabela 8 e no gráfico 10.

Tabela 8 – Medidas de discriminação das variáveis

Variável	Dimensão		Média
	1	2	
Fator de Retenção	,098	,118	,108
Gênero	,056	,079	,067
Faixa Etária	,568	,120	,344
Filhos	,254	,193	,224
Escolaridade	,202	,639	,421
Cargo	,318	,455	,386
Faixa Salarial	,523	,210	,366
Tempo de organização	,440	,065	,253
Avaliação de Desempenho	,023	,053	,038
Tipo de organização	,124	,042	,083
Setor da organização	,193	,282	,238
Porte da organização	,010	,062	,036
Total	2,809	2,319	2,564

Fonte: Elaborado pelo Autor

Gráfico 10 – Gráfico de medidas de discriminação das variáveis

Fonte: Elaborado pelo Autor

As variáveis Faixa Salarial, Faixa Etária e Tempo de Organização apresentam altas medidas de discriminação sobre a primeira dimensão e baixas medidas de discriminação sobre a segunda dimensão, enquanto Escolaridade e Cargo apresentam altas medidas de discriminação sobre a segunda dimensão.

As variáveis Setor da Organização e Filhos possuem medidas de intensidade mediana em ambas as dimensões, indicando a discriminação tanto na primeira como na segunda dimensão.

As variáveis Fator de Retenção e Tipo de Organização possuem medidas de intensidade baixa em ambas as dimensões, enquanto as variáveis Avaliação de Desempenho, Porte da Organização e Gênero estão próximas da origem, não sendo discriminadas nessas duas dimensões.

5.4.2. Mapa perceptual

O mapa perceptual da Análise de Correspondência Múltipla reflete o relacionamento complexo entre as variáveis estudadas. A interpretação dos dados deve ser feita tanto com os dados estatísticos quanto com análise qualitativa. A primeira etapa para a análise do mapa perceptual foi verificar o significado das dimensões geradas.

As duas dimensões geradas podem ser interpretadas a partir das variáveis, e suas categorias, com maior associação a cada uma das dimensões, verificadas através das medidas de discriminação em cada dimensão, observadas na tabela 8 e no gráfico 10. O mapa perceptual da ACM, apresentado no gráfico 11, também colabora na definição das dimensões. Assim, pode-se estabelecer que a dimensão 1 reflete características temporais e de mobilidade dos indivíduos, enquanto a dimensão 2 reflete características de aprendizado, evolução e complexidade.

É possível observar, no gráfico 12, o mapa perceptual dividido em quatro quadrantes, facilitando a interpretação das dimensões e das associações das categorias das variáveis. No quadrante esquerdo inferior, quadrante 1, encontram-se os indivíduos com características mais jovens, com maior mobilidade, em atividades de baixa complexidade e com menor aprendizado. No quadrante 2, predominam jovens, com alta mobilidade, maior aprendizado e atividades de maior complexidade. O quadrante 3 apresenta empregados com maior aprendizado, em atividades de maior complexidade, com mais maturidade e menor mobilidade. No quadrante 4, são encontrados empregados mais velhos, com menor mobilidade, em áreas de menor aprendizado e menor complexidade.

Analisando a distribuição das categorias das variáveis no mapa perceptual verifica-se que alguns fatores de retenção, como Prestígio Organizacional e Justiça Organizacional, encontram-se próximos à origem, não discriminando os respondentes, enquanto outros, como Flexibilidade no Trabalho, Oportunidades de Desenvolvimento, Relacionamentos, Falta de Alternativas e, principalmente, Investimentos, estão mais distantes da origem, sendo fortemente associados às dimensões e, assim, discriminando os respondentes.

Na variável Gênero, as categorias se apresentaram equidistantes das dimensões geradas, sendo que as mulheres discriminam mais que os homens. A variável Filhos apresenta-se de forma

muito semelhante ao Gênero, mas apresentando maior associação às dimensões e, consequentemente, discriminando mais.

Nas variáveis Faixas Etária e Tempo de Organização, as categorias estão fortemente associadas à dimensão 1 e, consequentemente, discriminando mais os respondentes, principalmente os extremos – mais jovens, menor tempo e mais velhos, mais tempo de organização. O mesmo acontece com a variável Faixa Salarial, embora ela esteja também fortemente associada com a dimensão 2.

A variável Escolaridade apresenta categorias associadas com a dimensão 2, sendo que as opções nas extremidade discriminam mais os respondentes e a opção de Pós-graduação também está fortemente associada à dimensão 1. A variável Cargos apresenta comportamento semelhante à Escolaridade, com categorias associadas à dimensão 2, e a opção de Gerente/Diretor também associada à dimensão 1.

A variável Setor da Organização apresenta categorias distribuídas por todo o mapa perceptual, com associações em ambas as dimensões, sendo que existem categorias que discriminam mais, como Serviços Públicos e Tecnologia e telecomunicações, e outras que discriminam muito pouco como Indústria e serviços automotivos.

O Tipo de Organização apresenta uma categoria muito próxima à origem, não discriminando os dados, enquanto a outra categoria, Organização pública, está fortemente associada tanto na dimensão 1 quanto na dimensão 2, discriminando muito os respondentes.

As variáveis Porte da Organização e Avaliação de Desempenho possuem a maior parte de suas categorias muito próximas à origem, não discriminando os dados. As exceções ocorrem nas categorias de organizações ‘Até 500 empregados’ e de respondentes com avaliação ‘Acima da média da organização’.

A análise das variáveis e suas categorias, no mapa perceptual, demonstra que existem variáveis que discriminam mais que outras variáveis e, internamente, algumas categorias estão mais associadas a uma dimensão do que outras, podendo existir variáveis que, no geral, não discriminam muito os dados, mas uma categoria específica discrimina bastante.

Gráfico 11 – Mapa perceptual da Análise de Correspondência Múltipla dos fatores de retenção e as características dos respondentes

Fonte: Elaborado pelo Autor

Gráfico 12 – Definições das dimensões e quadrantes no mapa perceptual

Fonte: Elaborado pelo Autor

No quadro 25, observam-se as principais categorias das variáveis de características dos empregados associadas a cada um dos fatores de retenção. A variável Avaliação de Desempenho demonstrou não discriminar os indivíduos no modelo, impossibilitando analisá-la junto aos fatores de retenção.

Quadro 25 – Fatores de retenção e principais características dos respondentes conforme ACM

Fator de Retenção	Características pessoais	Características profissionais	Características organizacionais
Comprometimento Organizacional	Sexo masculino Com filhos Faixa etária de 30 a 39 anos	Acima de 5 anos na organização Salário de R\$1.020 a R\$3.060	Mais de 1500 empregados Indústrias e serviços automotivos
Estabilidade e Segurança	Sexo masculino Com filhos Faixa etária acima de 30 anos	Acima de 5 anos na organização	Com mais de 1500 empregados Indústrias de base, indústrias e serviços automotivos e serviços públicos
Falta de Alternativas	Escolaridade de ensino médio ou fundamental	Cargo operacional Faixa salarial até R\$3.060	Comércio, bens de consumo, indústrias da construção e indústrias diversas
Flexibilidade no Trabalho	Sexo feminino Faixa etária até 29 anos Sem filhos Curso superior	Até 5 anos na organização Cargos administrativos e de vendedores	Até 500 empregados Serviços de saúde, serviços diversos e tecnologia e telecomunicações
Influências não relacionadas ao trabalho	Escolaridade de ensino médio ou fundamental	Cargo operacional Faixa salarial até R\$3.060	Comércio, bens de consumo, indústrias da construção e indústrias diversas
Investimentos	Sexo masculino Com filhos Acima de 40 anos	Acima de 10 anos na organização	Organizações públicas Setor de serviços públicos
Justiça Organizacional	Faixa etária de 30 a 39 anos Escolaridade curso superior e pós-graduação	Cargo técnico e de gestão Salário acima de R\$3.060 Acima de 5 anos na organização	Organizações de 500 a 1500 empregados
Localização	Sexo masculino Com filhos Faixa etária de 30 a 39 anos	Acima de 5 anos na organização	Organizações com mais de 1500 empregados Setores de indústrias de base, indústrias e serviços automotivos e indústrias diversas
Oportunidades de Desenvolvimento	Sexo feminino Faixa etária até 29 anos Sem filhos Curso superior	Até 5 anos na organização Cargos administrativos e de vendedores	Organizações com até 500 empregados Serviços de saúde, serviços diversos e tecnologia e telecomunicações
Prestígio Organizacional	Faixa etária de 30 a 39 anos Escolaridade curso superior e pós-graduação	Cargos técnicos e de gestão Salário acima de R\$3.060 Acima de 5 anos na organização	Organizações de 500 a 1500 empregados
Recompensas Extrínsecas	Escolaridade de ensino médio ou fundamental	Cargo operacional Faixa salarial até R\$3.060,00	Comércio, bens de consumo, indústrias da construção e indústrias diversas
Relacionamentos	Sexo feminino Sem filhos Curso superior completo ou incompleto	Cargos administrativos e técnicos	Até 500 empregados Serviços de saúde, bancos e serviços financeiros e tecnologia e telecomunicações
Satisfação com o Trabalho	Faixa etária de 30 a 39 anos Escolaridade curso superior e pós-graduação	Cargo técnico e de gestão Salário acima de R\$3.060 Acima de 5 anos na organização	Organizações de 500 a 1500 empregados

Fonte: Elaborado pelo Autor

O mapa perceptual permitiu visualizar tanto as relações entre as características pessoais, profissionais e organizacionais dos empregados com os fatores de retenção, quanto a relação entre os próprios fatores. Os quadrantes gerados no mapa permitiram observar os fatores de retenção citados pelos respondentes com características similares.

Com isso, foi possível verificar semelhanças entre os fatores Flexibilidade no Trabalho e Oportunidades de Desenvolvimento e estabelecer um perfil da maioria dos empregados que citam esses fatores, sendo eles jovens, sem filhos, com menor tempo de organização, com curso superior completo ou incompleto, em cargos administrativos e de vendedor, em empresas de até 500 empregados e dos setores de tecnologia e telecomunicações e serviços de saúde. Esse pode ser considerado o perfil de empregados mais modernos, em início de carreira e que buscam se aperfeiçoar e atuam em empresas inovadoras.

Um segundo agrupamento pode ser verificado entre os fatores Prestígio Organizacional, Justiça Organizacional e Satisfação com o Trabalho, cujos respondentes possuem características de maior faixa salarial, maior escolaridade, cargos de técnico e de gestão. Nesse perfil, apresentam-se os empregados mais maduros, que já se desenvolveram profissionalmente, e que têm orgulho da organização e do trabalho.

Os fatores Comprometimento Organizacional, Estabilidade e Segurança e Investimentos também apresentam respondentes com características próprias, sendo eles mais velhos, com filhos, com maior tempo de organização, atuando em organizações do setor público e em indústrias de base. O perfil apresentado nesse grupo remete aos empregados que estão há muito tempo na organização, que não buscam mais se desenvolver profissionalmente, mas se identificam com a organização e não querem perder o investimento já feito na mesma.

O quadrante inferior esquerdo do mapa perceptual demonstra relação entre os fatores Falta de Alternativas, Recompensas Extrínsecas e Influências não relacionadas ao trabalho, e os empregados que citam esses fatores possuem as características de baixa escolaridade, cargos operacionais, menores faixas salariais e atuando nos setores de bens de consumo, comércio e indústria da construção. O perfil apresentado é de empregados com menos motivação e desenvolvimento profissional, dependentes financeiramente e mais sujeitos a deixarem a organização, se tiverem oportunidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste estudo foi identificar e analisar a relação entre os fatores de retenção de empregados, em organizações que atuam no Brasil, e as características pessoais, profissionais e organizacionais desses empregados. O desenvolvimento das análises qualitativas e quantitativas permitiu que esse objetivo fosse atingido.

Os motivos pelos quais os empregados permanecem nas organizações que atuam no país são diversos, não havendo um motivo que seja considerado unânime entre os empregados. Alguns resultados podem ser considerados surpreendentes, como o alto percentual de empregados que indicaram as oportunidades de aprendizado e crescimento na carreira como um fator de retenção na organização, ao contrário do observado em outros países (HAUSKNECHT; RODDA; HOWARD, 2009). Outro fator que se apresenta como característico da realidade brasileira é o de Estabilidade e Segurança, verificado como o quinto fator mais citado nesta pesquisa e ainda pouco estudado pelos acadêmicos.

O grande percentual referente aos salários e benefícios, representando cerca de 16% dos respondentes, também merece ser destacado, embora tenha sido possível verificar que o fator Recompensas Extrínsecas pode ser considerado um fator secundário pelos empregados, pois 40% dos respondentes que o indicaram também citaram outros fatores em suas respostas. Já o fator Falta de Alternativas pode ser considerado primário, pois apenas 7% dos empregados que o citaram indicaram outros fatores também.

Quanto à relação das características dos empregados com os fatores de retenção, verificou-se que a maior parte das variáveis analisadas neste estudo demonstrou influenciar os fatores de retenção citados. As variáveis que demonstraram as menores associações foram Avaliação de Desempenho, Porte da Organização e Gênero, não sendo possível desenvolver análises da relação da variável Avaliação de Desempenho com os fatores de retenção. As variáveis Escolaridade, Cargo e Faixa Salarial foram as que apresentaram as maiores medidas de discriminação, ou seja, aquelas que diferenciam mais os respondentes no modelo gerado pela Análise de Correspondência Múltipla.

Os agrupamentos, observados nos quadrantes do mapa perceptual, permitiram inferir a relação tanto das características dos empregados com os fatores de retenção quanto a relação entre os

próprios fatores. Algumas relações entre as variáveis eram esperadas, como o fator Estabilidade e Segurança ser mais citado por empregados com maior idade, ou o fator Oportunidades de Desenvolvimento ser mais indicado por pessoas mais jovens, e o fator Falta de Alternativas ser mais citado por pessoas com menor escolaridade. Outras relações não eram tão esperadas, como o fator de retenção Recompensas Extrínsecas ser mais citado por empregados nas menores faixas salariais, além de sua proximidade com o fator Influências Não Relacionadas ao Trabalho e o fator Falta de Alternativas, podendo ser inferido que é o grupo que merece maior atenção dos gestores, nas organizações, pois levaria à existência de grupos de empregados com uma inclinação maior em deixar a organização.

6.1. Contribuições do Estudo

Esta pesquisa apresenta contribuições para a comunidade acadêmica e para os profissionais das organizações. A contribuição acadêmica encontra-se no desenvolvimento do referencial teórico, principalmente nos campos da Gestão de Talentos e de Retenção de empregados, campos ainda não consolidados na Academia e objetos de análise de diversos pesquisadores. O arcabouço teórico levantado colabora no desenvolvimento desses temas, sejam eles considerados teorias ou apenas fenômenos, conforme Dries (2013). Os fatores de retenção identificados na análise qualitativa e seus percentuais de citação ajudam a entender algumas diferenças entre a realidade brasileira e a norte-americana, apresentada por Hausknecht, Rodda e Howard (2009).

As contribuições para os profissionais das organizações residem, principalmente, em dois tópicos. No primeiro, ocorre o entendimento de que, para desenvolver práticas que visem diminuir a saída de empregados, não basta observar somente os motivos de saída, mas também analisar aqueles que permaneceram na organização e entender que existem grupos de empregados que se mantêm por diferentes motivos, sendo necessário identificar esses grupos e atuar sobre eles de forma diferenciada, buscando o alinhamento das estratégias da organização com as expectativas das pessoas. O segundo tópico de contribuição ocorre no maior alinhamento da definição do que é um talento e de como estruturar sua gestão, sendo importante para que os gestores de Recursos Humanos desenvolvam práticas efetivas a esse público.

6.2. Limitações

Embora a amostra deste estudo possa ser considerada muito representativa, devido ao seu tamanho, não é possível expandir os resultados aqui encontrados para toda a realidade brasileira. As organizações participantes são, em sua quase totalidade, organizações que buscam reconhecimento pelo ambiente de trabalho, possuindo, assim, políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos mais desenvolvidas que muitas organizações que atuam no país, principalmente as de pequeno porte.

6.3. Recomendações para estudos futuros

Os resultados obtidos nesta dissertação podem ser considerados exploratórios, fazendo com que muitos estudos possam ser gerados a partir dele. Recomenda-se o desenvolvimento de estudos mais focados em determinado fator de retenção ou característica do empregado, limitando a abrangência e utilizando técnicas de análise quantitativas, visando verificar o quanto determinada característica afeta o fator de retenção. Também podem ser elaboradas pesquisas em um determinado setor de atividade ou em uma organização específica.

Um aprofundamento nos aspectos psicológicos de cada um dos fatores de retenção, possibilitando formar agrupamentos dos mesmos, traria grande contribuição a esse tema, bem como a investigação da relação dos fatores de retenção com a satisfação do empregado e com intenção de saída da organização.

Outra contribuição para o desenvolvimento do tema seriam pesquisas desenvolvidas especificamente com os empregados considerados ‘talentos’ em uma organização, como a pesquisa recentemente aplicada por Veloso et al. (2014).

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIJALA, A. **Global HR Transformation**. Londres: Deloitte Touche Tohmatsu, 2006.

AIME, F. et al. The routine may be stable but the advantage is not: Competitive implications of key employee mobility. **Strategic management journal**, v. 31, n. 1, p. 75–87, 2010.

ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Ed.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35–50.

ALDAMOE, F. M. A.; YAZAM, M.; AHMID, K. BIN. The Mediating Effect of HRM Outcomes (employee retention) on the Relationship between HRM Practices and Organizational Performance. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 2, n. 1, p. 75–88, 2011.

ALLEN, D.; BRYANT, P.; VARDAMAN, J. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. **Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 2, p. 48–65, 2010.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

AMORIM, W. A. C. As Greves de 2011 e 2012. **Informações Fipe**, v. 377, p. 22–32, 2012.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

AQUINO, K. et al. Integrating Justice Constructs Into the Turnover Process: a Test of a Referent Cognitions Model. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 5, p. 1208–1227, 1997.

ASHTON, C.; MORTON, L. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. **Strategic HR Review**, v. 4, n. 5, p. 28–31, 2005.

BALTES, B. B. et al. Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 4, p. 496–513, 1999.

BARBEE, A. P.; ANTLE, B. Cost effectiveness of an integrated service delivery model as measured by worker retention. **Children and Youth Services Review**, v. 33, n. 9, p. 1624–1629, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona, 1977.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B. Looking Inside for Competitive Advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49–61, 1995.

BATY, D. **Global Human Capital Survey 2002**. Londres: PricewaterhouseCoopers, 2002.

BENTOLILA, S.; BERTOLA, G. Firing costs and labour demand: how bad is eurosclerosis? **The Review of Economic Studies**, v. 57, n. 3, p. 381–402, 1990.

BERGER, L.; BERGER, D. **The talent management handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People**. Nova York: McGraw-Hill, 2004.

BERNHARD-OETTEL, C. et al. Linking job insecurity to well-being and organizational attitudes in Belgian workers: the role of security expectations and fairness. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1866–1886, 2011.

BERNTHAL, P.; WELLINS, R. **Retaining talent: A benchmarking study**. Pittsburgh: Development Dimensions International, 2001.

BETHKE-LANGENEGGER, P. **The Differentiated Workforce—Effects of Categorisation in Talent Management on Workforce Level**. Zurique: Universidade de Zurique, 2012.

BJÖRKMAN, I. et al. Talent or not? Employee reactions to talent identification. **Human Resource Management**, v. 52, n. 2, p. 195–214, 2013.

BOUDREAU, J. W. Appreciating and “retooling” diversity in talent management conceptual models: A commentary on “The psychology of talent management: A review and research agenda.” **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 286–289, 2013.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management**. 2. ed. Nova York: Palgrave Macmillan, 2008.

BRANHAM, L. Planning to become an employer of choice. **Journal of Organizational Excellence**, v. 24, n. 3, p. 57–68, 2005.

BUCKINGHAM, M.; VOSBURGH, R. The 21st century human resources function: it’s the talent, stupid! **Human Resource Planning**, v. 24, n. 4, p. 17–23, 2001.

BURKUS, D.; OSULA, B. Faulty Intel in the War for Talent : Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-based Strategies. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 3, n. 2, p. 1–9, 2011.

CAMPBELL, N. S. et al. All you need is ... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. **Human Relations**, v. 66, n. 6, p. 759–782, 2013.

CAPPELLI, P. Talent management for the twenty-first century. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 3, p. 74–82, 2008.

CARDY, R. L.; LENGNICK-HALL, M. L. Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach To Employee Retention. **Journal of Business and Psychology**, v. 26, n. 2, p. 213–217, 2011.

CEGARRA-LEIVA, D.; SÁNCHEZ-VIDAL, M. E.; CEGARRA-NAVARRO, J. G. Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 1, p. 91–108, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHATTERJEE, N. A study of organisational culture and its effect on employee retention. **ASBM Journal of Management**, v. 2, n. 2, p. 147–155, 2009.

CHHABRA, N.; MISHRA, A. Talent Management and employer branding: Retention battle strategies. **The Icfaian Journal of Management research**, v. 7, n. 11, p. 50–61, 2008.

CHIU, R. K.; LUK, V. W. M.; TANG, T. L. P. Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. **Personnel Review**, v. 31, n. 4, p. 402–431, 2002.

CLARK, G. L.; WHITEMAN, J. Why poor people do not move: job search behavior and disequilibrium amongst local labor markets. **Environment and Planning A**, v. 15, n. 1, p. 85–104, 1983.

CLARKE, P.; MULLANEY, E.; STUBBINGS, C. **Talent mobility – 2020 and beyond**. Londres: PricewaterhouseCoopers, 2013.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304–313, 2009.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Commentary on: “Talent—innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management.” **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 322–325, 2013.

COOMBS, C. R. Improving retention strategies for IT professionals working in the public sector. **Information & Management**, v. 46, n. 4, p. 233–240, 2009.

COOMBS, J. **Jobs Outlook Survey Report**. Alexandria: SHRM - Society for Human Resource Management, 2012.

COSTA, G. DE O. **Análise de Homogeneidade do Clima Organizacional de uma Empresa-Uma Abordagem Original de Identificação de Sub-climas Organizacionais**. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...Resende: AEDB - Associação Educacional Dom Bosco**, 2009.

D’AMATO, A.; HERZFELDT, R. Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations-A study of European managers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p. 929–953, 2008.

DALTON, D. R.; MESCH, D. J. The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 370–387, 1990.

DARMON, R. Identifying sources of turnover costs: A segmental approach. **The Journal of Marketing**, v. 54, p. 46–56, 1990.

DAVIDSON, M. C. G.; TIMO, N.; WANG, Y. How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four- and five-star hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 4, p. 451–466, 2010.

DE VOS, A.; DRIES, N. Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 9, p. 1816–1831, 2013.

DE VOS, A.; MEGANCK, A. What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. **Personnel Review**, v. 38, n. 1, p. 45–60, 2009.

DELERY, J. E. et al. Unionization, Compensation, and Voice Effects on Quits and Retention. **Industrial Relations**, v. 39, n. 4, p. 625–645, 2000.

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic , contingency , and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 802–835, 1996.

DIPIETRO, R.; THOZHUR, S.; MILMAN, A. Hourly employee retention factors in the United Kingdom quick service restaurant industry. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 10, n. 4, p. 39–61, 2007.

DOĞAN, H. A Research Study For Procedural Justice As A Factor in Employee Retention. **Yönetim ve Ekonomi**, v. 15, n. 2, p. 61–71, 2008.

DOH, J. P.; STUMPF, S. A.; TYMON, W. G. Responsible Leadership Helps Retain Talent in India. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 1, p. 85–100, 2011.

DRIES, N. The psychology of talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 272–285, 2013.

DUNZER, G. A.; MELO, E. M. P.; MELO, J. DE S. C. **Desafios de Atração e Retenção de Talentos**. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro - RJ: XXXII EnANPAD, 2008.

DUTTAGUPTA, R. **Identifying and managing your assets: Talent management**. Londres: PricewaterhouseCoopers, 2005.

EISENBERGER, R. et al. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 3, p. 565–573, 2002.

EWERLIN, D. The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. **Zeitschrift für Personalforschung**, v. 27, n. 3, p. 279–304, 2013.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. DE. **Pesquisa Delphi RH 2010 - Edição confirmatória - Tendências em Gestão de Pessoas nas empresas Brasileiras**. São Paulo: PROGEF - Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, 2011.

FISHMAN, C. The War for Talent. **Fast Company**, v. 16, n. 1, p. 104, 1998.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Ed.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233–258, 1990.

FREITAG, B. **Talentos em Gestão e Gestão de Talentos: Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2012.

FULLER, J. B. et al. A closer look at select cognitive precursors to organizational turnover: What has been missed and why. **Psychological Reports**, v. 78, p. 1331–1352, 1996.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 1–23, 2008.

GAERTNER, K. N.; NOLLEN, S. D. Turnover Intentions and Desire Among Executives. **Human Relations**, v. 45, n. 5, p. 447–465, 1992.

GAGNE, F. Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-based analysis. In: HELLER, K. A. et al. (Eds.). **International Handbook of Giftedness and Talent**. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2000. p. 67–79.

GALLARDO-GALLARDO, E.; DRIES, N.; GONZÁLEZ-CRUZ, T. F. What is the meaning of “talent” in the world of work? **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 290–300, 2013.

GAYATHRI, R.; SIVARAMAN, G.; KAMALAMBAL, R. Employee retention strategies in BPO'S-An Empirical Investigation. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 3, n. 12, p. 572–584, 2012.

GHOSH, K. Impact of Organizational Sociotechnical System on Managerial Retention : A Structural Equation Modelling Approach. **XIMB Journal of Management**, p. 55–76, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ-CRUZ, T.; MARTÍNEZ-FUENTES, C.; DEL-VAL, M. P. La gestión del talento en la empresa industrial española. **Economía industrial**, v. 374, n. 1, p. 21–35, 2009.

GRANT, R. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109–122, 1996.

GRIFFETH, R.; GAERTNER, S. A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test1. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 31, n. 5, p. 1017–1037, 2001.

GRIFFETH, R.; HOM, P.; GAERTNER, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 463–488, 2000.

GRIFFETH, R. W. et al. The development of a multidimensional measure of job market cognitions: the Employment Opportunity Index (EOI). **The Journal of applied psychology**, v. 90, n. 2, p. 335–49, 2005.

GROBLER, P.; BRUYN, A. DE. Flexible Work Practices (FWP): an effective instrument in the retention of talent: a survey of selected JSE-listed companies. **South African Journal of Business Management**, v. 42, n. 4, p. 63–79, 2011.

HAESLI, A.; BOXALL, P. When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 11, p. 1955–1975, 2005.

HAIR, J.; BABIN, B. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.; ANDERSON, R. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAUSKNECHT, J.; HOLWERDA, J. When does employee turnover matter? Dynamic member configurations, productive capacity, and collective performance. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 210–225, 2013.

HAUSKNECHT, J. P.; RODDA, J.; HOWARD, M. J. Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. **Human Resource Management**, v. 48, n. 2, p. 269–288, 2009.

HERRBACH, O.; MIGNONAC, K.; GATIGNON, A.-L. Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, p. 1390–1407, 2004.

HERZBERG, F. The motivation to work among finnish supervisors. **Personnel Psychology**, v. 18, n. 4, p. 393–402, 1965a.

_____. The new industrial psychology. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 18, n. 3, p. 364–376, 1965b.

HOM, P. W.; XIAO, Z. Embedding social networks: How guanxi ties reinforce Chinese employees' retention. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 116, n. 2, p. 188–202, 2011.

HREBINIAK, L.; ALUTTO, J. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 555–573, 1972.

HSIEH, A.-T.; LIU, L.-L. The re-examination of the relationship between employee stock ownership and voluntary employer change intention in Taiwan. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 1, p. 174–189, 2006.

HUANG, I.-C.; LIN, H.-C.; CHUANG, C.-H. Constructing factors related to worker retention. **International Journal of Manpower**, v. 27, n. 5, p. 491–508, 2006.

HUANG, J.; TANSLEY, C. Sneaking through the minefield of talent management: the notion of rhetorical obfuscation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 17, p. 3673–3691, 2012.

HULIN, C. L.; SMITH, P. C. A Linear Model of Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 49, n. 3, p. 209–16, 1965.

IBGE. **Censo Demográfico 2010 - Características da população e dos domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010.

IBGE. **Indicadores IBGE - Pesquisa mensal de emprego - abril 2014**. Rio de Janeiro: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2014.

ILES, P.; CHUAI, X.; PREECE, D. Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 179–189, 2010.

JACKOFSKY, E. Turnover and job performance: An integrated process model. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 1, p. 74–83, 1984.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 223–239, 1990.

JIANG, K. et al. How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264–1294, 2012.

JOO, B. Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. **Human resource development quarterly**, v. 21, n. 1, p. 69–85, 2010.

KACIAK, E.; LOUVIERE, J. Multiple Correspondence Analysis of Multiple Choice Experiment Data. **Journal of Marketing Research**, v. 27, p. 455–465, 1990.

KACMAR, K. M. et al. Sure Everyone Can Be Replaced . . . But At What Cost? Turnover As a Predictor of Unit-Level Performance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 133–144, 1 fev. 2006.

KAHMA, N.; TOIKKA, A. Cultural map of Finland 2007 : analysing cultural differences using multiple correspondence analysis. **Cultural Trends**, v. 21, n. 2, p. 113–131, 2012.

KAUFMAN, B. E. Strategic human resources management research in the united states. **Academy of Management Perspectives**, v. 26, n. 2, p. 12–37, 2012.

KAVITHA, S. R.; GEETHA, S. R.; ARUNACHALAM, V. An Empirical Study on Employee Retention Strategies in a Biscuit Manufacturing Company in India. **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, v. 3, n. 4, p. 762–773, 2011.

KONTOGHIORGHES, C.; FRANGOU, K. The Association Between Talent Retention , Antecedent Factors , and Consequent Organizational Performance. **SAM Advanced Management Journal**, v. 74, n. 1, p. 29–58, 2009.

KOR, Y.; MAHONEY, J. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 183–191, 2004.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J.-C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349–372, 2009.

LEE, T. W.; MITCHELL, T. R. An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 51–89, 1994.

LEGGE, K. **Human resource management: Rhetorics and realities**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2005.

LENGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management : The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64–85, 2009.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 8, p. 1486–1499, 2008.

LEWIN, A.; MASSINI, S.; PEETERS, C. Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 6, p. 901–925, 2009.

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 139–154, 2006.

LOAN-CLARKE, J. et al. Retention, turnover and return - a longitudinal study of allied health professionals in Britain. **Human Resource Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 391–406, 2010.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. D. A.; ALEJANDRO, T. B. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. **RAE**, v. 51, n. 6, p. 553–567, 2011.

MAERTZ, C. P.; GRIFFETH, R. W. Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. **Journal of Management**, v. 30, n. 5, p. 667–683, 2004.

MANN, S. L.; COOKE, G. B.; ZEYTINOGLU, I. U. Research Note: Workplace Child Care and Elder Care Programs and Employee Retention. **Journal of Industrial Relations**, v. 53, n. 2, p. 248–254, 2011.

MARCH, J.; SIMON, H. **Organizations**. 2. ed. Cambridge: Blackwell, 1993.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633–659, 2005.

MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo - SP: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing - Edição Compacta**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCLELLAND, D. et al. **Talent and society: New perspectives in the identification of talent**. New Jersey: D Van Nostrand Company, 1958.

MEDEIROS, C. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 7, n. 4, p. 187–209, 2003.

MEYERS, M. C.; VAN WOERKOM, M.; DRIES, N. Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 4, p. 305–321, 2013.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **The war for talent**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

MIGNONAC, K.; HERRBACH, O.; GUERRERO, S. The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, n. 3, p. 477–493, 2006.

MILES, A.; SULLIVAN, A. Understanding participation in culture and sport: Mixing methods, reordering knowledges. **Cultural Trends**, v. 21, n. 4, p. 311–324, 2012.

MISHRA, S. Perceived External Prestige and Employee Outcomes: Mediation Effect of Organizational Identification. **Corporate Reputation Review**, v. 16, n. 3, p. 220–233, 2013.

MITCHELL, T. R. et al. Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1102–1121, 2001.

MOBLEY, W. H. et al. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. **Psychological Bulletin**, v. 86, n. 3, p. 493–522, 1979.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224–247, 1979.

MTE. **Características do Emprego Formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais - 2011 - RAIS 2011**. Brasília - DF: MTE - Ministério do Trabalho e Emprego, 2012.

MUCHINSKY, P.; MORROW, P. C. A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. **Journal of Vocational Behavior**, v. 17, n. 3, p. 263–290, 1980.

NEFF, D. F. Subjective Well-Being, Poverty and Ethnicity in South Africa: Insights from an Exploratory Analysis. **Social Indicators Research**, v. 80, n. 2, p. 313–341, 2006.

OLADAPO, V. The impact of talent management on retention. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 5, n. 3, p. 19–36, 2014.

ORIGO, F.; PAGANI, L. Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work. **Labour Economics**, v. 16, n. 5, p. 547–555, 2009.

PAOLA, M. DE; SCOPPA, V. Delegation, skill acquisition and turnover costs. **International Journal of the Economics of Business**, v. 14, n. 1, p. 111–133, 2007.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Nova York: John Wiley and Sons, 1959.

PETERSON, S. Career decision-making self-efficacy, integration, and the likelihood of managerial retention in governmental agencies. **Human Resource Development Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 451–475, 2009.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological Bulletin**, v. 80, n. 2, p. 151–176, 1973.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard business review**, v. 57, n. 2, p. 137–145, 1979.

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.

PROGEP. **Laudo Técnico - Pesquisa “Melhores Empresas para Você Trabalhar” 2013**. São Paulo: PROGEP - Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, 2013.

RAMESH, A.; GELFAND, M. J. Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. **The Journal of applied psychology**, v. 95, n. 5, p. 807–23, 2010.

RIORDAN, C. M.; GRIFFETH, R. W. The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. **Journal of Business and Psychology**, v. 10, n. 2, p. 141–154, 1995.

SAMUEL, M.; CHIPUNZA, C. Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. **African Journal of Business Management**, v. 3, n. 8, p. 410–415, 2009.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. DE S. **Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos**. In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Atibaia - SP: XXVII EnANPAD, 2003.

SCHAFFNER, J. Job Stability in Developing and Developed Countries: Evidence from Colombia and the United States. **Economic Development and Cultural Change**, v. 49, n. 3, p. 511–535, 2001.

SCHRAMM, J.; COOMBS, J.; VICTOR, J. **Workplace Forecast 2011 - The Top Workplace Trends According to HR Professionals**. Alexandria: SHRM - Society for Human Resource Management, 2011.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E.; TARIQUE, I. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. **Journal of World Business**, v. 46, n. 4, p. 506–516, 2011.

SILVA, J. I.; TOLEDO, M. Labor Turnover Costs and the Cyclical Behavior of Vacancies and Unemployment. **Macroeconomic Dynamics**, v. 13, n. S1, p. 76–96, 2009.

SILZER, R.; DOWELL, B. **Strategy-driven talent management: A leadership imperative**. São Francisco: John Wiley & Sons, 2009.

SLAN-JERUSALIM, R.; HAUSDORF, P. A. Managers' justice perceptions of high potential identification practices. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 10, p. 933–950, 2007.

SLOAN, E. B.; HAZUCHA, J. F.; VAN KATWYK, P. T. Strategic management of global leadership talent. In: MOBLEY, W.; DORFMAN, P. W. (Eds.). **Advances in global leadership**. Vol. 3 ed. Oxford: Elsevier Science, 2003. p. 235–274.

SMITH, T. W. et al. **General Social Surveys, 1972-2012: cumulative codebook**. Chicago: University of Chicago - National Opinion Research Center, 2013.

SOHAIL, N. et al. Loosing your best talent: employee retention the dilemma of textile indutry - a case of textile sector. **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, v. 3, n. 8, p. 896–907, 2011.

STAHL, G. et al. Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. **INSEAD Working Papers Collection**, v. 1, n. 34, p. 1–36, 2007.

STEEL, R. P.; GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W. Practical retention policy for the practical manager. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 149–162, 2002.

STEERS, R. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative science quarterly**, v. 22, p. 46–56, 1977.

STEIN, R. et al. How Risk Perceptions Influence Evacuations from Hurricanes and Compliance with Government Directives. v. 41, n. 2, p. 319–343, 2013.

STRACK, R. et al. **The future of HR in Europe: key challenges through 2015**. Düsseldorf: The Boston Consulting Group, 2007.

STRAND, J. Wage bargaining and turnover costs with heterogeneous labor and asymmetric information. **Labour Economics**, v. 7, n. 1, p. 95–116, 2000.

SUTHERLAND, M.; JORDAAN, W. Factors affecting the retention of knowledge workers. **South African Journal of Human Resource Management**, v. 2, n. 2, p. 55–64, 2004.

TALENTDRAIN. **The Employee Retention Survey 2008 - Dispelling the Myths Surrounding Retention**. Londres: TalentDrain, 2008.

TANSLEY, C. What do we mean by the term “talent” in talent management? **Industrial and Commercial Training**, v. 43, n. 5, p. 266–274, 2011.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D. The talent trifecta. **Workforce Management**, v. 86, n. 15, p. 32–33, 2007.

VARDAMAN, J. M. et al. Should I stay or should I go? The role of risk in employee turnover decisions. **Human Relations**, v. 61, n. 11, p. 1531–1563, 2008.

VELOSO, E. F. R. et al. **Pesquisas de Clima Organizacional: O Uso de Categorias na Construção Metodológica e Análise de Resultados**In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: XXXI EnANPAD, 2007.

VELOSO, E. F. R. et al. Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company. **RISUS - Journal on Innovation and Sustainability**, v. 5, n. 1, p. 49–61, 2014.

WANG, Y. Intention to stay in Chinese foreign-invested companies: previous experiences, initial expectations and current satisfactions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 11, p. 1996–2012, 2010.

WARREN, C. Curtain call. **People management**, v. 12, n. 6, p. 24–29, 2006.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, p. 171–180, 1984.

WILLIAMS, M. **The war for talent: Getting the best from the best**. Londres: CIPD Publishing, 2000.

WILSON, P. **people@work/2020. The Future of Work and the Changing Workplace: Challenges and Issues for Australian HR Practitioners**. Melbourne: Australian Human Resources Institute. 2010.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of management**, v. 27, p. 701–721, 2001.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 295–320, 1992.

YAMAMOTO, H. The relationship between employee benefit management and employee retention. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 17, p. 3550–3564, 2011.

YAMAMOTO, H. The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job-specialties. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 4, p. 747–767, 2013.

ZEYTINOGLU, I. U.; YILMAZ, G. et al. Job satisfaction, flexible employment and job security among Turkish service sector workers. **Economic and Industrial Democracy**, v. 34, n. 1, p. 123–144, 2012.

ZEYTINOGLU, I. U.; KESSER, A. et al. Security in a sea of insecurity: job security and intention to stay among service sector employees in Turkey. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 13, p. 2809–2823, 2012.

8. APÊNDICES

APÊNDICE A – Tabelas de cruzamentos dos fatores de retenção com as características dos respondentes

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Fatores*Genero	117257	96,5%	4275	3,5%	121532	100,0%

\$Fatores*Genero Crosstabulation

			Gênero		Total
			Masculino	Feminino	
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	8998	5339	14337
		% within \$Fatores	62,8%	37,2%	
		% within Genero	12,2%	12,3%	
		% of Total	7,7%	4,6%	12,2%
	Estabilidade e Segurança	Count	9096	4473	13569
		% within \$Fatores	67,0%	33,0%	
		% within Genero	12,3%	10,3%	
		% of Total	7,8%	3,8%	11,6%
	Falta de Alternativas	Count	3028	1689	4717
		% within \$Fatores	64,2%	35,8%	
		% within Genero	4,1%	3,9%	
		% of Total	2,6%	1,4%	4,0%
	Relacionamentos	Count	7124	4473	11597
		% within \$Fatores	61,4%	38,6%	
		% within Genero	9,6%	10,3%	
		% of Total	6,1%	3,8%	9,9%
	Flexibilidade no Trabalho	Count	641	1071	1712
		% within \$Fatores	37,4%	62,6%	
		% within Genero	,9%	2,5%	
		% of Total	,5%	,9%	1,5%
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	2668	1275	3943
		% within \$Fatores	67,7%	32,3%	
		% within Genero	3,6%	2,9%	
		% of Total	2,3%	1,1%	3,4%
	Investimentos	Count	1088	386	1474
		% within \$Fatores	73,8%	26,2%	
		% within Genero	1,5%	,9%	
		% of Total	,9%	,3%	1,3%
	Justiça Organizacional	Count	6503	4008	10511
		% within \$Fatores	61,9%	38,1%	
		% within Genero	8,8%	9,3%	
		% of Total	5,5%	3,4%	9,0%
	Localização	Count	1236	579	1815
		% within \$Fatores	68,1%	31,9%	
		% within Genero	1,7%	1,3%	
		% of Total	1,1%	,5%	1,5%

Oportunidades de Desenvolvimento	Count	18973	10575	29548
	% within \$Fatores	64,2%	35,8%	
	% within Genero	25,6%	24,5%	
	% of Total	16,2%	9,0%	25,2%
Prestígio Organizacional	Count	3696	1959	5655
	% within \$Fatores	65,4%	34,6%	
	% within Genero	5,0%	4,5%	
	% of Total	3,2%	1,7%	4,8%
Recompensas Extrínsecas	Count	11916	7026	18942
	% within \$Fatores	62,9%	37,1%	
	% within Genero	16,1%	16,2%	
	% of Total	10,2%	6,0%	16,2%
Satisfação com o Trabalho	Count	11342	7819	19161
	% within \$Fatores	59,2%	40,8%	
	% within Genero	15,3%	18,1%	
	% of Total	9,7%	6,7%	16,3%
Total	Count	74009	43248	117257
	% of Total	63,1%	36,9%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Fatores*FaixaEtaria4	115736	95,2%	5796	4,8%	121532	100,0%

\$Fatores*FaixaEtaria4 Crosstabulation

			Faixa Etária				Total
			Até 22 anos	De 23 a 29 anos	De 30 a 39 anos	40 anos ou mais	
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	1189	3256	4796	4850	14091
		% within \$Fatores	8,4%	23,1%	34,0%	34,4%	
		% within FaixaEtaria4	9,8%	9,4%	12,0%	16,7%	
		% of Total	1,0%	2,8%	4,1%	4,2%	12,2%
	Estabilidade e Segurança	Count	949	3691	4682	4075	13397
		% within \$Fatores	7,1%	27,6%	34,9%	30,4%	
		% within FaixaEtaria4	7,8%	10,7%	11,7%	14,0%	
		% of Total	,8%	3,2%	4,0%	3,5%	11,6%
	Falta de Alternativas	Count	486	1322	1530	1311	4649
		% within \$Fatores	10,5%	28,4%	32,9%	28,2%	
		% within FaixaEtaria4	4,0%	3,8%	3,8%	4,5%	
		% of Total	,4%	1,1%	1,3%	1,1%	4,0%
	Relacionamentos	Count	1257	3540	3923	2762	11482
		% within \$Fatores	10,9%	30,8%	34,2%	24,1%	
		% within FaixaEtaria4	10,3%	10,2%	9,8%	9,5%	
		% of Total	1,1%	3,1%	3,4%	2,4%	9,9%
	Flexibilidade no Trabalho	Count	318	610	563	204	1695
		% within \$Fatores	18,8%	36,0%	33,2%	12,0%	
		% within FaixaEtaria4	2,6%	1,8%	1,4%	,7%	
		% of Total	,3%	,5%	,5%	,2%	1,5%
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	418	1247	1409	805	3879
		% within \$Fatores	10,8%	32,1%	36,3%	20,8%	
		% within FaixaEtaria4	3,4%	3,6%	3,5%	2,8%	
		% of Total	,4%	1,1%	1,2%	,7%	3,4%

Investimentos	Count	37	107	278	1030	1452
	% within \$Fatores	2,5%	7,4%	19,1%	70,9%	
	% within FaixaEtaria4	,3%	,3%	,7%	3,5%	
	% of Total	,0%	,1%	,2%	,9%	1,3%
Justiça Organizacional	Count	867	2657	3802	3073	10399
	% within \$Fatores	8,3%	25,6%	36,6%	29,6%	
	% within FaixaEtaria4	7,1%	7,7%	9,5%	10,6%	
	% of Total	,7%	2,3%	3,3%	2,7%	9,0%
Localização	Count	158	498	660	469	1785
	% within \$Fatores	8,9%	27,9%	37,0%	26,3%	
	% within FaixaEtaria4	1,3%	1,4%	1,7%	1,6%	
	% of Total	,1%	,4%	,6%	,4%	1,5%
Oportunidades de Desenvolvimento	Count	4539	11218	9767	3683	29207
	% within \$Fatores	15,5%	38,4%	33,4%	12,6%	
	% within FaixaEtaria4	37,4%	32,4%	24,4%	12,7%	
	% of Total	3,9%	9,7%	8,4%	3,2%	25,2%
Prestígio Organizacional	Count	494	1569	1972	1550	5585
	% within \$Fatores	8,8%	28,1%	35,3%	27,8%	
	% within FaixaEtaria4	4,1%	4,5%	4,9%	5,3%	
	% of Total	,4%	1,4%	1,7%	1,3%	4,8%
Recompensas Extrínsecas	Count	1628	5830	7008	4201	18667
	% within \$Fatores	8,7%	31,2%	37,5%	22,5%	
	% within FaixaEtaria4	13,4%	16,9%	17,5%	14,5%	
	% of Total	1,4%	5,0%	6,1%	3,6%	16,1%
Satisfação com o Trabalho	Count	1347	4612	6666	6321	18946
	% within \$Fatores	7,1%	24,3%	35,2%	33,4%	
	% within FaixaEtaria4	11,1%	13,3%	16,7%	21,8%	
	% of Total	1,2%	4,0%	5,8%	5,5%	16,4%
Total	Count	12146	34573	39984	29033	115736
	% of Total	10,5%	29,9%	34,5%	25,1%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Fatores*Filhos4	115606	95,1%	5926	4,9%	121532	100,0%

\$Fatores*Filhos4 Crosstabulation

			Filhos		Total
			Não possui filho	Possui filho(s)	
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	5252	8905	14157
		% within \$Fatores	37,1%	62,9%	
		% within Filhos4	9,8%	14,3%	
		% of Total	4,5%	7,7%	12,2%
	Estabilidade e Segurança	Count	5442	7922	13364
		% within \$Fatores	40,7%	59,3%	
		% within Filhos4	10,2%	12,8%	
		% of Total	4,7%	6,9%	11,6%
	Falta de Alternativas	Count	2084	2499	4583
		% within \$Fatores	45,5%	54,5%	
		% within Filhos4	3,9%	4,0%	
		% of Total	1,8%	2,2%	4,0%

Relacionamentos	Count	6013	5453	11466
	% within \$Fatores	52,4%	47,6%	
	% within Filhos4	11,2%	8,8%	
	% of Total	5,2%	4,7%	9,9%
Flexibilidade no Trabalho	Count	941	746	1687
	% within \$Fatores	55,8%	44,2%	
	% within Filhos4	1,8%	1,2%	
	% of Total	,8%	,6%	1,5%
Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	1671	2205	3876
	% within \$Fatores	43,1%	56,9%	
	% within Filhos4	3,1%	3,5%	
	% of Total	1,4%	1,9%	3,4%
Investimentos	Count	268	1190	1458
	% within \$Fatores	18,4%	81,6%	
	% within Filhos4	,5%	1,9%	
	% of Total	,2%	1,0%	1,3%
Justiça Organizacional	Count	4309	6096	10405
	% within \$Fatores	41,4%	58,6%	
	% within Filhos4	8,1%	9,8%	
	% of Total	3,7%	5,3%	9,0%
Localização	Count	770	1002	1772
	% within \$Fatores	43,5%	56,5%	
	% within Filhos4	1,4%	1,6%	
	% of Total	,7%	,9%	1,5%
Oportunidades de Desenvolvimento	Count	17168	12038	29206
	% within \$Fatores	58,8%	41,2%	
	% within Filhos4	32,1%	19,4%	
	% of Total	14,9%	10,4%	25,3%
Prestígio Organizacional	Count	2497	3078	5575
	% within \$Fatores	44,8%	55,2%	
	% within Filhos4	4,7%	5,0%	
	% of Total	2,2%	2,7%	4,8%
Recompensas Extrínsecas	Count	7891	10730	18621
	% within \$Fatores	42,4%	57,6%	
	% within Filhos4	14,8%	17,3%	
	% of Total	6,8%	9,3%	16,1%
Satisfação com o Trabalho	Count	7604	11329	18933
	% within \$Fatores	40,2%	59,8%	
	% within Filhos4	14,2%	18,2%	
	% of Total	6,6%	9,8%	16,4%
Total	Count	53490	62116	115606
	% of Total	46,3%	53,7%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Fatores*Escolar3	116573	95,9%	4959	4,1%	121532	100,0%

SFatores*Escolar3 Crosstabulation

			Escolaridade				Total
			Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)	Ensino Médio (Segundo Grau)	Curso Superior completo ou incompleto	Pós-Graduação	
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	1624	5488	4706	2427	14245
		% within SFatores	11,4%	38,5%	33,0%	17,0%	
		% within Escolar3	22,7%	13,4%	9,8%	12,0%	
		% of Total	1,4%	4,7%	4,0%	2,1%	12,2%
	Estabilidade e Segurança	Count	703	5054	5759	1963	13479
		% within SFatores	5,2%	37,5%	42,7%	14,6%	
		% within Escolar3	9,8%	12,3%	12,0%	9,7%	
		% of Total	,6%	4,3%	4,9%	1,7%	11,6%
	Falta de Alternativas	Count	319	1818	1925	598	4660
		% within SFatores	6,8%	39,0%	41,3%	12,8%	
		% within Escolar3	4,5%	4,4%	4,0%	3,0%	
		% of Total	,3%	1,6%	1,7%	,5%	4,0%
	Relacionamentos	Count	519	3097	5244	2681	11541
		% within SFatores	4,5%	26,8%	45,4%	23,2%	
		% within Escolar3	7,3%	7,5%	10,9%	13,3%	
		% of Total	,4%	2,7%	4,5%	2,3%	9,9%
	Flexibilidade no Trabalho	Count	37	640	784	241	1702
		% within SFatores	2,2%	37,6%	46,1%	14,2%	
		% within Escolar3	,5%	1,6%	1,6%	1,2%	
		% of Total	,0%	,5%	,7%	,2%	1,5%
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	250	1420	1664	579	3913
		% within SFatores	6,4%	36,3%	42,5%	14,8%	
		% within Escolar3	3,5%	3,5%	3,5%	2,9%	
		% of Total	,2%	1,2%	1,4%	,5%	3,4%
	Investimentos	Count	134	657	493	178	1462
		% within SFatores	9,2%	44,9%	33,7%	12,2%	
		% within Escolar3	1,9%	1,6%	1,0%	,9%	
		% of Total	,1%	,6%	,4%	,2%	1,3%
	Justiça Organizacional	Count	537	3589	4380	1991	10497
		% within SFatores	5,1%	34,2%	41,7%	19,0%	
		% within Escolar3	7,5%	8,7%	9,1%	9,8%	
		% of Total	,5%	3,1%	3,8%	1,7%	9,0%
	Localização	Count	129	611	728	327	1795
		% within SFatores	7,2%	34,0%	40,6%	18,2%	
		% within Escolar3	1,8%	1,5%	1,5%	1,6%	
		% of Total	,1%	,5%	,6%	,3%	1,5%
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	964	9261	13836	5360	29421
		% within SFatores	3,3%	31,5%	47,0%	18,2%	
		% within Escolar3	13,5%	22,6%	28,7%	26,5%	
		% of Total	,8%	7,9%	11,9%	4,6%	25,2%
	Prestígio Organizacional	Count	297	1893	2383	1054	5627
		% within SFatores	5,3%	33,6%	42,3%	18,7%	
		% within Escolar3	4,2%	4,6%	4,9%	5,2%	
		% of Total	,3%	1,6%	2,0%	,9%	4,8%
	Recompensas Extrínsecas	Count	1294	7442	7511	2551	18798
		% within SFatores	6,9%	39,6%	40,0%	13,6%	
		% within Escolar3	18,1%	18,1%	15,6%	12,6%	
		% of Total	1,1%	6,4%	6,4%	2,2%	16,1%

Satisfação com o Trabalho	Count	1146	6432	7268	4231	19077
	% within \$Fatores	6,0%	33,7%	38,1%	22,2%	
	% within Escolar3	16,0%	15,7%	15,1%	20,9%	
	% of Total	1,0%	5,5%	6,2%	3,6%	16,4%
Total	Count	7141	41024	48192	20216	116573
	% of Total	6,1%	35,2%	41,3%	17,3%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Fatores*Cargo4	110978	91,3%	10554	8,7%	121532	100,0%

\$Fatores*Cargo4 Crosstabulation

			Cargo						Total
			Operacional	Administrativo	Técnico (nível médio e superior)	Vendedor	Supervisor	Gerente/Diretor	
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	5406	2019	2431	992	1228	1391	13467
		% within \$Fatores	40,1%	15,0%	18,1%	7,4%	9,1%	10,3%	
		% within Cargo4	13,8%	10,2%	9,7%	11,2%	13,3%	15,8%	
		% of Total	4,9%	1,8%	2,2%	,9%	1,1%	1,3%	12,1%
	Estabilidade e Segurança	Count	4696	2341	3380	952	986	650	13005
		% within \$Fatores	36,1%	18,0%	26,0%	7,3%	7,6%	5,0%	
		% within Cargo4	12,0%	11,8%	13,4%	10,7%	10,7%	7,4%	
		% of Total	4,2%	2,1%	3,0%	,9%	,9%	,6%	11,7%
	Falta de Alternativas	Count	2007	747	979	237	233	151	4354
		% within \$Fatores	46,1%	17,2%	22,5%	5,4%	5,4%	3,5%	
		% within Cargo4	5,1%	3,8%	3,9%	2,7%	2,5%	1,7%	
		% of Total	1,8%	,7%	,9%	,2%	,2%	,1%	3,9%
	Relacionamentos	Count	2849	2346	2798	927	1045	1082	11047
		% within \$Fatores	25,8%	21,2%	25,3%	8,4%	9,5%	9,8%	
		% within Cargo4	7,3%	11,8%	11,1%	10,5%	11,3%	12,3%	
		% of Total	2,6%	2,1%	2,5%	,8%	,9%	1,0%	10,0%
	Flexibilidade no Trabalho	Count	834	220	365	109	55	47	1630
		% within \$Fatores	51,2%	13,5%	22,4%	6,7%	3,4%	2,9%	
		% within Cargo4	2,1%	1,1%	1,5%	1,2%	,6%	,5%	
		% of Total	,8%	,2%	,3%	,1%	,0%	,0%	1,5%
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	1477	624	868	307	244	188	3708
		% within \$Fatores	39,8%	16,8%	23,4%	8,3%	6,6%	5,1%	
		% within Cargo4	3,8%	3,1%	3,5%	3,5%	2,6%	2,1%	
		% of Total	1,3%	,6%	,8%	,3%	,2%	,2%	3,3%
	Investimentos	Count	558	179	432	47	78	111	1405
		% within \$Fatores	39,7%	12,7%	30,7%	3,3%	5,6%	7,9%	
		% within Cargo4	1,4%	,9%	1,7%	,5%	,8%	1,3%	
		% of Total	,5%	,2%	,4%	,0%	,1%	,1%	1,3%
	Justiça Organizacional	Count	2980	1761	2054	1056	1102	1152	10105
		% within \$Fatores	29,5%	17,4%	20,3%	10,5%	10,9%	11,4%	
		% within Cargo4	7,6%	8,9%	8,2%	11,9%	11,9%	13,1%	
		% of Total	2,7%	1,6%	1,9%	1,0%	1,0%	1,0%	9,1%

Localização	Count	615	280	557	38	131	66	1687
	% within \$Fatores	36,5%	16,6%	33,0%	2,3%	7,8%	3,9%	
	% within Cargo4	1,6%	1,4%	2,2%	,4%	1,4%	,7%	
	% of Total	,6%	,3%	,5%	,0%	,1%	,1%	1,5%
Oportunidades de Desenvolvimento	Count	8753	5742	6145	2318	2626	2432	28016
	% within \$Fatores	31,2%	20,5%	21,9%	8,3%	9,4%	8,7%	
	% within Cargo4	22,4%	28,9%	24,4%	26,2%	28,4%	27,6%	
	% of Total	7,9%	5,2%	5,5%	2,1%	2,4%	2,2%	25,2%
Prestígio Organizacional	Count	1770	957	1265	517	422	445	5376
	% within \$Fatores	32,9%	17,8%	23,5%	9,6%	7,8%	8,3%	
	% within Cargo4	4,5%	4,8%	5,0%	5,8%	4,6%	5,1%	
	% of Total	1,6%	,9%	1,1%	,5%	,4%	,4%	4,8%
Recompensas Extrínsecas	Count	7601	3127	3932	1509	1015	782	17966
	% within \$Fatores	42,3%	17,4%	21,9%	8,4%	5,6%	4,4%	
	% within Cargo4	19,5%	15,8%	15,6%	17,0%	11,0%	8,9%	
	% of Total	6,8%	2,8%	3,5%	1,4%	,9%	,7%	16,2%
Satisfação com o Trabalho	Count	5402	2963	4395	1410	1885	2148	18203
	% within \$Fatores	29,7%	16,3%	24,1%	7,7%	10,4%	11,8%	
	% within Cargo4	13,8%	14,9%	17,5%	15,9%	20,4%	24,4%	
	% of Total	4,9%	2,7%	4,0%	1,3%	1,7%	1,9%	16,4%
Total	Count	39075	19846	25152	8864	9231	8810	110978
	% of Total	35,2%	17,9%	22,7%	8,0%	8,3%	7,9%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

i. Dichotomy group tabulated at value 1.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Fatores*Salario4	113264	93,2%	8268	6,8%	121532	100,0%

\$Fatores*Salario4 Crosstabulation

			Faixa Salarial				Total
			Até R\$ 1.020,00	De R\$ 1.020,01 a R\$ 3.060,00	De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00	Mais de R\$ 6.120,01	
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	2958	6433	2248	2184	13823
		% within \$Fatores	21,4%	46,5%	16,3%	15,8%	
		% within Salario4	12,6%	11,7%	11,2%	14,8%	
		% of Total	2,6%	5,7%	2,0%	1,9%	12,2%
	Estabilidade e Segurança	Count	2032	7065	2757	1407	13261
		% within \$Fatores	15,3%	53,3%	20,8%	10,6%	
		% within Salario4	8,6%	12,9%	13,7%	9,5%	
		% of Total	1,8%	6,2%	2,4%	1,2%	11,7%
	Falta de Alternativas	Count	1330	2267	567	269	4433
		% within \$Fatores	30,0%	51,1%	12,8%	6,1%	
		% within Salario4	5,6%	4,1%	2,8%	1,8%	
		% of Total	1,2%	2,0%	,5%	,2%	3,9%
	Relacionamentos	Count	1935	4796	2508	2001	11240
		% within \$Fatores	17,2%	42,7%	22,3%	17,8%	
		% within Salario4	8,2%	8,7%	12,5%	13,5%	
		% of Total	1,7%	4,2%	2,2%	1,8%	9,9%

Flexibilidade no Trabalho	Count	714	608	174	112	1608
	% within \$Fatores	44,4%	37,8%	10,8%	7,0%	
	% within Salario4	3,0%	1,1%	,9%	,8%	
	% of Total	,6%	,5%	,2%	,1%	1,4%
Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	810	1898	688	374	3770
	% within \$Fatores	21,5%	50,3%	18,2%	9,9%	
	% within Salario4	3,4%	3,5%	3,4%	2,5%	
	% of Total	,7%	1,7%	,6%	,3%	3,3%
Investimentos	Count	150	702	390	196	1438
	% within \$Fatores	10,4%	48,8%	27,1%	13,6%	
	% within Salario4	,6%	1,3%	1,9%	1,3%	
	% of Total	,1%	,6%	,3%	,2%	1,3%
Justiça Organizacional	Count	1737	4842	1966	1761	10306
	% within \$Fatores	16,9%	47,0%	19,1%	17,1%	
	% within Salario4	7,4%	8,8%	9,8%	11,9%	
	% of Total	1,5%	4,3%	1,7%	1,6%	9,1%
Localização	Count	308	859	353	227	1747
	% within \$Fatores	17,6%	49,2%	20,2%	13,0%	
	% within Salario4	1,3%	1,6%	1,8%	1,5%	
	% of Total	,3%	,8%	,3%	,2%	1,5%
Oportunidades de Desenvolvimento	Count	6557	13525	4687	3658	28427
	% within \$Fatores	23,1%	47,6%	16,5%	12,9%	
	% within Salario4	27,9%	24,6%	23,4%	24,8%	
	% of Total	5,8%	11,9%	4,1%	3,2%	25,1%
Prestígio Organizacional	Count	959	2715	1054	791	5519
	% within \$Fatores	17,4%	49,2%	19,1%	14,3%	
	% within Salario4	4,1%	4,9%	5,3%	5,4%	
	% of Total	,8%	2,4%	,9%	,7%	4,9%
Recompensas Extrínsecas	Count	3708	10033	3065	1655	18461
	% within \$Fatores	20,1%	54,3%	16,6%	9,0%	
	% within Salario4	15,8%	18,3%	15,3%	11,2%	
	% of Total	3,3%	8,9%	2,7%	1,5%	16,3%
Satisfação com o Trabalho	Count	3209	8372	3585	3454	18620
	% within \$Fatores	17,2%	45,0%	19,3%	18,5%	
	% within Salario4	13,6%	15,3%	17,9%	23,4%	
	% of Total	2,8%	7,4%	3,2%	3,0%	16,4%
Total	Count	23541	54889	20063	14771	113264
	% of Total	20,8%	48,5%	17,7%	13,0%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Fatores*TempoCasa4	109082	89,8%	12450	10,2%	121532	100,0%

\$Fatores*TempoCasa4 Crosstabulation

			Tempo de organização				Total
			Até 2 anos incompletos	De 2 a 5 anos incompletos	De 5 a 10 anos incompletos	10 anos ou mais	
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	2229	3704	2958	4365	13256
		% within \$Fatores	16,8%	27,9%	22,3%	32,9%	
		% within TempoCasa4	10,0%	10,9%	12,0%	15,5%	
		% of Total	2,0%	3,4%	2,7%	4,0%	12,2%
	Estabilidade e Segurança	Count	1778	3538	3197	4330	12843
		% within \$Fatores	13,8%	27,5%	24,9%	33,7%	
		% within TempoCasa4	8,0%	10,4%	13,0%	15,4%	
		% of Total	1,6%	3,2%	2,9%	4,0%	11,8%
	Falta de Alternativas	Count	701	1408	1054	1218	4381
		% within \$Fatores	16,0%	32,1%	24,1%	27,8%	
		% within TempoCasa4	3,2%	4,1%	4,3%	4,3%	
		% of Total	,6%	1,3%	1,0%	1,1%	4,0%
	Relacionamentos	Count	2251	3581	2529	2575	10936
		% within \$Fatores	20,6%	32,7%	23,1%	23,5%	
		% within TempoCasa4	10,1%	10,5%	10,2%	9,2%	
		% of Total	2,1%	3,3%	2,3%	2,4%	10,0%
	Flexibilidade no Trabalho	Count	459	603	333	176	1571
		% within \$Fatores	29,2%	38,4%	21,2%	11,2%	
		% within TempoCasa4	2,1%	1,8%	1,3%	,6%	
		% of Total	,4%	,6%	,3%	,2%	1,4%
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	701	1232	878	874	3685
		% within \$Fatores	19,0%	33,4%	23,8%	23,7%	
		% within TempoCasa4	3,2%	3,6%	3,6%	3,1%	
		% of Total	,6%	1,1%	,8%	,8%	3,4%
	Investimentos	Count	41	100	174	1099	1414
		% within \$Fatores	2,9%	7,1%	12,3%	77,7%	
		% within TempoCasa4	,2%	,3%	,7%	3,9%	
		% of Total	,0%	,1%	,2%	1,0%	1,3%
	Justiça Organizacional	Count	1892	2882	2265	2745	9784
		% within \$Fatores	19,3%	29,5%	23,2%	28,1%	
		% within TempoCasa4	8,5%	8,5%	9,2%	9,8%	
		% of Total	1,7%	2,6%	2,1%	2,5%	9,0%
	Localização	Count	294	499	420	455	1668
		% within \$Fatores	17,6%	29,9%	25,2%	27,3%	
		% within TempoCasa4	1,3%	1,5%	1,7%	1,6%	
		% of Total	,3%	,5%	,4%	,4%	1,5%
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	7954	9558	5632	3972	27116
		% within \$Fatores	29,3%	35,2%	20,8%	14,6%	
		% within TempoCasa4	35,8%	28,1%	22,8%	14,1%	
		% of Total	7,3%	8,8%	5,2%	3,6%	24,9%
	Prestígio Organizacional	Count	1206	1543	1115	1404	5268
		% within \$Fatores	22,9%	29,3%	21,2%	26,7%	
		% within TempoCasa4	5,4%	4,5%	4,5%	5,0%	
		% of Total	1,1%	1,4%	1,0%	1,3%	4,8%
	Recompensas Extrínsecas	Count	3152	5753	4390	4318	17613
		% within \$Fatores	17,9%	32,7%	24,9%	24,5%	
		% within TempoCasa4	14,2%	16,9%	17,8%	15,4%	
		% of Total	2,9%	5,3%	4,0%	4,0%	16,1%

Satisfação com o Trabalho	Count	3030	5095	4155	5712	17992
	% within \$Fatores	16,8%	28,3%	23,1%	31,7%	
	% within TempoCasa4	13,6%	15,0%	16,8%	20,3%	
	% of Total	2,8%	4,7%	3,8%	5,2%	16,5%
Total	Count	22244	34065	24677	28096	109082
	% of Total	20,4%	31,2%	22,6%	25,8%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Fatores*AvalDesemp3	79616	65,5%	41916	34,5%	121532	100,0%

\$Fatores*AvalDesemp3 Crosstabulation

			Avaliação de Desempenho				Total
			Abaixo da média da organização	Na média da organização	Acima da média da organização	Entre os melhores da organização	
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	158	4810	2580	2405	9953
		% within \$Fatores	1,6%	48,3%	25,9%	24,2%	
		% within AvalDesemp3	11,3%	12,3%	11,9%	13,7%	
		% of Total	,2%	6,0%	3,2%	3,0%	12,5%
	Estabilidade e Segurança	Count	128	5080	2546	1840	9594
		% within \$Fatores	1,3%	52,9%	26,5%	19,2%	
		% within AvalDesemp3	9,1%	13,0%	11,7%	10,5%	
		% of Total	,2%	6,4%	3,2%	2,3%	12,1%
	Falta de Alternativas	Count	141	1359	635	456	2591
		% within \$Fatores	5,4%	52,5%	24,5%	17,6%	
		% within AvalDesemp3	10,1%	3,5%	2,9%	2,6%	
		% of Total	,2%	1,7%	,8%	,6%	3,3%
	Relacionamentos	Count	104	3927	2546	1650	8227
		% within \$Fatores	1,3%	47,7%	30,9%	20,1%	
		% within AvalDesemp3	7,4%	10,1%	11,7%	9,4%	
		% of Total	,1%	4,9%	3,2%	2,1%	10,3%
	Flexibilidade no Trabalho	Count	25	602	281	181	1089
		% within \$Fatores	2,3%	55,3%	25,8%	16,6%	
		% within AvalDesemp3	1,8%	1,5%	1,3%	1,0%	
		% of Total	,0%	,8%	,4%	,2%	1,4%
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	64	1271	672	593	2600
		% within \$Fatores	2,5%	48,9%	25,8%	22,8%	
		% within AvalDesemp3	4,6%	3,3%	3,1%	3,4%	
		% of Total	,1%	1,6%	,8%	,7%	3,3%
	Investimentos	Count	42	589	223	190	1044
		% within \$Fatores	4,0%	56,4%	21,4%	18,2%	
		% within AvalDesemp3	3,0%	1,5%	1,0%	1,1%	
		% of Total	,1%	,7%	,3%	,2%	1,3%
	Justiça Organizacional	Count	91	3540	2229	1982	7842
		% within \$Fatores	1,2%	45,1%	28,4%	25,3%	
		% within AvalDesemp3	6,5%	9,1%	10,3%	11,3%	
		% of Total	,1%	4,4%	2,8%	2,5%	9,8%

	Localização	Count	31	611	304	171	1117
		% within \$Fatores	2,8%	54,7%	27,2%	15,3%	
		% within AvalDesemp3	2,2%	1,6%	1,4%	1,0%	
		% of Total	,0%	,8%	,4%	,2%	1,4%
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	303	8783	5869	4484	19439
		% within \$Fatores	1,6%	45,2%	30,2%	23,1%	
		% within AvalDesemp3	21,6%	22,5%	27,1%	25,6%	
		% of Total	,4%	11,0%	7,4%	5,6%	24,4%
	Prestígio Organizacional	Count	58	2001	1057	907	4023
		% within \$Fatores	1,4%	49,7%	26,3%	22,5%	
		% within AvalDesemp3	4,1%	5,1%	4,9%	5,2%	
		% of Total	,1%	2,5%	1,3%	1,1%	5,1%
	Recompensas Extrínsecas	Count	276	6884	3156	2464	12780
		% within \$Fatores	2,2%	53,9%	24,7%	19,3%	
		% within AvalDesemp3	19,7%	17,7%	14,6%	14,0%	
		% of Total	,3%	8,6%	4,0%	3,1%	16,1%
	Satisfação com o Trabalho	Count	162	6283	3862	3208	13515
		% within \$Fatores	1,2%	46,5%	28,6%	23,7%	
		% within AvalDesemp3	11,6%	16,1%	17,8%	18,3%	
		% of Total	,2%	7,9%	4,9%	4,0%	17,0%
	Total	Count	1402	38985	21689	17540	79616
		% of Total	1,8%	49,0%	27,2%	22,0%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Fatores*Tipo3	117724	96,9%	3808	3,1%	121532	100,0%

\$Fatores*Tipo3 Crosstabulation

			Tipo de organização		Total
			Organização privada	Organização pública	
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	14087	339	14426
		% within \$Fatores	97,7%	2,3%	
		% within Tipo3	12,4%	8,0%	
		% of Total	12,0%	,3%	12,3%
	Estabilidade e Segurança	Count	11727	1872	13599
		% within \$Fatores	86,2%	13,8%	
		% within Tipo3	10,3%	44,3%	
		% of Total	10,0%	1,6%	11,6%
	Falta de Alternativas	Count	4395	339	4734
		% within \$Fatores	92,8%	7,2%	
		% within Tipo3	3,9%	8,0%	
		% of Total	3,7%	,3%	4,0%
	Relacionamentos	Count	11514	120	11634
		% within \$Fatores	99,0%	1,0%	
		% within Tipo3	10,1%	2,8%	
		% of Total	9,8%	,1%	9,9%

Flexibilidade no Trabalho	Count	1693	23	1716
	% within \$Fatores	98,7%	1,3%	
	% within Tipo3	1,5%	,5%	
	% of Total	1,4%	,0%	1,5%
Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	3839	123	3962
	% within \$Fatores	96,9%	3,1%	
	% within Tipo3	3,4%	2,9%	
	% of Total	3,3%	,1%	3,4%
Investimentos	Count	1248	234	1482
	% within \$Fatores	84,2%	15,8%	
	% within Tipo3	1,1%	5,5%	
	% of Total	1,1%	,2%	1,3%
Justiça Organizacional	Count	10387	171	10558
	% within \$Fatores	98,4%	1,6%	
	% within Tipo3	9,2%	4,0%	
	% of Total	8,8%	,1%	9,0%
Localização	Count	1778	41	1819
	% within \$Fatores	97,7%	2,3%	
	% within Tipo3	1,6%	1,0%	
	% of Total	1,5%	,0%	1,5%
Oportunidades de Desenvolvimento	Count	29240	399	29639
	% within \$Fatores	98,7%	1,3%	
	% within Tipo3	25,8%	9,4%	
	% of Total	24,8%	,3%	25,2%
Prestígio Organizacional	Count	5539	138	5677
	% within \$Fatores	97,6%	2,4%	
	% within Tipo3	4,9%	3,3%	
	% of Total	4,7%	,1%	4,8%
Recompensas Extrínsecas	Count	18271	768	19039
	% within \$Fatores	96,0%	4,0%	
	% within Tipo3	16,1%	18,2%	
	% of Total	15,5%	,7%	16,2%
Satisfação com o Trabalho	Count	18606	622	19228
	% within \$Fatores	96,8%	3,2%	
	% within Tipo3	16,4%	14,7%	
	% of Total	15,8%	,5%	16,3%
Total	Count	113497	4227	117724
	% of Total	96,4%	3,6%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Fatores*Setor3	117724	96,9%	3808	3,1%	121532	100,0%

			Setor da organização					
			Bancos e serviços financeiros	Bens de consumo	Comércio	Indústria da construção	Indústria automotiva	Total
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	970	886	1267	978	1183	14426
		% within \$Fatores	6,7%	6,1%	8,8%	6,8%	8,2%	
		% within Setor3	9,7%	13,6%	12,0%	14,8%	14,1%	
		% of Total	,8%	,8%	1,1%	,8%	1,0%	12,3%
	Estabilidade e Segurança	Count	1137	773	976	646	929	13599
		% within \$Fatores	8,4%	5,7%	7,2%	4,8%	6,8%	
		% within Setor3	11,4%	11,9%	9,2%	9,8%	11,1%	
		% of Total	1,0%	,7%	,8%	,5%	,8%	11,6%
	Falta de Alternativas	Count	399	277	402	242	197	4734
		% within \$Fatores	8,4%	5,9%	8,5%	5,1%	4,2%	
		% within Setor3	4,0%	4,3%	3,8%	3,7%	2,4%	
		% of Total	,3%	,2%	,3%	,2%	,2%	4,0%
	Relacionamentos	Count	1079	567	1104	519	803	11634
		% within \$Fatores	9,3%	4,9%	9,5%	4,5%	6,9%	
		% within Setor3	10,8%	8,7%	10,4%	7,9%	9,6%	
		% of Total	,9%	,5%	,9%	,4%	,7%	9,9%
	Flexibilidade no Trabalho	Count	304	45	103	22	38	1716
		% within \$Fatores	17,7%	2,6%	6,0%	1,3%	2,2%	
		% within Setor3	3,0%	,7%	1,0%	,3%	,5%	
		% of Total	,3%	,0%	,1%	,0%	,0%	1,5%
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	264	260	307	207	264	3962
		% within \$Fatores	6,7%	6,6%	7,7%	5,2%	6,7%	
		% within Setor3	2,6%	4,0%	2,9%	3,1%	3,2%	
		% of Total	,2%	,2%	,3%	,2%	,2%	3,4%
	Investimentos	Count	147	99	72	65	92	1482
		% within \$Fatores	9,9%	6,7%	4,9%	4,4%	6,2%	
		% within Setor3	1,5%	1,5%	,7%	1,0%	1,1%	
		% of Total	,1%	,1%	,1%	,1%	,1%	1,3%
	Justiça Organizacional	Count	814	529	1177	652	835	10558
		% within \$Fatores	7,7%	5,0%	11,1%	6,2%	7,9%	
		% within Setor3	8,1%	8,1%	11,1%	9,9%	10,0%	
		% of Total	,7%	,4%	1,0%	,6%	,7%	9,0%
	Localização	Count	91	69	130	129	101	1819
		% within \$Fatores	5,0%	3,8%	7,1%	7,1%	5,6%	
		% within Setor3	,9%	1,1%	1,2%	2,0%	1,2%	
		% of Total	,1%	,1%	,1%	,1%	,1%	1,5%
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	2635	1812	3223	1834	1918	29639
		% within \$Fatores	8,9%	6,1%	10,9%	6,2%	6,5%	
		% within Setor3	26,4%	27,9%	30,4%	27,8%	22,9%	
		% of Total	2,2%	1,5%	2,7%	1,6%	1,6%	25,2%
	Prestígio Organizacional	Count	460	323	389	363	487	5677
		% within \$Fatores	8,1%	5,7%	6,9%	6,4%	8,6%	
		% within Setor3	4,6%	5,0%	3,7%	5,5%	5,8%	
		% of Total	,4%	,3%	,3%	,3%	,4%	4,8%
	Recompensas Extrínsecas	Count	1756	1031	1423	1203	1779	19039
		% within \$Fatores	9,2%	5,4%	7,5%	6,3%	9,3%	
		% within Setor3	17,6%	15,9%	13,4%	18,2%	21,2%	
		% of Total	1,5%	,9%	1,2%	1,0%	1,5%	16,2%

Satisfação com o Trabalho	Count	1720	945	1492	844	1331	19228
	% within \$Fatores	8,9%	4,9%	7,8%	4,4%	6,9%	
	% within Setor3	17,2%	14,5%	14,1%	12,8%	15,9%	
	% of Total	1,5%	,8%	1,3%	,7%	1,1%	16,3%
Total	Count	9990	6503	10585	6603	8378	117724
	% of Total	8,5%	5,5%	9,0%	5,6%	7,1%	100,0%

			Setor da organização						
			Indústrias de base	Indústrias diversas	Serviços de saúde	Serviços diversos	Serviços públicos	Tecnologia e telecomunicações	Total
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	1363	2754	1419	1590	995	1021	14426
		% within \$Fatores	9,4%	19,1%	9,8%	11,0%	6,9%	7,1%	
		% within Setor3	12,9%	14,4%	11,2%	11,8%	10,9%	9,5%	
		% of Total	1,2%	2,3%	1,2%	1,4%	,8%	,9%	12,3%
	Estabilidade e Segurança	Count	1427	2073	1377	1204	2139	918	13599
		% within \$Fatores	10,5%	15,2%	10,1%	8,9%	15,7%	6,8%	
		% within Setor3	13,5%	10,8%	10,9%	8,9%	23,5%	8,6%	
		% of Total	1,2%	1,8%	1,2%	1,0%	1,8%	,8%	11,6%
	Falta de Alternativas	Count	396	833	493	617	532	346	4734
		% within \$Fatores	8,4%	17,6%	10,4%	13,0%	11,2%	7,3%	
		% within Setor3	3,7%	4,4%	3,9%	4,6%	5,9%	3,2%	
		% of Total	,3%	,7%	,4%	,5%	,5%	,3%	4,0%
	Relacionamentos	Count	1001	1763	1283	1450	584	1481	11634
		% within \$Fatores	8,6%	15,2%	11,0%	12,5%	5,0%	12,7%	
		% within Setor3	9,5%	9,2%	10,2%	10,7%	6,4%	13,8%	
		% of Total	,9%	1,5%	1,1%	1,2%	,5%	1,3%	9,9%
	Flexibilidade no Trabalho	Count	62	178	325	308	54	277	1716
		% within \$Fatores	3,6%	10,4%	18,9%	17,9%	3,1%	16,1%	
		% within Setor3	,6%	,9%	2,6%	2,3%	,6%	2,6%	
		% of Total	,1%	,2%	,3%	,3%	,0%	,2%	1,5%
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	500	701	359	426	331	343	3962
		% within \$Fatores	12,6%	17,7%	9,1%	10,8%	8,4%	8,7%	
		% within Setor3	4,7%	3,7%	2,8%	3,2%	3,6%	3,2%	
		% of Total	,4%	,6%	,3%	,4%	,3%	,3%	3,4%
	Investimentos	Count	199	225	112	105	320	46	1482
		% within \$Fatores	13,4%	15,2%	7,6%	7,1%	21,6%	3,1%	
		% within Setor3	1,9%	1,2%	,9%	,8%	3,5%	,4%	
		% of Total	,2%	,2%	,1%	,1%	,3%	,0%	1,3%
	Justiça Organizacional	Count	969	1791	1201	1157	574	859	10558
		% within \$Fatores	9,2%	17,0%	11,4%	11,0%	5,4%	8,1%	
		% within Setor3	9,2%	9,4%	9,5%	8,6%	6,3%	8,0%	
		% of Total	,8%	1,5%	1,0%	1,0%	,5%	,7%	9,0%
	Localização	Count	295	375	131	186	135	177	1819
		% within \$Fatores	16,2%	20,6%	7,2%	10,2%	7,4%	9,7%	
		% within Setor3	2,8%	2,0%	1,0%	1,4%	1,5%	1,7%	
		% of Total	,3%	,3%	,1%	,2%	,1%	,2%	1,5%
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	2343	4608	2467	3872	1458	3469	29639
		% within \$Fatores	7,9%	15,5%	8,3%	13,1%	4,9%	11,7%	
		% within Setor3	22,2%	24,1%	19,5%	28,6%	16,0%	32,4%	
		% of Total	2,0%	3,9%	2,1%	3,3%	1,2%	2,9%	25,2%

	Prestígio Organizacional	Count	528	899	756	587	374	511	5677
		% within \$Fatores	9,3%	15,8%	13,3%	10,3%	6,6%	9,0%	
		% within Setor3	5,0%	4,7%	6,0%	4,3%	4,1%	4,8%	
		% of Total	,4%	,8%	,6%	,5%	,3%	,4%	4,8%
	Recompensas Extrínsecas	Count	1865	2950	2408	1710	1534	1380	19039
		% within \$Fatores	9,8%	15,5%	12,6%	9,0%	8,1%	7,2%	
		% within Setor3	17,7%	15,4%	19,1%	12,6%	16,9%	12,9%	
		% of Total	1,6%	2,5%	2,0%	1,5%	1,3%	1,2%	16,2%
	Satisfação com o Trabalho	Count	1537	3186	2417	2356	1791	1609	19228
		% within \$Fatores	8,0%	16,6%	12,6%	12,3%	9,3%	8,4%	
		% within Setor3	14,6%	16,6%	19,1%	17,4%	19,7%	15,0%	
		% of Total	1,3%	2,7%	2,1%	2,0%	1,5%	1,4%	16,3%
	Total	Count	10561	19142	12632	13523	9088	10719	117724
		% of Total	9,0%	16,3%	10,7%	11,5%	7,7%	9,1%	100,0%

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Fatores*Porte2	117724	96,9%	3808	3,1%	121532	100,0%

\$Fatores*Porte2 Crosstabulation

			Porte da organização			Total
			Até 500 empregados	De 501 a 1500 empregados	Mais de 1500 empregados	
Fatores de Retenção ^a	Comprometimento Organizacional	Count	3186	3392	7848	14426
		% within \$Fatores	22,1%	23,5%	54,4%	
		% within Porte2	11,9%	12,3%	12,4%	
		% of Total	2,7%	2,9%	6,7%	12,3%
	Estabilidade e Segurança	Count	2605	3074	7920	13599
		% within \$Fatores	19,2%	22,6%	58,2%	
		% within Porte2	9,7%	11,1%	12,5%	
		% of Total	2,2%	2,6%	6,7%	11,6%
	Falta de Alternativas	Count	985	1120	2629	4734
		% within \$Fatores	20,8%	23,7%	55,5%	
		% within Porte2	3,7%	4,1%	4,2%	
		% of Total	,8%	1,0%	2,2%	4,0%
	Relacionamentos	Count	3382	2995	5257	11634
		% within \$Fatores	29,1%	25,7%	45,2%	
		% within Porte2	12,6%	10,9%	8,3%	
		% of Total	2,9%	2,5%	4,5%	9,9%
	Flexibilidade no Trabalho	Count	380	417	919	1716
		% within \$Fatores	22,1%	24,3%	53,6%	
		% within Porte2	1,4%	1,5%	1,5%	
		% of Total	,3%	,4%	,8%	1,5%
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	918	951	2093	3962
		% within \$Fatores	23,2%	24,0%	52,8%	
		% within Porte2	3,4%	3,4%	3,3%	
		% of Total	,8%	,8%	1,8%	3,4%
	Investimentos	Count	158	328	996	1482
		% within \$Fatores	10,7%	22,1%	67,2%	
		% within Porte2	,6%	1,2%	1,6%	
		% of Total	,1%	,3%	,8%	1,3%

Justiça Organizacional	Count	2661	2538	5359	10558
	% within \$Fatores	25,2%	24,0%	50,8%	
	% within Porte2	9,9%	9,2%	8,5%	
	% of Total	2,3%	2,2%	4,6%	9,0%
Localização	Count	371	461	987	1819
	% within \$Fatores	20,4%	25,3%	54,3%	
	% within Porte2	1,4%	1,7%	1,6%	
	% of Total	,3%	,4%	,8%	1,5%
Oportunidades de Desenvolvimento	Count	6910	6448	16281	29639
	% within \$Fatores	23,3%	21,8%	54,9%	
	% within Porte2	25,7%	23,4%	25,7%	
	% of Total	5,9%	5,5%	13,8%	25,2%
Prestígio Organizacional	Count	1297	1227	3153	5677
	% within \$Fatores	22,8%	21,6%	55,5%	
	% within Porte2	4,8%	4,4%	5,0%	
	% of Total	1,1%	1,0%	2,7%	4,8%
Recompensas Extrínsecas	Count	3566	4712	10761	19039
	% within \$Fatores	18,7%	24,7%	56,5%	
	% within Porte2	13,3%	17,1%	17,0%	
	% of Total	3,0%	4,0%	9,1%	16,2%
Satisfação com o Trabalho	Count	4572	4609	10047	19228
	% within \$Fatores	23,8%	24,0%	52,3%	
	% within Porte2	17,0%	16,7%	15,9%	
	% of Total	3,9%	3,9%	8,5%	16,3%
Total	Count	26878	27592	63254	117724
	% of Total	22,8%	23,4%	53,7%	100,0%

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

APÊNDICE B – Tabelas de teste Qui-Quadrado entre os fatores de retenção e as características dos respondentes

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Fator de Retenção * Gênero	136981	99,6%	532	,4%	137513	100,0%
Fator de Retenção * Faixa Etária	135234	98,3%	2279	1,7%	137513	100,0%
Fator de Retenção * Filhos	135103	98,2%	2410	1,8%	137513	100,0%
Fator de Retenção * Escolaridade	136217	99,1%	1296	,9%	137513	100,0%
Fator de Retenção * Cargo	129969	94,5%	7544	5,5%	137513	100,0%
Fator de Retenção * Faixa Salarial	132653	96,5%	4860	3,5%	137513	100,0%
Fator de Retenção * Tempo de organização	127527	92,7%	9986	7,3%	137513	100,0%
Fator de Retenção * Avaliação de Desempenho	93814	68,2%	43699	31,8%	137513	100,0%
Fator de Retenção * Tipo de organização	137513	100,0%	0	,0%	137513	100,0%
Fator de Retenção * Setor da organização	137513	100,0%	0	,0%	137513	100,0%
Fator de Retenção * Porte da organização	137513	100,0%	0	,0%	137513	100,0%

Fator de Retenção * Gênero

Crosstab

			Gênero		Total
			Masculino	Feminino	
Fator de Retenção	Comprometimento Organizacional	Count	8998	5339	14337
		Expected Count	9033,5	5303,5	14337,0
	Estabilidade e Segurança	Count	9096	4473	13569
		Expected Count	8549,6	5019,4	13569,0
	Falta de Alternativas	Count	3028	1689	4717
		Expected Count	2972,1	1744,9	4717,0
	Flexibilidade no Trabalho	Count	641	1071	1712
		Expected Count	1078,7	633,3	1712,0
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	2668	1275	3943
		Expected Count	2484,4	1458,6	3943,0
	Investimentos	Count	1088	386	1474
		Expected Count	928,7	545,3	1474,0
	Justiça Organizacional	Count	6503	4008	10511
		Expected Count	6622,8	3888,2	10511,0
	Localização	Count	1236	579	1815
		Expected Count	1143,6	671,4	1815,0
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	18973	10575	29548
		Expected Count	18617,6	10930,4	29548,0
	Prestígio Organizacional	Count	3696	1959	5655
		Expected Count	3563,1	2091,9	5655,0
	Recompensas Extrínsecas	Count	11916	7026	18942
		Expected Count	11935,0	7007,0	18942,0
	Relacionamentos	Count	7124	4473	11597
		Expected Count	7307,0	4290,0	11597,0
	Satisfação com o Trabalho	Count	11342	7819	19161
		Expected Count	12073,0	7088,0	19161,0
Total		Count	86309	50672	136981
		Expected Count	86309,0	50672,0	136981,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	878,142 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	861,372	12	,000
N of Valid Cases	136981		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 545,26.

Fator de Retenção * Faixa Etária

Crosstab

			Faixa Etária				Total
			Até 22 anos	De 23 a 29 anos	De 30 a 39 anos	40 anos ou mais	
Fator de Retenção	Comprometimento Organizacional	Count	1189	3256	4796	4850	14091
		Expected Count	1426,1	4184,2	4903,1	3577,5	14091,0
	Estabilidade e Segurança	Count	949	3691	4682	4075	13397
		Expected Count	1355,9	3978,2	4661,6	3401,3	13397,0
	Falta de Alternativas	Count	486	1322	1530	1311	4649
		Expected Count	470,5	1380,5	1617,7	1180,3	4649,0
	Flexibilidade no Trabalho	Count	318	610	563	204	1695
		Expected Count	171,6	503,3	589,8	430,3	1695,0
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	418	1247	1409	805	3879
		Expected Count	392,6	1151,8	1349,7	984,8	3879,0
	Investimentos	Count	37	107	278	1030	1452
		Expected Count	147,0	431,2	505,2	368,6	1452,0
	Justiça Organizacional	Count	867	2657	3802	3073	10399
		Expected Count	1052,5	3087,9	3618,4	2640,2	10399,0
	Localização	Count	158	498	660	469	1785
		Expected Count	180,7	530,0	621,1	453,2	1785,0
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	4539	11218	9767	3683	29207
		Expected Count	2956,0	8672,9	10162,9	7415,2	29207,0
	Prestígio Organizacional	Count	494	1569	1972	1550	5585
		Expected Count	565,3	1658,4	1943,4	1418,0	5585,0
	Recompensas Extrínsecas	Count	1628	5830	7008	4201	18667
		Expected Count	1889,3	5543,1	6495,4	4739,3	18667,0
	Relacionamentos	Count	1257	3540	3923	2762	11482
		Expected Count	1162,1	3409,5	3995,3	2915,1	11482,0
	Satisfação com o Trabalho	Count	1347	4612	6666	6321	18946
		Expected Count	1917,5	5625,9	6592,4	4810,1	18946,0
Total		Count	13687	40157	47056	34334	135234
		Expected Count	13687,0	40157,0	47056,0	34334,0	135234,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7624,873 ^a	36	,000
Likelihood Ratio	7619,266	36	,000
N of Valid Cases	135234		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 146,96.

Fator de Retenção * Filhos

Crosstab			Filhos		Total
			Não possui filho	Possui filho(s)	
Fator de Retenção	Comprometimento Organizacional	Count	5252	8905	14157
		Expected Count	6487,3	7669,7	14157,0
	Estabilidade e Segurança	Count	5442	7922	13364
		Expected Count	6124,0	7240,0	13364,0
	Falta de Alternativas	Count	2084	2499	4583
		Expected Count	2100,1	2482,9	4583,0
	Flexibilidade no Trabalho	Count	941	746	1687
		Expected Count	773,1	913,9	1687,0
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	1671	2205	3876
		Expected Count	1776,1	2099,9	3876,0
	Investimentos	Count	268	1190	1458
		Expected Count	668,1	789,9	1458,0
	Justiça Organizacional	Count	4309	6096	10405
		Expected Count	4768,0	5637,0	10405,0
	Localização	Count	770	1002	1772
		Expected Count	812,0	960,0	1772,0
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	17168	12038	29206
		Expected Count	13383,4	15822,6	29206,0
	Prestígio Organizacional	Count	2497	3078	5575
		Expected Count	2554,7	3020,3	5575,0
	Recompensas Extrínsecas	Count	7891	10730	18621
		Expected Count	8532,9	10088,1	18621,0
	Relacionamentos	Count	6013	5453	11466
		Expected Count	5254,2	6211,8	11466,0
	Satisfação com o Trabalho	Count	7604	11329	18933
		Expected Count	8675,9	10257,1	18933,0
Total		Count	61910	73193	135103
		Expected Count	61910,0	73193,0	135103,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3695,023 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	3741,706	12	,000
N of Valid Cases	135103		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 668,12.

Fator de Retenção * Escolaridade

Crosstab			Escolaridade				Total
			Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)	Ensino Médio (Segundo Grau)	Curso Superior completo ou incompleto	Pós-Graduação	
Fator de Retenção	Comprometimento Organizacional	Count	1624	5488	4706	2427	14245
		Expected Count	831,7	4957,1	5927,5	2528,7	14245,0

	Estabilidade e Segurança	Count	703	5054	5759	1963	13479
		Expected Count	787,0	4690,5	5608,7	2392,8	13479,0
	Falta de Alternativas	Count	319	1818	1925	598	4660
		Expected Count	272,1	1621,6	1939,1	827,2	4660,0
	Flexibilidade no Trabalho	Count	37	640	784	241	1702
		Expected Count	99,4	592,3	708,2	302,1	1702,0
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	250	1420	1664	579	3913
		Expected Count	228,5	1361,7	1628,2	694,6	3913,0
	Investimentos	Count	134	657	493	178	1462
		Expected Count	85,4	508,8	608,4	259,5	1462,0
	Justiça Organizacional	Count	537	3589	4380	1991	10497
		Expected Count	612,9	3652,8	4367,9	1863,4	10497,0
	Localização	Count	129	611	728	327	1795
		Expected Count	104,8	624,6	746,9	318,6	1795,0
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	964	9261	13836	5360	29421
		Expected Count	1717,7	10238,2	12242,3	5222,8	29421,0
	Prestígio Organizacional	Count	297	1893	2383	1054	5627
		Expected Count	328,5	1958,1	2341,4	998,9	5627,0
	Recompensas Extrínsecas	Count	1294	7442	7511	2551	18798
		Expected Count	1097,5	6541,5	7822,0	3337,0	18798,0
	Relacionamentos	Count	519	3097	5244	2681	11541
		Expected Count	673,8	4016,1	4802,3	2048,7	11541,0
	Satisfação com o Trabalho	Count	1146	6432	7268	4231	19077
		Expected Count	1113,8	6638,6	7938,1	3386,5	19077,0
Total		Count	7953	47402	56681	24181	136217
		Expected Count	7953,0	47402,0	56681,0	24181,0	136217,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3270,445 ^a	36	,000
Likelihood Ratio	3198,959	36	,000
N of Valid Cases	136217		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 85,36.

Fator de Retenção * Cargo

Crosstab

			Cargo						Total
			Operacio nal	Administ rativo	Técnico (nível médio e superior)	Vendedo r	Supervis or	Gerente/ Diretor	
Fator de Rete nção	Comprometimento Organizacional	Count	5406	2019	2431	992	1228	1391	13467
		Expected Count	4657,4	2414,9	3067,2	1079,6	1145,0	1103,0	13467,0
	Estabilidade e Segurança	Count	4696	2341	3380	952	986	650	13005
		Expected Count	4497,6	2332,1	2961,9	1042,5	1105,7	1065,2	13005,0
	Falta de Alternativas	Count	2007	747	979	237	233	151	4354
		Expected Count	1505,8	780,8	991,6	349,0	370,2	356,6	4354,0

Flexibilidade no Trabalho	Count	834	220	365	109	55	47	1630
	Expected Count	563,7	292,3	371,2	130,7	138,6	133,5	1630,0
Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	1477	624	868	307	244	188	3708
	Expected Count	1282,4	664,9	844,5	297,3	315,3	303,7	3708,0
Investimentos	Count	558	179	432	47	78	111	1405
	Expected Count	485,9	251,9	320,0	112,6	119,5	115,1	1405,0
Justiça Organizacional	Count	2980	1761	2054	1056	1102	1152	10105
	Expected Count	3494,7	1812,0	2301,5	810,1	859,1	827,6	10105,0
Localização	Count	615	280	557	38	131	66	1687
	Expected Count	583,4	302,5	384,2	135,2	143,4	138,2	1687,0
Oportunidades de Desenvolvimento	Count	8753	5742	6145	2318	2626	2432	28016
	Expected Count	9689,0	5023,8	6380,8	2245,9	2381,9	2294,6	28016,0
Prestígio Organizacional	Count	1770	957	1265	517	422	445	5376
	Expected Count	1859,2	964,0	1224,4	431,0	457,1	440,3	5376,0
Recompensas Extrínsecas	Count	7601	3127	3932	1509	1015	782	17966
	Expected Count	6213,3	3221,7	4091,8	1440,2	1527,5	1471,5	17966,0
Relacionamentos	Count	2849	2346	2798	927	1045	1082	11047
	Expected Count	3820,5	1980,9	2516,0	885,6	939,2	904,8	11047,0
Satisfação com o Trabalho	Count	5402	2963	4395	1410	1885	2148	18203
	Expected Count	6295,3	3264,2	4145,8	1459,2	1547,6	1490,9	18203,0
Total	Count	44948	23306	29601	10419	11050	10645	129969
	Expected Count	44948,0	23306,0	29601,0	10419,0	11050,0	10645,0	129969,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4077,417 ^a	60	,000
Likelihood Ratio	4227,496	60	,000
N of Valid Cases	129969		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 112,63.

Fator de Retenção * Faixa Salarial

Crosstab

			Faixa Salarial				Total
			Até R\$ 1.020,00	De R\$ 1.020,01 a R\$ 3.060,00	De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00	Mais de R\$ 6.120,01	
Fator de Retenção	Comprometimento Organizacional	Count	2958	6433	2248	2184	13823
		Expected Count	2751,7	6681,1	2505,3	1884,9	13823,0
	Estabilidade e Segurança	Count	2032	7065	2757	1407	13261
		Expected Count	2639,8	6409,4	2403,4	1808,3	13261,0

Falta de Alternativas	Count	1330	2267	567	269	4433
	Expected Count	882,5	2142,6	803,4	604,5	4433,0
Flexibilidade no Trabalho	Count	714	608	174	112	1608
	Expected Count	320,1	777,2	291,4	219,3	1608,0
Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	810	1898	688	374	3770
	Expected Count	750,5	1822,1	683,3	514,1	3770,0
Investimentos	Count	150	702	390	196	1438
	Expected Count	286,3	695,0	260,6	196,1	1438,0
Justiça Organizacional	Count	1737	4842	1966	1761	10306
	Expected Count	2051,6	4981,2	1867,9	1405,4	10306,0
Localização	Count	308	859	353	227	1747
	Expected Count	347,8	844,4	316,6	238,2	1747,0
Oportunidades de Desenvolvimento	Count	6557	13525	4687	3658	28427
	Expected Count	5658,9	13739,6	5152,1	3876,4	28427,0
Prestígio Organizacional	Count	959	2715	1054	791	5519
	Expected Count	1098,7	2667,5	1000,3	752,6	5519,0
Recompensas Extrínsecas	Count	3708	10033	3065	1655	18461
	Expected Count	3675,0	8922,7	3345,9	2517,4	18461,0
Relacionamentos	Count	1935	4796	2508	2001	11240
	Expected Count	2237,5	5432,6	2037,1	1532,7	11240,0
Satisfação com o Trabalho	Count	3209	8372	3585	3454	18620
	Expected Count	3706,7	8999,6	3374,7	2539,1	18620,0
Total	Count	26407	64115	24042	18089	132653
	Expected Count	26407,0	64115,0	24042,0	18089,0	132653,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3391,820 ^a	36	,000
Likelihood Ratio	3319,020	36	,000
N of Valid Cases	132653		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 196,09.

Fator de Retenção * Tempo de organização

Crosstab

			Tempo de organização				Total
			Até 2 anos incompletos	De 2 a 5 anos incompletos	De 5 a 10 anos incompletos	10 anos ou mais	
Fator de Retenção	Comprometimento Organizacional	Count	2229	3704	2958	4365	13256
		Expected Count	2670,2	4105,5	3024,8	3455,5	13256,0
	Estabilidade e Segurança	Count	1778	3538	3197	4330	12843
		Expected Count	2587,0	3977,6	2930,6	3347,8	12843,0
	Falta de Alternativas	Count	701	1408	1054	1218	4381
		Expected Count	882,5	1356,8	999,7	1142,0	4381,0
	Flexibilidade no Trabalho	Count	459	603	333	176	1571
		Expected Count	316,4	486,5	358,5	409,5	1571,0

Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	701	1232	878	874	3685
	Expected Count	742,3	1141,3	840,9	960,6	3685,0
Investimentos	Count	41	100	174	1099	1414
	Expected Count	284,8	437,9	322,7	368,6	1414,0
Justiça Organizacional	Count	1892	2882	2265	2745	9784
	Expected Count	1970,8	3030,2	2232,6	2550,4	9784,0
Localização	Count	294	499	420	455	1668
	Expected Count	336,0	516,6	380,6	434,8	1668,0
Oportunidades de Desenvolvimento	Count	7954	9558	5632	3972	27116
	Expected Count	5462,0	8398,0	6187,5	7068,4	27116,0
Prestígio Organizacional	Count	1206	1543	1115	1404	5268
	Expected Count	1061,1	1631,5	1202,1	1373,2	5268,0
Recompensas Extrínsecas	Count	3152	5753	4390	4318	17613
	Expected Count	3547,8	5454,9	4019,1	4591,3	17613,0
Relacionamentos	Count	2251	3581	2529	2575	10936
	Expected Count	2202,9	3387,0	2495,5	2850,7	10936,0
Satisfação com o Trabalho	Count	3030	5095	4155	5712	17992
	Expected Count	3624,2	5572,2	4105,5	4690,1	17992,0
Total	Count	25688	39496	29100	33243	127527
	Expected Count	25688,0	39496,0	29100,0	33243,0	127527,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6528,974 ^a	36	,000
Likelihood Ratio	6404,085	36	,000
N of Valid Cases	127527		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 284,82.

Fator de Retenção * Avaliação de Desempenho

Crosstab

			Avaliação de Desempenho				Total
			Abaixo da média da organização	Na média da organização	Acima da média da organização	Entre os melhores da organização	
Fator de Retenção	Comprometimento Organizacional	Count	158	4810	2580	2405	9953
		Expected Count	167,9	4852,7	2754,2	2178,2	9953,0
	Estabilidade e Segurança	Count	128	5080	2546	1840	9594
		Expected Count	161,9	4677,7	2654,8	2099,6	9594,0
	Falta de Alternativas	Count	141	1359	635	456	2591
		Expected Count	43,7	1263,3	717,0	567,0	2591,0
	Flexibilidade no Trabalho	Count	25	602	281	181	1089
		Expected Count	18,4	531,0	301,3	238,3	1089,0
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	64	1271	672	593	2600
		Expected Count	43,9	1267,7	719,5	569,0	2600,0
	Investimentos	Count	42	589	223	190	1044
		Expected Count	17,6	509,0	288,9	228,5	1044,0

Justiça Organizacional	Count	91	3540	2229	1982	7842
	Expected Count	132,3	3823,4	2170,0	1716,2	7842,0
Localização	Count	31	611	304	171	1117
	Expected Count	18,8	544,6	309,1	244,5	1117,0
Oportunidades de Desenvolvimento	Count	303	8783	5869	4484	19439
	Expected Count	328,0	9477,7	5379,1	4254,2	19439,0
Prestígio Organizacional	Count	58	2001	1057	907	4023
	Expected Count	67,9	1961,5	1113,2	880,4	4023,0
Recompensas Extrínsecas	Count	276	6884	3156	2464	12780
	Expected Count	215,6	6231,0	3536,5	2796,9	12780,0
Relacionamentos	Count	104	3927	2546	1650	8227
	Expected Count	138,8	4011,2	2276,6	1800,5	8227,0
Satisfação com o Trabalho	Count	162	6283	3862	3208	13515
	Expected Count	228,0	6589,4	3739,8	2957,7	13515,0
Total	Count	1583	45740	25960	20531	93814
	Expected Count	1583,0	45740,0	25960,0	20531,0	93814,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	986,836 ^a	36	,000
Likelihood Ratio	901,947	36	,000
N of Valid Cases	93814		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,62.

Fator de Retenção * Tipo de organização

Crosstab

			Tipo de organização		Total
			Organização privada	Organização pública	
Fator de Retenção	Comprometimento Organizacional	Count	14087	339	14426
		Expected Count	13881,6	544,4	14426,0
	Estabilidade e Segurança	Count	11727	1872	13599
		Expected Count	13085,8	513,2	13599,0
	Falta de Alternativas	Count	4395	339	4734
		Expected Count	4555,4	178,6	4734,0
	Flexibilidade no Trabalho	Count	1693	23	1716
		Expected Count	1651,2	64,8	1716,0
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	3839	123	3962
		Expected Count	3812,5	149,5	3962,0
	Investimentos	Count	1248	234	1482
		Expected Count	1426,1	55,9	1482,0
	Justiça Organizacional	Count	10387	171	10558
		Expected Count	10159,6	398,4	10558,0
	Localização	Count	1778	41	1819
		Expected Count	1750,4	68,6	1819,0
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	29240	399	29639
		Expected Count	28520,6	1118,4	29639,0
	Prestígio Organizacional	Count	5539	138	5677
		Expected Count	5462,8	214,2	5677,0

	Recompensas	Count	18271	768	19039
	Extrínsecas	Expected Count	18320,6	718,4	19039,0
	Relacionamentos	Count	11514	120	11634
		Expected Count	11195,0	439,0	11634,0
	Satisfação com o Trabalho	Count	18606	622	19228
		Expected Count	18502,4	725,6	19228,0
Total		Count	132324	5189	137513
		Expected Count	132324,0	5189,0	137513,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5507,009 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	4070,886	12	,000
N of Valid Cases	137513		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 55,92.

Fator de Retenção * Setor da organização

Crosstab

			Setor da organização						Total
			Bancos e serviços financeiros	Bens de consumo	Comércio	Indústria da construção	Indústria automotiva	Indústrias de base	
Fator de Retenção	Comprometimento Organizacional	Count	970	886	1267	978	1183	1363	14426
		Expected Count	1235,4	799,0	1265,7	808,2	1044,6	1309,8	14426,0
	Estabilidade e Segurança	Count	1137	773	976	646	929	1427	13599
		Expected Count	1164,6	753,2	1193,1	761,9	984,7	1234,7	13599,0
	Falta de Alternativas	Count	399	277	402	242	197	396	4734
		Expected Count	405,4	262,2	415,3	265,2	342,8	429,8	4734,0
	Flexibilidade no Trabalho	Count	304	45	103	22	38	62	1716
		Expected Count	147,0	95,0	150,6	96,1	124,3	155,8	1716,0
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	264	260	307	207	264	500	3962
		Expected Count	339,3	219,4	347,6	222,0	286,9	359,7	3962,0
	Investimentos	Count	147	99	72	65	92	199	1482
		Expected Count	126,9	82,1	130,0	83,0	107,3	134,6	1482,0
	Justiça Organizacional	Count	814	529	1177	652	835	969	10558
		Expected Count	904,1	584,7	926,3	591,5	764,5	958,6	10558,0
	Localização	Count	91	69	130	129	101	295	1819
		Expected Count	155,8	100,7	159,6	101,9	131,7	165,1	1819,0
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	2635	1812	3223	1834	1918	2343	29639
		Expected Count	2538,2	1641,5	2600,4	1660,5	2146,1	2691,0	29639,0
	Prestígio Organizacional	Count	460	323	389	363	487	528	5677
		Expected Count	486,2	314,4	498,1	318,0	411,1	515,4	5677,0
	Recompensas Extrínsecas	Count	1756	1031	1423	1203	1779	1865	19039
		Expected Count	1630,4	1054,5	1670,4	1066,6	1378,6	1728,6	19039,0
	Relacionamentos	Count	1079	567	1104	519	803	1001	11634
		Expected Count	996,3	644,3	1020,7	651,8	842,4	1056,3	11634,0
	Satisfação com o Trabalho	Count	1720	945	1492	844	1331	1537	19228
		Expected Count	1646,6	1064,9	1687,0	1077,2	1392,3	1745,7	19228,0
Total		Count	11776	7616	12065	7704	9957	12485	137513
		Expected Count	11776,0	7616,0	12065,0	7704,0	9957,0	12485,0	137513,0

Crosstab

			Setor da organização					Total
			Indústrias diversas	Serviços de saúde	Serviços diversos	Serviços públicos	Tecnologia e telecomunicações	
Fator de Retenção	Comprometimento Organizacional	Count	2754	1419	1590	995	1021	14426
		Expected Count	2343,2	1547,2	1633,2	1135,2	1304,7	14426,0
	Estabilidade e Segurança	Count	2073	1377	1204	2139	918	13599
		Expected Count	2208,9	1458,5	1539,6	1070,1	1229,9	13599,0
	Falta de Alternativas	Count	833	493	617	532	346	4734
		Expected Count	768,9	507,7	535,9	372,5	428,2	4734,0
	Flexibilidade no Trabalho	Count	178	325	308	54	277	1716
		Expected Count	278,7	184,0	194,3	135,0	155,2	1716,0
	Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	701	359	426	331	343	3962
		Expected Count	643,5	424,9	448,5	311,8	358,3	3962,0
	Investimentos	Count	225	112	105	320	46	1482
		Expected Count	240,7	158,9	167,8	116,6	134,0	1482,0
	Justiça Organizacional	Count	1791	1201	1157	574	859	10558
		Expected Count	1714,9	1132,3	1195,3	830,8	954,9	10558,0
	Localização	Count	375	131	186	135	177	1819
		Expected Count	295,5	195,1	205,9	143,1	164,5	1819,0
	Oportunidades de Desenvolvimento	Count	4608	2467	3872	1458	3469	29639
		Expected Count	4814,2	3178,7	3355,5	2332,3	2680,6	29639,0
	Prestígio Organizacional	Count	899	756	587	374	511	5677
		Expected Count	922,1	608,8	642,7	446,7	513,4	5677,0
	Recompensas Extrínsecas	Count	2950	2408	1710	1534	1380	19039
		Expected Count	3092,5	2041,9	2155,4	1498,2	1721,9	19039,0
	Relacionamentos	Count	1763	1283	1450	584	1481	11634
		Expected Count	1889,7	1247,7	1317,1	915,5	1052,2	11634,0
	Satisfação com o Trabalho	Count	3186	2417	2356	1791	1609	19228
		Expected Count	3123,2	2062,2	2176,8	1513,1	1739,0	19228,0
Total		Count	22336	14748	15568	10821	12437	137513
		Expected Count	22336,0	14748,0	15568,0	10821,0	12437,0	137513,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5756,615 ^a	120	,000
Likelihood Ratio	5472,824	120	,000
N of Valid Cases	137513		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 82,08.

Fator de Retenção * Porte da organização

Crosstab

			Porte da organização			Total
			Até 500 empregados	De 501 a 1500 empregados	Mais de 1500 empregados	
Fator de Retenção	Comprometimento Organizacional	Count	3186	3392	7848	14426
		Expected Count	3251,2	3385,5	7789,3	14426,0
	Estabilidade e Segurança	Count	2605	3074	7920	13599
		Expected Count	3064,8	3191,5	7342,8	13599,0

Falta de Alternativas	Count	985	1120	2629	4734
	Expected Count	1066,9	1111,0	2556,1	4734,0
Flexibilidade no Trabalho	Count	380	417	919	1716
	Expected Count	386,7	402,7	926,6	1716,0
Influências não Relacionadas ao Trabalho	Count	918	951	2093	3962
	Expected Count	892,9	929,8	2139,3	3962,0
Investimentos	Count	158	328	996	1482
	Expected Count	334,0	347,8	800,2	1482,0
Justiça Organizacional	Count	2661	2538	5359	10558
	Expected Count	2379,4	2477,8	5700,8	10558,0
Localização	Count	371	461	987	1819
	Expected Count	409,9	426,9	982,2	1819,0
Oportunidades de Desenvolvimento	Count	6910	6448	16281	29639
	Expected Count	6679,7	6955,8	16003,5	29639,0
Prestígio Organizacional	Count	1297	1227	3153	5677
	Expected Count	1279,4	1332,3	3065,3	5677,0
Recompensas Extrínsecas	Count	3566	4712	10761	19039
	Expected Count	4290,8	4468,1	10280,1	19039,0
Relacionamentos	Count	3382	2995	5257	11634
	Expected Count	2621,9	2730,3	6281,8	11634,0
Satisfação com o Trabalho	Count	4572	4609	10047	19228
	Expected Count	4333,4	4512,5	10382,1	19228,0
Total	Count	30991	32272	74250	137513
	Expected Count	30991,0	32272,0	74250,0	137513,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	993,566 ^a	24	,000
Likelihood Ratio	1013,148	24	,000
N of Valid Cases	137513		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 334,00.

APÊNDICE C – Tabelas da Análise de Correspondência Múltipla dos fatores de retenção e as características dos respondentes

Multiple Correspondence

Case Processing Summary

Valid Active Cases	82918
Active Cases with Missing Values	54595
Supplementary Cases	0
Total	137513
Cases Used in Analysis	137513

Iteration History

Iteration Number	Variance Accounted For		Loss
	Total	Increase	
24 ^a	2,563716	,000006	9,436284

a. The iteration process stopped because the convergence test value was reached.

Model Summary

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For	
		Total (Eigenvalue)	Inertia
1	,703	2,809	,234
2	,620	2,319	,193
Total		5,127	,427
Mean	,665 ^a	2,564	,214

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

Quantifications

Table

Fator de Retenção

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Comprometimento Organizacional	14426	,235	-,592
Estabilidade e Segurança	13599	,446	-,534
Falta de Alternativas	4734	-,251	-,709
Flexibilidade no Trabalho	1716	-1,246	,379
Influências não Relacionadas ao Trabalho	3962	-,199	-,275
Investimentos	1482	1,883	-1,906
Justiça Organizacional	10558	,201	,142
Localização	1819	,089	-,223
Oportunidades de Desenvolvimento	29639	-,619	,553
Prestígio Organizacional	5677	,053	,051
Recompensas Extrínsecas	19039	-,183	-,422
Relacionamentos	11634	-,019	,753
Satisfação com o Trabalho	19228	,433	,096

Symmetrical Normalization.

Gênero

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Masculino	86309	,240	-,334
Feminino	50672	-,466	,542
Missing	532		

Symmetrical Normalization.

Faixa Etária

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Até 22 anos	13687	-2,029	-,091
De 23 a 29 anos	40157	-,911	,553
De 30 a 39 anos	47056	,301	,183
40 anos ou mais	34334	1,401	-,831
Missing	2279		

Symmetrical Normalization.

Filhos

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Não possui filho	61910	-,814	,724
Possui filho(s)	73193	,652	-,618
Missing	2410		

Symmetrical Normalization.

Escolaridade

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)	7953	-,181	-2,489
Ensino Médio (Segundo Grau)	47402	-,488	-1,205
Curso Superior completo ou incompleto	56681	-,191	,696
Pós-Graduação	24181	1,347	1,498
Missing	1296		

Symmetrical Normalization.

Cargo

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Operacional	44948	-,612	-1,390
Administrativo	23306	-,480	,865
Técnico (nível médio e superior)	29601	,264	,462
Vendedor	10419	-,456	,411
Supervisor	11050	1,224	,925
Gerente/Diretor	10645	2,108	1,392
Missing	7544		

Faixa Salarial

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Até R\$ 1.020,00	26407	-1,413	-,844
De R\$ 1.020,01 a R\$ 3.060,00	64115	-,288	-,287
De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00	24042	,822	,802
Mais de R\$ 6.120,01	18089	2,026	1,203
Missing	4860		

Symmetrical Normalization.

Tempo de organização

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Até 2 anos incompletos	25688	-1,113	,239
De 2 a 5 anos incompletos	39496	-,605	,327
De 5 a 10 anos incompletos	29100	,163	,235
10 anos ou mais	33243	1,531	-,628
Missing	9986		

Symmetrical Normalization.

Avaliação de Desempenho

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Abaixo da média da organização	1583	,002	-,237
Na média da organização	45740	,081	-,209
Acima da média da organização	25960	,487	,718
Entre os melhores da organização	20531	,102	-,219
Missing	43699		

Symmetrical Normalization.

Tipo de organização

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Organização privada	132324	-,122	,046
Organização pública	5189	2,529	-1,580

Symmetrical Normalization.

Setor da organização

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Bancos e serviços financeiros	11776	,446	1,181
Bens de consumo	7616	-,172	-,545
Comércio	12065	-1,084	-,406
Indústria da construção	7704	-,136	-1,010
Indústria automotiva	9957	,060	-,597
Indústrias de base	12485	,572	-,354
Indústrias diversas	22336	-,052	-,285
Serviços de saúde	14748	-,412	,783
Serviços diversos	15568	-,508	,005
Serviços públicos	10821	1,573	-1,187
Tecnologia e telecomunicações	12437	-,198	1,514

Porte da organização

Points:Coordinates

Category	Frequency	Centroid Coordinates	
		Dimension	
		1	2
Até 500 empregados	30991	-,283	,651
De 501 a 1500 empregados	32272	,002	-,022
Mais de 1500 empregados	74250	,076	-,290

Symmetrical Normalization.

Correlations Original Variables

	Fator de Retençã	Gênero	Faixa Etária	Filhos	Escolaridade	Cargo	Faixa Salarial	Tempo de organização	Avaliação de Desempenho	Tipo de organização	Setor da organização	Porte da organização
Fator de Retenção	1,000	,023	-,045	-,048	,069	,052	,038	-,057	,016	-,093	-,001	-,031
Gênero	,023	1,000	-,104	-,113	,129	-,019	-,148	-,094	-,047	-,053	,005	-,024
Faixa Etária	-,045	-,104	1,000	,523	,035	,181	,349	,487	,036	,147	,032	,058
Filhos	-,048	-,113	,523	1,000	-,166	,034	,106	,301	,020	,086	-,008	,057
Escolaridade	,069	,129	,035	-,166	1,000	,471	,534	,061	,069	,022	,064	-,057
Cargo	,052	-,019	,181	,034	,471	1,000	,566	,165	,107	,017	-,027	-,058
Faixa Salarial	,038	-,148	,349	,106	,534	,566	1,000	,290	,101	,075	,032	,011
Tempo de organização	-,057	-,094	,487	,301	,061	,165	,290	1,000	,077	,174	,001	,081
Avaliação de Desempenho	,016	-,047	,036	,020	,069	,107	,101	,077	1,000	,018	,009	,001
Tipo de organização	-,093	-,053	,147	,086	,022	,017	,075	,174	,018	1,000	,131	,124
Setor da organização	-,001	,005	,032	-,008	,064	-,027	,032	,001	,009	,131	1,000	-,098
Porte da organização	-,031	-,024	,058	,057	-,057	-,058	,011	,081	,001	,124	-,098	1,000
Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Eigenvalue	2,461	1,785	1,131	1,072	1,019	,959	,941	,757	,654	,486	,407	,327

Missing values were imputed with variable mode.

Correlations Transformed Variables

Dimension:1

	Fator de Retençã	Gênero	Faixa Etária	Filhos	Escolaridade	Cargo	Faixa Salarial	Tempo de organização	Avaliação de Desempenho	Tipo de organização	Setor da organização	Porte da organização
Fator de Retenção	1,000	,017	,210	,141	,003	,037	,084	,201	,002	,106	,089	,014
Gênero ^a	,017	1,000	,103	,113	-,087	,063	,148	,099	,047	,053	,146	,021
Faixa Etária ^a	,210	,103	1,000	,524	,155	,216	,349	,501	,020	,146	,175	,066
Filhos ^a	,141	,113	,524	1,000	-,058	,067	,107	,310	-,026	,086	,102	,063
Escolaridade ^a	,003	-,087	,155	-,058	1,000	,409	,516	,094	,138	,012	,054	-,048
Cargo ^a	,037	,063	,216	,067	,409	1,000	,563	,196	,133	,029	,056	-,051
Faixa Salarial ^a	,084	,148	,349	,107	,516	,563	1,000	,295	,186	,074	,184	,009
Tempo de organização ^a	,201	,099	,501	,310	,094	,196	,295	1,000	,052	,185	,225	,088
Avaliação de Desempenho ^a	,002	,047	,020	-,026	,138	,133	,186	,052	1,000	,029	,056	,016
Tipo de organização	,106	,053	,146	,086	,012	,029	,074	,185	,029	1,000	,437	,100
Setor da organização	,089	,146	,175	,102	,054	,056	,184	,225	,056	,437	1,000	,064
Porte da organização	,014	,021	,066	,063	-,048	-,051	,009	,088	,016	,100	,064	1,000
Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Eigenvalue	2,729	1,710	1,272	1,029	,982	,923	,851	,639	,583	,533	,397	,352

a. Missing values were imputed with the mode of the quantified variable.

Discrimination Measures

Discrimination Measures			
	Dimension		Mean
	1	2	
Fator de Retenção	,098	,118	,108
Gênero	,056	,079	,067
Faixa Etária	,568	,120	,344
Filhos	,254	,193	,224
Escolaridade	,202	,639	,421
Cargo	,318	,455	,386
Faixa Salarial	,523	,210	,366
Tempo de organização	,440	,065	,253
Avaliação de Desempenho	,023	,053	,038
Tipo de organização	,124	,042	,083
Setor da organização	,193	,282	,238
Porte da organização	,010	,062	,036
Active Total	2,809	2,319	2,564

9. ANEXOS

ANEXO A – Questionário da pesquisa pública aplicado aos empregados

Pesquisa com o funcionário 2012

Guia EXAME-VOCÊ S/A – As Melhores Empresas para Você Trabalhar VOCÊ S/A EXAME - FIA

(Questionário)

A pergunta abaixo refere-se a qualquer empresa, não necessariamente a sua
(Escolha **somente uma** das alternativas, a principal, em sua opinião).

1. O que faz com que eu considere uma empresa um excelente lugar para se trabalhar é:

A) Concordar com os objetivos da empresa e ter orgulho de trabalhar nela
B) Sentir-me satisfeito e motivado com o trabalho que faço na empresa
C) Estar em um ambiente de boas relações com os colegas de trabalho
D) Receber a melhor remuneração e melhores benefícios
E) Perceber que estou aprendendo cada vez mais e que tenho oportunidade de crescer
F) Ter chefes que eu respeito, confio e que orientam sua equipe de trabalho
G) Ser tratado com justiça
H) Ter estabilidade e segurança
I) Admirar aquilo que a empresa faz para seus clientes, sociedade e comunidade
J) Nenhum dos motivos descritos acima

As perguntas a seguir referem-se à empresa na qual você trabalha

- 1- Discordo totalmente;
 - 2- Discordo na maioria das vezes;
 - 3- Às vezes concordo, às vezes discordo;
 - 4- Concordo na maioria das vezes;
 - 5- Concordo totalmente;
- NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

Questões sobre a sua empresa:

2. Eu recomendaria aos meus parentes e amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar
3. Minha equipe de trabalho considera seu chefe um líder de respeito e credibilidade
4. Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho

5. Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares
6. O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários
7. Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa
8. Tenho confiança na empresa em que trabalho
9. Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho
10. Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa
11. Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas
12. Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras
13. Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer
14. Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho
15. Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe
16. Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários
17. Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida
18. Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor
19. Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe
20. Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais
21. As solicitações e orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho
22. O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas
23. Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários
24. Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente
25. Tenho confiança naquilo que meu chefe diz
26. Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa
27. Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem
28. Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa
29. Periodicamente recebo de meu chefe avaliações sinceras sobre meu desempenho
30. Meu chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões
31. Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir novos desafios
32. Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas (donos da empresa)
33. Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho
34. Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade
35. Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho
36. A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira
37. Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho
38. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento

39. As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa
40. Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem
41. Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação
42. Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa
43. Os métodos para realizar o trabalho nesta organização são frequentemente discutidos e revisados
44. Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família
45. As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor
46. A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa
47. Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado
48. Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe
49. Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa
50. Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes
51. Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais
52. Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho
53. A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios
54. Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho
55. As pessoas que trabalham na empresa estão procurando melhorar aquilo que fazem
56. Sou bem atendido quando preciso de outra área
57. Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários
58. Os produtos e serviços de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade
59. Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time
60. As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos
61. A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional
62. Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe
63. Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa
64. As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade
65. O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal

Informações Gerais

As informações abaixo não influenciarão o resultado da pesquisa e não permitirão a sua identificação.

66. Qual o seu sexo?

1. Feminino
2. Masculino

67. Qual a sua idade?

Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se você tem 30 anos, assinale o 3 da coluna esquerda e o 0 da coluna direita.

0 0

1 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 7

8 8

9 9

68. Você **trabalha** nesta empresa há quanto tempo?

Assinale a primeira coluna para a dezena, e a segunda coluna para a unidade. Por exemplo: se você tem 12 anos de tempo na empresa, assinale o 1 da coluna esquerda e o 2 da coluna direita.

0 0

1 1

2 2

3 3

4 4

5 5

6 6

7 7

8 8

9 9

69. Qual o seu nível de instrução?

1. Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)
2. Ensino Médio (Segundo Grau)
3. Curso Superior incompleto
4. Curso Superior completo
5. Pós-Graduação

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

70. Você tem alguma deficiência?

1. Sim
2. Não

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

71. Você tem quantos filhos?

0. 0
 1. 1
 2. 2
 3. 3
 4. 4
 5. 5 ou mais
- NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

72. Você se considera:

1. Branco
2. Negro
3. Mulato/Pardo
4. Amarelo
5. Índio

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

73. Você **trabalha** em qual Estado?

AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RR, RS, SC, SE, SP ou TO

74. Qual o cargo que você ocupa na empresa?

1. Diretor
2. Gerente
3. Supervisor
4. Administrativo
5. Técnico de nível médio (segundo grau)
6. Técnico de nível superior (universitário)/especialista
7. Vendedor
8. Operacional

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

75. Assinale a faixa mais próxima do seu salário bruto:

1. Até R\$ 1.020,00
2. De R\$ 1.020,01 a R\$ 1.530,00
3. De R\$ 1.530,01 a R\$ 3.060,00
4. De R\$ 3.060,01 a R\$ 6.120,00
5. De R\$ 6.120,01 a R\$ 8.160,00
6. Mais de R\$ 8.160,00

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

76. O resultado da minha última avaliação de desempenho foi:

1. Entre os melhores da empresa
2. Acima da média da empresa
3. Na média da empresa
4. Abaixo da média da empresa
5. Não tem avaliação de desempenho
6. Não fui informado dos resultados da avaliação de desempenho

NS/NR – Não Sei/Não Quero Responder

77. Qual o principal motivo que faz você querer permanecer nesta empresa e não procurar outra para se empregar?

_____ [40 caracteres no máximo]

Glossário de cargos:

Nas empresas o conjunto de tarefas desempenhadas pelos empregados são classificadas em cargos. Cada empresa determina os nomes dos cargos da maneira mais conveniente.

Portanto, é possível que você não encontre na lista abaixo nenhum cargo com o mesmo nome do cargo que você ocupa atualmente. Porém, leia atentamente as descrições e utilize a que mais se aproxima do seu cargo atual.

Diretor: corresponde ao nome dos cargos mais altos da empresa, no primeiro nível de gestão.

Gerente: corresponde ao nome dos cargos do segundo nível de gestão e que respondem diretamente aos diretores.

Supervisor: corresponde ao nome dos cargos de todos os outros níveis de chefia.

Administrativo: corresponde ao nome dos cargos de funcionários de áreas de apoio, sem responsabilidade de chefia.

Técnico 2º grau: corresponde ao nome dos cargos de funcionários sem responsabilidade de chefia e com capacitação técnica de 2º grau em sua área de atuação.

Técnico 3º grau/especialista: corresponde ao nome dos cargos de funcionários com 3º grau completo sem responsabilidade de chefia e com capacitação técnica em sua área de atuação.

Vendedor: corresponde ao nome dos cargos de funcionários que atuam em áreas comerciais, sem responsabilidade de chefia.

Operacional: corresponde ao nome dos cargos de funcionários sem responsabilidade de chefia e sem qualificação técnica específica em sua área de atuação.